

RECHERCHES EN ECONOMIE ET SOCIOLOGIE RURALES

CONCURRENCE INTERNATIONALE DANS LE SECTEUR VITICOLE : QUEL AVENIR AU MODÈLE D'APPELLATION D'ORIGINE CONTRÔLÉE ?

Le modèle français des appellations d'origine contrôlée (AOC) viticoles a prouvé qu'il pouvait favoriser une offre particulièrement variée et maintenir une population importante de viticulteurs, avec des effets positifs sur l'emploi et l'aménagement du territoire. Les conditions de succès économique de ce modèle sur le long terme sont néanmoins exigeantes. Deux causes majeures profondément liées permettent d'expliquer les limites rencontrées aujourd'hui par ce système, notamment dans le secteur des AOC génériques :

- l'organisation des marchés des vins entre vignerons et négociants est souvent déficiente. Les fortes variations des cours qui en résultent rendent difficile la mise en place de contrats incitatifs garantissant aux metteurs en marché des approvisionnements en vins programmables en quantité et en qualité ;

- la structure financière des firmes qui sont devenues les partenaires régionaux des vignobles d'AOC pour la mise en marché est peu propice au développement de stratégies de création de marques et de réseaux de distribution propres.

Après une présentation détaillée de ce diagnostic, des propositions opérationnelles sont formulées pour une nouvelle organisation économique favorisant la participation des AOC à des stratégies concertées avec le négoce. Une telle évolution devrait améliorer les capacités de la filière viticole européenne à maintenir et à développer sa position au niveau international.

La réduction des parts de marché des vins européens à l'étranger, stigmatisée par la récente crise du vignoble languedocien, alimente les débats sur le devenir du secteur viti-vinicole. Dans le concert d'avis et de recommandations qui circulent de toutes parts, les voix ne manquent pas pour critiquer le modèle français, mettre en avant son inadéquation face à ses concurrents du Nouveau Monde et souligner son incapacité à suivre l'évolution des goûts des consommateurs. Un trop grand nombre d'appellations, une qualité et une signalisation des produits défaillantes, des contraintes réglementaires excessives induisant des coûts de production élevés, une trop grande complexité des étiquettes mais aussi des produits mal adaptés aux goûts des consommateurs internationaux à la recherche de vins faciles à identifier et à boire, telles seraient les faiblesses majeures du modèle français. Au-delà des précautions oratoires, la solution implicitement préconisée consiste souvent à mettre en cause la logique d'offre sur laquelle repose le modèle actuel de production des vins de qualité, symbolisé par les "Appellations d'Origine Contrôlée" (AOC)¹, pour s'orienter vers un pilotage de la production par l'aval du marché.

Un tel raccourci entre le diagnostic et les recommandations fait l'impasse sur la logique économique qui régit l'organisation des filières de vin d'AOC [1], logique qui a présidé à son remarquable développement dans les dernières décennies. Or ce modèle économique doit être aujourd'hui bien compris dès lors que l'on souhaite en mesurer les limites et définir des voies de progrès réellement opérationnelles.

Le modèle français, repris au niveau européen par la notion de "vin de qualité produit dans une région déterminée" (VQPRD) a notamment prouvé qu'il pouvait favoriser une offre particulièrement variée avec toutes les externalités positives que cela implique, en termes d'emplois et d'aménagement du territoire. Pour autant, ses conditions de succès sur le long terme sont clairement exigeantes. Deux causes majeures, profondément liées, illustrent les limites du modèle actuel, tout particulièrement celui des AOC génériques², et éclairent du même coup la plupart des enjeux à venir pour l'ensemble du système de production viti-vinicole :

- L'organisation des marchés amont des vins d'AOC entre vignerons, qui détiennent la quasi-totalité des sur-

¹ Le modèle d'AOC représente sans doute le cadre le plus accompli des appellations d'origine. Néanmoins, les "vins de qualité supérieure" (VDQS) et les vins de pays en France s'inscrivent également peu ou prou dans cette démarche de certification.

² Le terme d'"AOC générique" fait référence aux grandes appellations régionales (Bordeaux, Bordeaux Supérieur, Côtes du Rhône, Bourgogne,...)

faces productives, et négociants, qui assurent l'essentiel de la mise en marché, est le plus souvent inefficace. Ceci occasionne des variations importantes des cours et l'impossibilité de mise en place de contrats incitatifs garantissant aux metteurs en marché des approvisionnements en vin, programmables en quantité et qualité. Ce problème se propage en dehors des vins d'appellations génériques et condamne par avance toute stratégie marketing ambitieuse et viable de la part du négoce, y compris sur les vins de pays.

- La structure financière actuelle des firmes, qui sont devenues les partenaires régionaux des vignobles d'AOC pour la mise en marché, est peu propice au développement de stratégies de création de marques et de réseaux de distribution propres. Qu'il s'agisse du négoce traditionnel historique ou des entreprises qui ont émergé avec l'essor de la grande distribution, aucun ne souhaite ou n'a les moyens de trouver les financements pour de tels investissements.

Ce texte a pour but de préciser ce diagnostic et de suggérer quelques pistes pour résoudre les problèmes rencontrés par la filière.

Une forte instabilité des marchés amont qui limite les efforts qualitatifs

En amont de la distribution finale au consommateur, les filières viticoles sont composées de deux grandes catégories d'acteurs :

i) les viticulteurs et les coopératives, qui détiennent la récolte et soit vinifient et vendent directement des bouteilles sur le marché final (particuliers, cavistes...), soit vendent à des négociants du raisin ou des vins en vrac ;

ii) les négociants qui mettent en bouteilles et assurent la commercialisation des vins achetés aux viticulteurs, et, assez fréquemment, assurent de surcroît une fonction de vinification, d'assemblage et d'élevage du vin.

Selon les régions, de 50 à 90% de la production sous AOC fait ainsi l'objet de transactions annuelles entre des viticulteurs et des négociants, ce marché intermédiaire jouant un rôle essentiel dans les performances du secteur (voir les exemples donnés sur les figures 1 à 3).

Figure 1 - AOC "Rosé de Loire"
Schéma des flux dans la filière

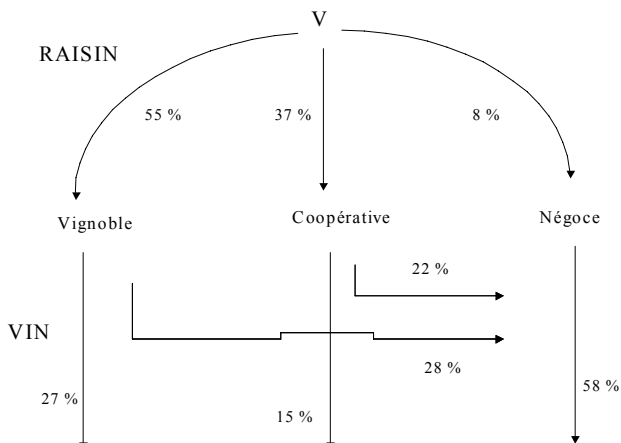


Figure 2 - AOC "Bourgogne"
Schéma des flux dans la filière

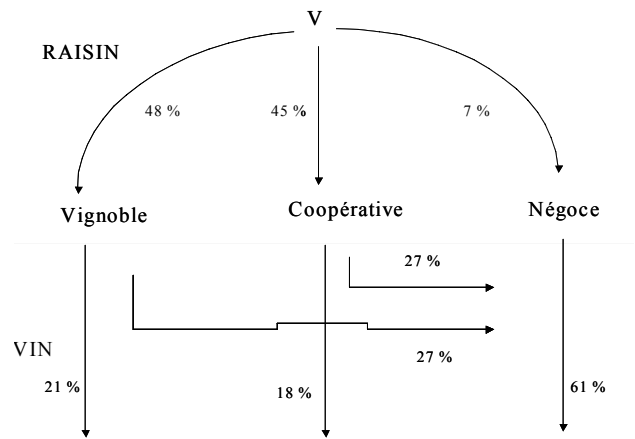
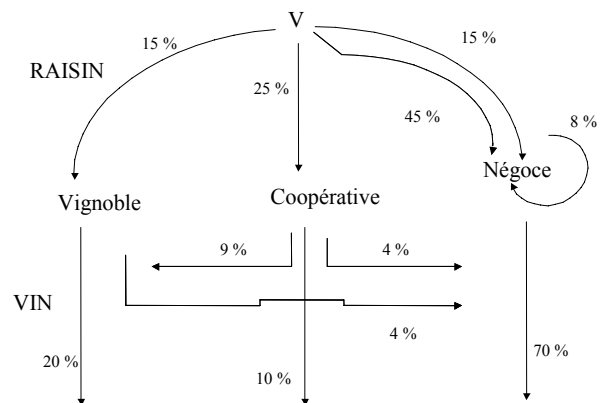


Figure 3 - AOC "Champagne"
Schéma des flux dans la filière

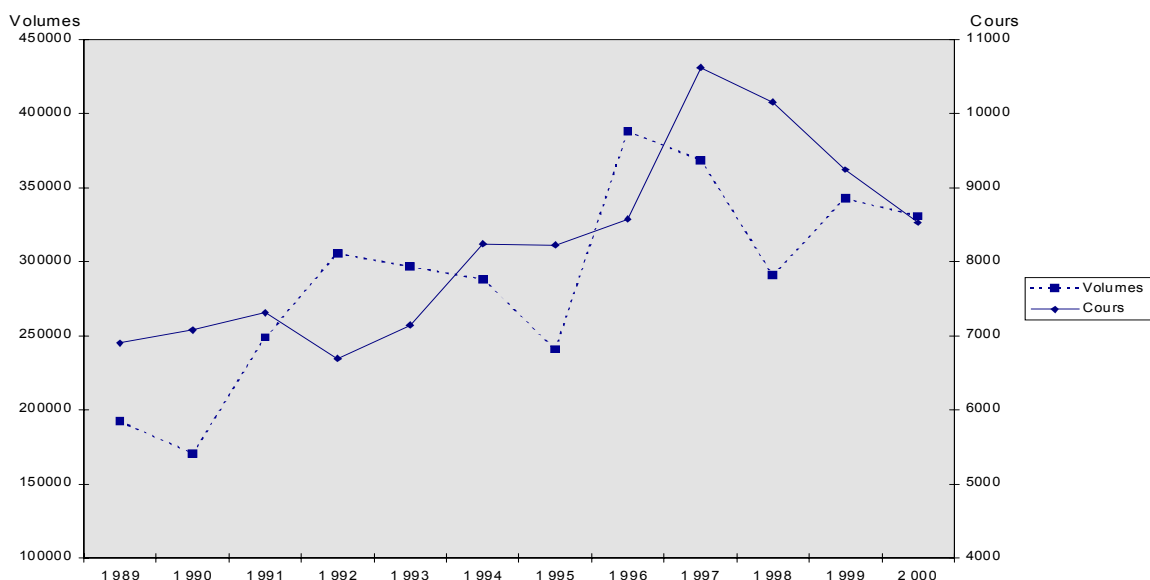


La forte variabilité des cours et des volumes à laquelle on assiste sur ce marché (voir par exemple la figure 4 pour le cas de l'AOC "Bordeaux") ne constitue pas en tant que telle un phénomène spécifique au secteur du vin (de nombreux marchés de matières premières connaissent des fluctuations similaires), mais sa particularité est de concerner un produit relativement différencié (une AOC donnée couvre un continuum de vins de qualités différentes) et rare (du fait de la délimitation du territoire et du respect des conditions de production). Les marchés intermédiaires peuvent donc difficilement faire l'objet d'une régulation par des moyens standards d'élimination des excédents, de politiques de quotas ou de création d'un marché à terme.

Par ailleurs, des efforts et investissements coûteux, tant au niveau de la production du raisin qu'en vinification, sont nécessaires pour obtenir un produit de qualité (une vigne à fort potentiel qualitatif peut très bien *in fine* produire un vin médiocre). Or les cours ne sont pas nécessairement connectés au niveau qualitatif des vins produits. C'est ce que montrent les observations réalisées à deux niveaux :

- la variabilité inter-annuelle des cours moyens du vrac est très largement expliquée par des paramètres de volumes, qu'il s'agisse des stocks disponibles au vignoble ou au négociant ou des anticipations de demande du négociant [2] ;

Figure 4 - AOC "Bordeaux"- Cours et volumes des transactions vignoble - négoce



- la dispersion des qualités sur le marché du vrac dans le cadre d'un millésime donné n'entraîne pas de dispersion sur les prix intermédiaires, l'essentiel des achats du négoce s'effectuant généralement au cours moyen en vigueur.

Dans ce contexte, la forte incertitude sur le niveau de paiement du raisin et des vins en vrac sur les marchés spot (échanges réalisés en dehors de tout contrat) entre viticulteurs et négociants décourage les efforts qualitatifs, que l'agrément AOC ne suffit pas à garantir.

Enfin, le caractère limité (par construction), mais aussi rigide, de l'offre de produit bénéficiant du nom d'une appellation contribue à amplifier les chocs exogènes liés aux aléas de récolte et de demande sur le marché final. Dans un tel contexte, en effet, l'engagement du négoce à découvert vis-à-vis de certains gros clients, la compétition pour les approvisionnements et la crainte de rationnement par les viticulteurs (auxquels s'ajoutent des stratégies purement spéculatives de certains acteurs) incitent les négociants à "sur-acheter et surpayer" par rapport à leurs besoins et moyens immédiats quand les marchés sont porteurs ou dopés par une promotion réussie de l'appellation. Ceci accentue artificiellement les hausses des cours [2].

A l'inverse, quand les prix finissent par se répercuter en bout de chaîne et dissuadent distributeurs ou consommateurs finaux qui s'orientent vers d'autres produits, la demande finale faiblit. Le retournement est alors brutal et la chute des cours est renforcée par la crainte des viticulteurs de voir s'accumuler des stocks alors que se profile la prochaine vendange, dont l'ampleur est à nouveau fixée de façon quasi-rigide (rendement autorisé multiplié par la surface d'appellation). Ce déséquilibre permanent entre l'offre et la demande finit par décourager les constructions à long terme et récompenser les comportements opportunistes de type "passager clandestin" qui tirent profit du nom de l'appellation sans consentir les efforts qualitatifs qui devraient lui être associés [1].

Des contrats incitatifs à la qualité difficiles à mettre en place

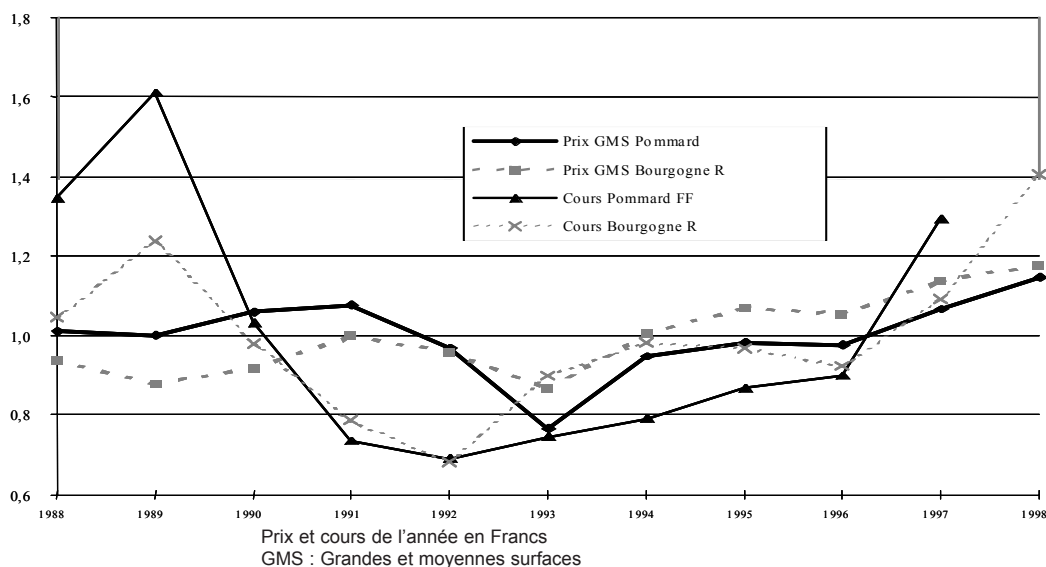
Pour éviter ces difficultés, certains négociants tentent de mettre en place, dans la plupart des régions de production, des contrats pour détourner une partie des volumes

du marché spot vers des relations d'approvisionnement contractualisées. Ces contrats reposent sur des cahiers des charges de production plus exigeants sur le plan qualitatif, en contrepartie d'engagements quantitatifs [3].

Néanmoins, tant que subsiste la référence du marché spot et tant que les négociants n'ont pas réussi à se différencier suffisamment de l'AOC générique par une signature ou une marque, les contrats sont difficiles à tenir. Ainsi, quand le prix du marché vrac passe au-dessus du prix contractuel, le viticulteur pourra souhaiter se désengager ou exercer cette menace pour exiger une remontée du prix contractuel. Au contraire, quand le prix du marché spot passe en dessous du prix du contrat, le négociant sera tenté de renégocier à la baisse le prix du contrat, car les autres négociants qui s'approvisionnent sur le marché spot, pour un produit final encore trop directement concurrent (signalé par la même AOC), vont lui contester ses marchés. La solution la plus couramment envisagée pour résoudre ce problème réside alors dans des contrats dont les prix sont indexés sur le marché spot, la différence "prix contrat - prix spot" devant au moins rémunérer le surcoût associé au relèvement qualitatif. Mais le négociant, devant s'efforcer de maintenir la stabilité des prix finaux pour fidéliser ses clients (on le voit par exemple sur la figure 5 pour le cas de l'AOC générique Bourgogne et de l'AOC spécifique Pommard), doit absorber d'importantes variations de marges, au moment même où il est censé engager des investissements importants en marketing et distribution pour valoriser sa différenciation qualitative.

Ce dernier point est particulièrement important dans la mesure où la structure financière des entreprises de négoce et les contraintes associées aux différentes sources de financement externes sont incompatibles avec des prix de matière première aléatoire, ce qui limite les montants investis et retarde beaucoup trop le moment où le marché final saura valoriser les efforts qualitatifs. Au final, surpayer par rapport à un cours spot aléatoire, tout en s'engageant sur des quantités, se révèle une stratégie bien trop risquée et les contrats sont souvent cassés.

Figure 5 - AOC "Bourgogne" et "Pommard" : variation des cours et des prix à la consommation



Un équilibre des rapports de force délicat à maintenir

Si une organisation contractuelle des échanges en vin destinée à se substituer au marché spot du vrac semble compromise, on comprend que des solutions de quasi-intégration soient envisagées en amont : plutôt qu'acheter des produits vinifiés à la propriété, certains négociants investissent directement dans des outils de transformation comme les "vendangeoirs" pour acheter directement les raisins et vinifier eux-mêmes selon les cahiers des charges imposés par les grands acteurs de la distribution. Parallèlement, les coopératives rachètent des négociants pour garantir leurs débouchés ou bien se lancent progressivement dans la commercialisation directe.

Cependant, l'échange réalisé au stade du raisin augmente la dépendance du fournisseur qui ne peut conserver son produit en cas d'échec de la négociation et voit simultanément le nombre de ses clients se raréfier (ceux qui ont des installations de réception de la vendange et de vinification à proximité). Dans ce cas, la négociation du prix du raisin par le syndicat d'appellation (comme cela s'est passé en Champagne pendant des décennies) trouve une justification économique : en faisant bénéficier les producteurs individuels de raisin du rapport de force établi par l'ensemble des acteurs du vignoble, et notamment par les coopératives qui peuvent accentuer l'effort de commercialisation directe en cas de rémunération insuffisante, on préserve l'incitation à ce que chacun dans la filière se concentre sur les activités où il dispose d'un avantage comparatif. Dans l'organisation séparée qui domine encore entre le vignoble, propriétaire des terres, qui peut revendiquer le droit à l'appellation et le négoce qui sélectionne, assemble et met en marché, le développement suppose une vision commune et un équilibre des forces. Cet équilibre existe quand le négoce investit dans le marketing et la commercialisation jusqu'à pouvoir différencier le produit qu'il distribue, signalé par sa propre marque, et lorsque le vignoble a su s'organiser pour négocier sa rémunération. Ainsi, le négoce doit-il faire la preuve qu'il peut mieux valoriser le produit que ne peut le faire le vignoble par ses propres moyens. Il doit également capitaliser cette compétence, par exemple dans le cadre d'une marque propre adossée à celle des appellations qu'il met en marché [4].

Dans l'établissement de ce délicat équilibre, la chronologie des investissements est cruciale. En effet, si les négociants n'ont pas investi massivement et suffisamment tôt dans la notoriété de leur propre marque associée à l'AOC, le développement de la commercialisation directe par le vignoble d'un produit "standard" réduit les possibilités d'approvisionnement du négoce et crée une pression concurrentielle qui gêne l'émergence de marques de négociants positionnées sur des segments de marché plus qualitatifs. A ce jour, hormis en Champagne (où des marques de négociants ont très tôt investi en notoriété sur la base de produits de qualité plus élevée), très peu de marques implantées dans les régions d'AOC ont acquis une image sur le plan international leur permettant de contrebalancer le poids des investissements commerciaux réalisés par les entreprises des pays du Nouveau Monde. Autrement dit, l'effort initial d'investissement en marketing et distribution est encore à faire. Reste à savoir qui le fera et sous quelles conditions [5].

Quel financement pour des stratégies de développement fondées sur l'alliance AOC-marques ?

Le secteur de la coopération pourrait a priori prendre en charge cette mission de développement en créant ses propres marques. Cependant, les coopératives viti-vinicoles peuvent éprouver de sérieuses difficultés lorsqu'elles s'aventurent dans cette voie. Si l'analyse doit absolument être approfondie, on peut évoquer plusieurs arguments limitant aujourd'hui de telles initiatives : la plupart des coopératives sont avant tout engagées dans des efforts de modernisation industrielle et d'organisation de leurs relations avec les adhérents pour offrir des produits de qualité en volume suffisant. Additionner des dépenses importantes sur le plan commercial pourrait fragiliser rapidement leur équilibre financier. A ceci s'ajoute le fait que leur statut ne les prédispose pas à attirer les capitaux extérieurs privés et que le mode de gouvernance (autorité et contrôle de l'assemblée générale des coopérateurs fournisseurs de raisin) ne facilite pas une délégation telle que la direction soit incitée à engager des investissements stratégiques en matière de marketing ou de distribution internationale.

D'ores et déjà, une fraction importante de la production AOC est écoulee sous des marques possédées par les

enseignes de la distribution, en France comme à l'étranger. Initialement, et encore très largement, positionnées sur des niveaux de "premiers prix", les marques de distributeurs connaissent aujourd'hui de nouveaux développements dans le cadre d'accords directs avec les viticulteurs, basés sur des cahiers des charges qualitatifs (filières qualité, agriculture raisonnée, etc.). En France, deux facteurs favorisent cet essor de la contractualisation avec la grande distribution. Tout d'abord le distributeur investit dans la promotion de son enseigne, avant de se lancer dans des relations contractuelles avec l'amont viticole (et ceci lui est d'autant plus facile qu'il amortit ses investissements en réputation sur toute une palette de produits alimentaires) ; ensuite, il préfère les appellations encore peu réputées vis-à-vis desquelles il dispose a priori d'un pouvoir de négociation important et pour lesquelles il peut représenter l'essentiel des débouchés. Le distributeur admet en contrepartie de favoriser l'émergence d'un interlocuteur unique, organisé en groupements de producteurs. Ces derniers acceptent ainsi la règle du jeu : dans un premier temps, obtenir une garantie de commercialisation qui fera connaître l'AOC, quitte à maintenir pendant une certaine durée des prix pouvant apparaître faibles au vu des efforts demandés en production ; dans un deuxième temps, se retrouver en position de renégocier ces accords, lorsque la qualité aura séduit le consommateur. Il est toutefois important de souligner que l'objectif des enseignes n'est pas de bâtir une réputation internationale d'un vin particulier, mais qu'il s'agit simplement d'une suite logique de la construction des marques de distributeurs (MDD) ³.

Quant au négoce, il n'investira de façon massive dans la promotion et la distribution des produits d'AOC génériques, déjà dotés d'une certaine notoriété qu'à la condition, d'une part, de ne pas être à court terme concurrencé par des produits bradés (comme par exemple aujourd'hui pour le cas d'un nombre croissant de vins de l'AOC Bordeaux, vendus sous la barre des deux euros) de qualité hétérogène mettant en péril la construction de la réputation AOC-marque et, d'autre part, de pouvoir, sur un terme suffisamment long, se garantir des approvisionnements à un prix qui permette de rentabiliser ses efforts de promotion [3].

Une régulation minimale du marché amont est un préalable indispensable à la résolution de ce double problème ; mais ce n'est pas suffisant, encore faut-il que les responsables des maisons les mieux placées pour engager ces stratégies soient incités à le faire et en aient les moyens. Pour bien comprendre l'enjeu, on gagne à distinguer deux grands types de négociants [6] :

- les négociants familiaux traditionnels qui exploitent des stratégies de niches bâties sur la notion de "signature" (i.e. dont la notoriété représente une garantie historique) ;
- de nouveaux entrants, sans signature ni marque bien établie, qui ont fondé leur croissance sur le rachat d'entreprises défaillantes et sur le développement des relations avec la grande distribution française.

Malgré un endettement faible, une réputation de qualité déjà acquise et une signature reconnue dans certains milieux pouvant servir de puissants relais d'opinion, les

négociants du premier groupe préfèrent aujourd'hui exploiter leur position de niche, plutôt que s'engager dans des stratégies de développement ambitieuses qui pourraient être financées par des ouvertures minoritaires du capital en bourse. Au-delà des problèmes d'approvisionnement en matière première d'AOC de qualité, déjà mentionnés, une telle stratégie signifierait clairement un changement de métier (faire de la qualité et du volume, du marketing de façon intensive, travailler avec de nouveaux prestataires, et de nouveaux circuits de distribution). La répétition ou l'amélioration progressive des modes de gestion hérités ne suffirait plus. Ce nouveau modèle de gestion étant a priori mal connu des actionnaires/managers actuels, une solution serait de s'appuyer sur des spécialistes (issus par exemple de grands groupes de distribution de vins et spiritueux). Elle se heurte à la crainte qu'une collusion (*a minima* de compétences et de langage) pourrait s'instaurer entre les intermédiaires financiers et ces managers délégués et faire rapidement perdre à l'actionnaire familial le contrôle réel des opérations ; ceci pourrait l'exposer, au cours des différentes étapes indispensables du financement externe (augmentations de capital mais aussi de l'endettement), au risque de voir son patrimoine lui échapper.

Pour le second type de négociants, plus spontanément prêts à s'engager dans des stratégies de marques à gros volumes, l'endettement (qui a servi à financer la croissance externe des dernières années) est souvent déjà proche des limites acceptables par les banques sur la base des ratios prudentiels habituels. L'introduction en bourse s'impose comme le seul moyen de poursuivre la croissance ; mais les quelques rares ouvertures à l'investissement public n'ont pas été suivies des levées de fonds ultérieures qui auraient été nécessaires pour à la fois réduire l'endettement excessif, racheter une marque ou bien développer une signature synonyme de qualité pour la transformer en marque puissante. Dans ce but, il faut en effet, d'une part, pouvoir organiser les approvisionnements et les durées d'élevage des vins en fonction d'impératifs qualitatifs et, d'autre part, coordonner cette gestion prévisionnelle des quantités et de la qualité disponibles avec les efforts marketing et la pénétration des circuits de distribution. La dette, par la régularité de trésorerie qu'elle impose, n'est a priori pas adaptée aux grosses fluctuations de cash-flows qu'une telle gestion peut nécessiter. Mais l'investisseur financier, distant de la gestion quotidienne, ne comprend pas non plus les variations de résultat issues de la forte variabilité des cours du raisin ou du vin, et le marché boursier a ainsi fini par se détourner du secteur, confirmant l'opinion que le négoce français, historiquement peu rentable, ne le serait pas plus à l'avenir.

En résumé, la construction d'une marque, donc d'une réputation, se fait sur le long terme, avec des investissements importants et des dépenses à contre cycle, et s'oppose en tous points à une gestion des flux physiques soumise à des contraintes de trésorerie (dette) ou dictée par des engagements prévisionnels simplistes en matière de résultats financiers (bourse). A nouveau, la variabilité du prix de la matière première vient considérablement amplifier les problèmes de délégation traditionnellement liés au financement externe.

³ A titre d'exemple, une enseigne comme Carrefour commercialise aujourd'hui une quinzaine de "filières qualité" par ce type d'accord, tout comme Auchan et E.Leclerc qui adoptent plus directement la démarche standard des marques de distributeurs. Ainsi la gamme "Pierre Chanau" de l'enseigne Auchan s'inscrit plus directement dans le cadre des MDD.

Pour une nouvelle organisation économique des AOC

Faut-il conclure des analyses précédentes que le modèle associant AOC et marques est condamné et ne pourrait pas assurer le développement des AOC génériques ? Notre expérience du secteur viticole français⁴ nous convainc du contraire, à condition que trois conditions soient réunies :

Orienter la régulation interprofessionnelle vers une véritable gestion prospective des appellations

Il existe une très grande difficulté à programmer l'offre par rapport à des objectifs de développement des ventes de l'appellation à long terme (droits de plantation) comme à court terme (rendement autorisé, réserves). Les discussions annuelles entre les représentants du vignoble et du négoce au sein des interprofessions se limitent assez souvent au constat des ventes de l'appellation au cours de la période écoulée. Les capacités de production (droits de plantation, rendements autorisés) sont souvent le résultat de décisions des syndicats d'appellation, donc des seuls producteurs. Enfin, les syndicats d'appellation ont rarement le pouvoir politique d'imposer à leurs adhérents une limitation des rendements autorisés, voire même une modulation annuelle de l'offre, telle qu'elle est pourtant explicitement autorisée dans la dernière organisation commune de marché.

Quelques expériences encourageantes auxquelles nous avons participé tendent à montrer qu'il existe un autre modèle de gestion interprofessionnelle. Dans celui-ci, le développement commercial et le dimensionnement de la production sont discutés entre vignoble et négoce en fonction d'objectifs de long terme pour la filière d'appellation. Ce modèle de négociation interprofessionnelle peut se résumer de la façon suivante :

- une construction, impliquant vignoble et négoce, de scénarios pluriannuels de ventes finales et servant de véritable base de discussion concrète dans une filière organisée pour la globalité de l'appellation, en relation avec les moyens de promotion dont s'est dotée l'interprofession ;
- une gestion, impliquant vignoble et négoce, de la capacité globale de production de l'appellation (rendements annuels, surfaces, droits de plantation) ;
- un suivi permanent de la valeur créée par la stratégie négociée au niveau interprofessionnel et de son partage entre le vignoble et le négoce (observatoires économiques) ;
- la mise en place de dispositifs de régularisation de l'offre (par exemple sur la base de la "réserve qualitative") explicitement prévue dans le cadre de l'OCM vin, afin de mieux stabiliser les cours de la matière première.

Un tel schéma de prise de décision concertée entre représentants des familles a déjà été conceptualisé et expérimenté en Champagne (figure 6) [7]. Il est en cours d'élaboration dans d'autres régions (Beaujolais, Bourgogne,

Bordeaux,...). Cette gestion prospective de l'appellation suppose de nouveaux outils d'analyse et de pilotage économiques (tableaux de bord, outils de simulation) actuellement développés (figure 7) [2].

Concevoir et mettre en œuvre des stratégies marketing d'AOC

La profession s'est récemment engagée dans un renforcement des contrôles (politique de l'agrément, suivi aval de la qualité) qui devrait aboutir à faire de l'AOC un standard minimum de qualité. Au-delà de la défense de la typicité sur laquelle elle s'est construite, cette garantie de qualité devrait à terme inclure la sécurité sanitaire et le respect de l'environnement. Le débat principal porte sur le niveau de qualité (et donc le prix visé) que le signal doit garantir aux consommateurs et sur la façon de le promouvoir aux niveaux français et international. La question est de savoir s'il faut :

i) resserrer les contraintes des appellations pour relever le niveau qualitatif de l'ensemble des producteurs, ce qui pourrait générer des difficultés à suivre le mouvement général pour certains producteurs du fait de la hausse substantielle des coûts, et diminuer l'intérêt des démarches de différenciation privées pour certains négociants ;

ii) ou bien simplement s'assurer que les contraintes de production déjà existantes sont respectées, en laissant plus de champ libre à des initiatives privées d'amélioration de la qualité portées par des opérateurs dans le cadre de leurs stratégies de signature ou de marques.

La réponse varie selon la notoriété déjà acquise par les appellations, mais pour bon nombre d'appellations génériques, un renforcement trop important et trop rapide des contraintes de production serait fatal. L'élaboration d'une stratégie marketing d'AOC suppose aussi de nouveaux instruments pour la mettre en œuvre et suivre son efficacité. Dans cet esprit, des outils mobilisant les techniques modernes d'analyse de données sont en cours d'élaboration pour :

- analyser et suivre les comportements des consommateurs et des circuits de distribution face à une offre qui se diversifie en matière de signaux de qualité (AOC, AOC-marques, MDD, marques étrangères etc.) ;
- analyser l'impact des politiques de promotion et de communication ;
- suivre les stratégies des produits concurrents.

L'organisation du financement de la promotion des AOC et de son partage entre structures collectives vignoble-négoce et acteurs individuels sera facilitée par la connaissance dérivée de ces nouveaux outils.

Favoriser de nouvelles démarches pour le financement des metteurs en marché

Les deux premiers axes (régulation interprofessionnelle de l'offre et définition d'une stratégie marketing pour l'AOC) ouvrent la voie aux stratégies de développement international du négoce sous la double signalisation AOC et marque. Si de telles stratégies deviennent

⁴ Ce débat se retrouve également en Espagne ou en Italie où on peut opposer des démarches de renforcement des appellations par une plus forte coordination des acteurs engagés (Chianti Classico, Rioja, Porto...) et celles d'un certain nombre d'investisseurs privés, de grande notoriété, qui se sont affranchis, au moins en partie, des appellations d'origine pour développer des marques commerciales plus puissantes sur les marchés internationaux (Berlucchi en Franciacorta, Gaja en Piémont, Torres en Rioja...).

Figure 6 - AOC "Champagne" : Evolution du coût de l'approvisionnement du négoce (francs constants)

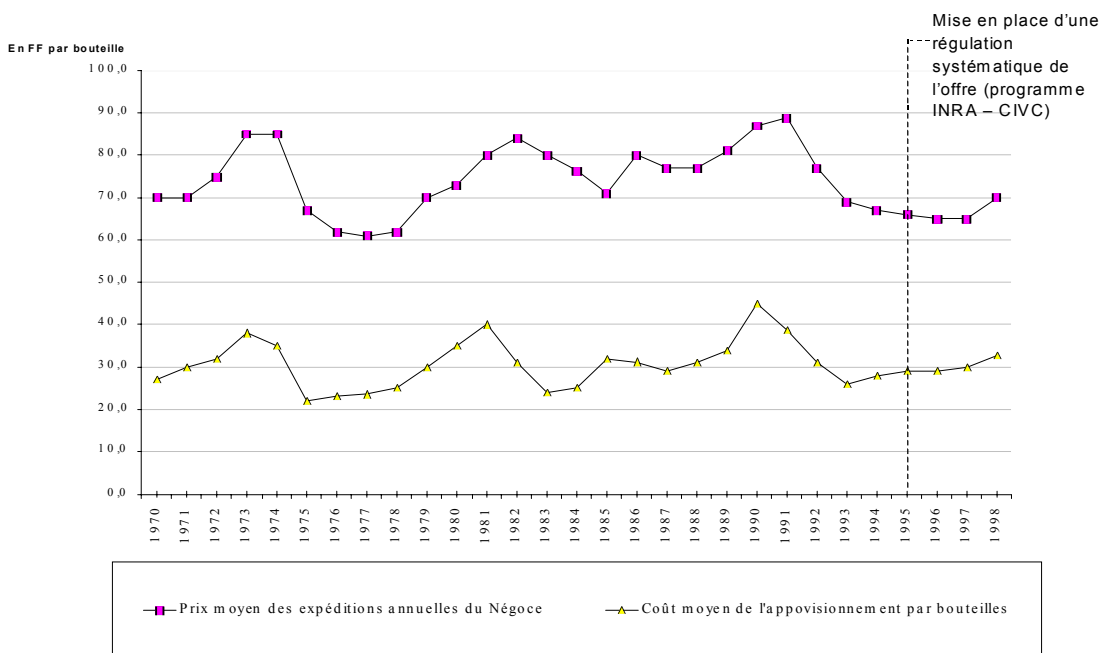
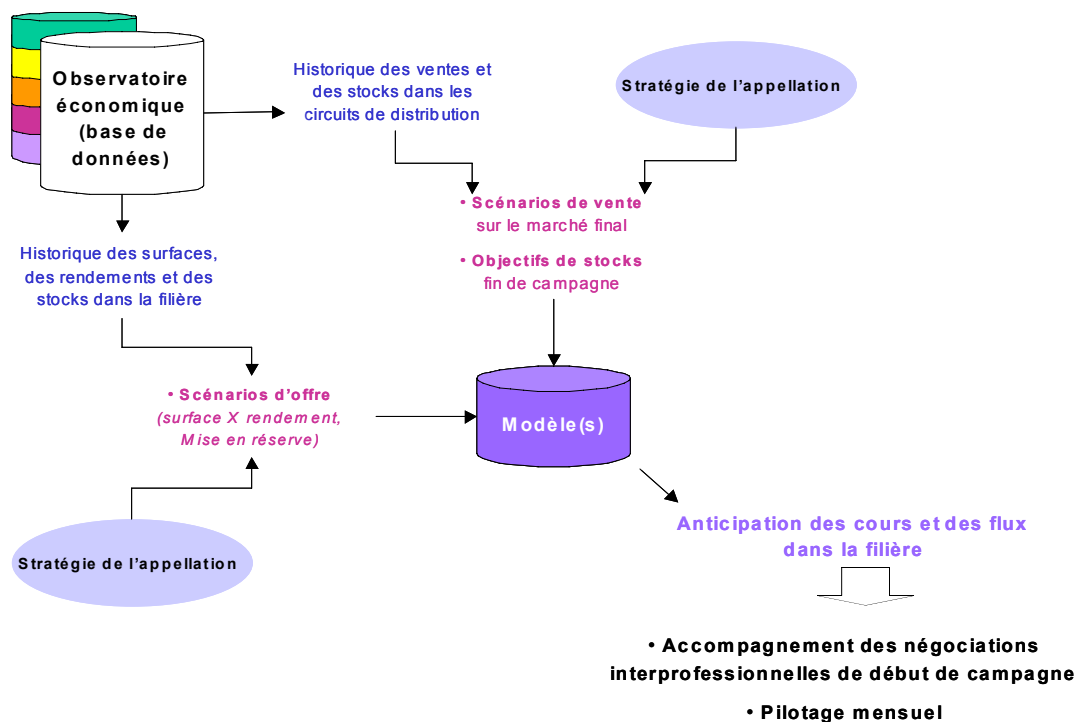


Figure 7 - Gestion prospective de l'appellation : outils d'analyse et de pilotage économique



envisageables du point de vue de la concurrence internationale et des conditions d'approvisionnement dans les filières AOC, encore faut-il que les entreprises concernées puissent réunir les moyens financiers nécessaires à leur mise en œuvre.

En mettant de côté les financements publics nationaux de moins en moins autorisés, les premières conclusions des travaux sur la structure financière des entreprises de négoce suggèrent deux voies complémentaires d'intervention :

- Il convient tout d'abord d'explicitier et de communiquer auprès des investisseurs institutionnels le potentiel de création de valeur dans la filière qui résultera de

l'engagement des interprofessions dans la régulation prospective de l'offre (réduction du risque sur la matière première) et dans de nouvelles stratégies marketing (réduction du risque de "hold-up" du vignoble sur les investissements promotionnels du négoce). De cette façon pourront émerger des équipes spécialisées sur les nouveaux enjeux stratégiques du négoce français de vins d'AOC, à l'instar de ce qui s'est passé sur d'autres filières agro-alimentaires⁵. Une telle démarche pourrait bénéficier de la mise en place d'un observatoire national des structures financières et stratégies des opérateurs de la mise en marché (négoce et coopératives).

⁵ Cf. le rôle actif de BNP-Paribas Affaires Industrielles dans les restructurations de PME et coopératives dans d'autres secteurs agro-alimentaires

- Les différents types de financeurs a priori intéressés ne s'engageront cependant que s'ils parviennent à se doter d'outils de contrôle de la valeur de leurs investissements. Ceci nécessite la conception de systèmes de pilotage financiers intégrant les spécificités de la filière vitivinicole (notamment l'évolution dans le temps de la valeur des stocks en fonction de la gamme approvisionnée, de la qualité et des cours de la matière première, l'appréciation de la valeur du portefeuille des circuits de distribution de l'entreprise) de façon à pouvoir dépasser les signaux fournis par les résultats comptables et suivre la mise en œuvre d'une stratégie de développement à long terme.

Conclusion

Le débat soulevé ici n'est pas anodin car la filière vin peut basculer dans l'un ou l'autre de deux modèles d'organisation radicalement différents :

- l'un où vignoble et négoce s'engagent conjointement dans l'amélioration de la qualité et le développement de la commercialisation en se répartissant les rôles et en partageant la valeur créée ;

- l'autre où le vigneron ne pourrait avoir le choix qu'entre créer sa propre clientèle (cave particulière, coopérative intégrée dans la mise en marché), et produire du raisin pour une distribution maître d'œuvre de la définition des produits et des quantités (le négoce, quant à lui, disparaissant progressivement).

Dans le premier cas, le modèle AOC résout ses contradictions actuelles et peut rémunérer les efforts de marketing et de développement dans les nouveaux pays consommateurs. Progressivement la plupart des vins de pays accèdent au monde des AOC, tandis que les vins de table français sont livrés à la concurrence internationale des marques du Nouveau Monde. Les vins de cépage ne seraient plus nécessairement associés à une origine.

Néanmoins, quitte à voir son offre réduite, la viticulture française serait avant tout d'AOC et occuperait de façon dominante le créneau du haut de gamme partout dans le monde, le négoce et la distribution ajoutant signature ou marque à une appellation d'origine devenue signal d'authenticité, de typicité et de qualité.

Dans le second cas, les pouvoirs publics désinvestissent le modèle d'organisation bâti autour des interprofessions d'AOC et l'offre actuelle des appellations génériques (25% des 40 Mhl produits annuellement) est la première à se recomposer au gré des tendances de consommation, elles-mêmes influencées par les vins de marque du Nouveau Monde. Les coûts doivent alors inexorablement s'aligner sur la concurrence internationale, les contraintes associées à l'AOC disparaissent sous la pression des professionnels et avec elles toute forme d'organisation collective de la production. Seule l'Indication Géographique de Provenance subsiste et devient, de fait, propriété des quelques marques qui auront réussi à les imposer sur les marchés (appartenant à de grandes entreprises du négoce ou de la distribution).

La première voie de développement est jouable sous les conditions que nous avons identifiées plus haut. Il faut par ailleurs souligner que si les interprofessions définissent des programmes de production dont l'objet est d'adapter au mieux l'offre à la demande, avec l'attribution de droits de commercialisation aux viticulteurs et négociants, elles ne sont pas reconnues en tant que telle comme une entreprise unique et peuvent, de ce fait, faire l'objet d'investigations de la part des autorités de la concurrence. Comme l'ont montré plusieurs procès récents, les ententes de cet ordre peuvent alors être condamnées [1]. D'où la nécessité de faire intervenir l'argument de la stabilisation des cours qui, lui, constitue, un argument recevable, et qui précisément fonde le cœur de la démarche organisationnelle que nous recommandons dans le secteur viticole.

Eric Giraud-Héraud*, **Louis-Georges Soler****, **Hervé Tanguy***

*INRA-LORIA, Ivry et Laboratoire d'Econométrie, Ecole Polytechnique, Paris - **INRA-LORIA, Ivry
giraud@ivry.inra.fr - soler@ivry.inra.fr - tanguy@poly.polytechnique.fr

Pour en savoir plus

[1] Giraud-Héraud, E. ; Soler, L.-G. ; Steinmetz, S. ; Tanguy, H. (1998) - La régulation interprofessionnelle dans le secteur vitivinicole est-elle fondée économiquement ? *Bulletin de l'OIV*, vol. 71, n° 813-814, pp 1059-1084.

[2] Soler, L.G. ; Tanguy, H. (2002) - Le fonctionnement des marchés entre vignoble et négoce : trois monographies régionales. *Cahiers du LORIA*, n° 2002-03, 50 p.

[3] Gaucher, S. ; Soler, L.-G. ; Tanguy, H. (2002) - Incitation à la qualité dans la relation vignoble-négoce. *Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales*, n° 62, pp 7-40.

[4] Giraud-Héraud, E. ; Soler, L.-G. ; Tanguy, H. (1999) - Avoiding double marginalisation in the agro-food chain, *European Review of Agricultural Economics*, vol. 26, n° 2, pp 179-198.

[5] Chambolle, C. ; Giraud-Héraud, E. (2002) - AOC versus marque : un modèle d'analyse. *Cahiers du LORIA*, n° 2002-01, 30 p.

[6] Saulpic, O. ; Tanguy, H. (2002) - Influence de la structure financière sur les choix stratégiques : étude de cas dans l'industrie du vin. *Cahiers du LORIA*, n° 2002-05, 79 p.

[7] Soler, L.-G. ; Tanguy, H. (1998) - Relations contractuelles et négociations inter-professionnelles dans le secteur des vins de Champagne. *Gérer et Comprendre*, n° 51, pp 74-86.

Diffusion, abonnement : INRA Éditions, route de Saint-Cyr, 78026 Versailles Cedex France

Tél : 01 30 83 34 06 - Télécopie : 01 30 83 34 49

Abonnement d'un an (6 nos) : France 22,87€ (150F) ; Étranger 27,44€ (180F). Paiement à l'ordre du régisseur INRA Éditions

Dépôt légal : 3ème trimestre 2002. Commission Paritaire n° 2147 ADEP.

Réalisation et impression : Suzanne Jumel et Jacky Debret, INRA ESR 65 Boulevard de Brandebourg, 94205 Ivry Cedex.