

“  
**IDÉES  
FORCES**”  
FILIÈRE VIN

Transformations et ruptures de la filière  
vitivinicole à l’horizon 2030 :

8 PISTES POUR CONSTRUIRE LE FUTUR

**Kéa** Partners  
for transformation



## VOS CONTACTS



**Christine Durroux**

*Senior Partner*

[christine.durroux@kea-partners.com](mailto:christine.durroux@kea-partners.com)

+33 6 78 86 49 31



**Ketty Six**

*Directrice Marques et Enseignes*

[ketty.six@kea-partners.com](mailto:ketty.six@kea-partners.com)

+33 6 10 65 15 72

# Transformations et ruptures de la filière vitivinicole à l'horizon 2030

## 8 PISTES POUR CONSTRUIRE LE FUTUR

## LA FILIÈRE VITIVINICOLE EN CHIFFRES :

Une filière stratégique pour notre économie et nos territoires

**N°2**     
17 Mds €   11,5 Mds €   10,5 Mds €

Le vin est le 2<sup>ème</sup> secteur économique exportateur en France  
(derrière l'aéronautique et devant la cosmétique)

**11,5 Mds €**



La filière vin rapporte 11,5 Mds € à la France  
(solde de la balance commerciale)

**12 Mds €**  

La vitiviniculture en France, tous vins confondus,  
représente 12 Mds € de chiffre d'affaires



**17%**

17% du vin mondial est  
produit par la France

**600 000** 

La filière génère 600 000 emplois  
directs et indirects en France

**10M** 

Il y a 10 M d'œnotouristes par an en France

# “ INTRODUCTION

Le vin est profondément ancré dans la culture de notre pays et occupe une place de premier plan dans notre économie. Sur le secteur vitivinicole au sens large – incluant vins tranquilles, cognac et champagnes –, la France se place en tête des exportations et en seconde position des pays producteurs de vin.

Le vin est aussi un formidable vecteur de l’art de vivre à la française, de la gastronomie et de l’architecture. Il fait rayonner la France à l’étranger. Notre pays peut se targuer d’être la seule nation pour laquelle des vignobles ont été classés au patrimoine mondial de l’humanité par l’Unesco.

Il est donc crucial que le secteur vitivinicole national anticipe l’avenir pour garder cette position forte dans un environnement mondialisé. Or, bien que ses fondamentaux soient relativement stables, il est comme tout autre secteur soumis à de nombreux facteurs de changement qui doivent amener l’ensemble des opérateurs à faire les bons choix stratégiques. **Ces choix peuvent être pris individuellement mais, pour certains, ils nécessitent de la coopération à l’échelle d’une profession tout entière, voire d’une filière dans son ensemble.**

Sur la base de nos études et travaux menés depuis de nombreuses années dans le secteur, nous avons identifié les transformations à l’œuvre et les ruptures possibles. Certaines sont clairement déjà en marche, d’autres font débat ou sont d’ampleur incertaine. Nous nous en sommes entretenus avec une vingtaine d’experts du secteur - producteurs, responsables d’interprofession ou d’organisations professionnelles, négociants, distributeurs - pour les faire réagir.

Ces entretiens, menés entre mai et octobre 2018, sont restitués ici sous forme de huit « idées forces », avec pour chacune d’elles des orientations pour l’avenir.

Nous remercions l’ensemble des professionnels interrogés d’avoir participé à cette réflexion pour imaginer avec nous le futur de la filière française.

Bonne lecture !

## REMERCIEMENTS

### **Merci au panel d'experts qui a contribué à la réflexion :**

*Christian Albouy, Directeur Général et Directeur des Opérations Groupe chez Groupe Veuve Ambal*

*Jean-Marie Barillère, Président de l'Union des Maisons de Champagne*

*André Barlier, Directeur adjoint INAO*

*Cécile Bassot, ex-Directeur Général du SIAL et ex-Directeur Général de Sopexa*

*Fabien Bova, Directeur Général du CIVB*

*Etienne Coulon, Business Development Manager chez Pernod Ricard*

*Thomas Dayras, Co-fondateur et CEO de Matcha Wine*

*Emmanuel Imbert, Directeur de Business Unit Food & Beverage chez Vente-privée.com*

*Laurent Lacluque, Directeur de Catégorie Vins & Spiritueux chez Cdiscount*

*Frédéric Noyère, Directeur Général InVivo Wines*

*Marie-Victoire d'Ormesson, ex-Figaro Vin et Club du Vin Français*

*Guillaume Penot, Ex-Président de Moët Hennessy Europe*

*Vincent Perrin, Directeur Général du Comité Champagne (CIVC)*

*Charles Philipponnat, Président-Directeur Général chez Maison de champagne Philipponnat*

*Gérard Spatafora, Directeur e-commerce chez Grandsvins-privés.com*

*Loïc Toulemonde, Directeur de l'enseigne Comptoir des Vignes*

### **Merci à l'équipe Kea & Partners qui a contribué à la réalisation de cette étude**

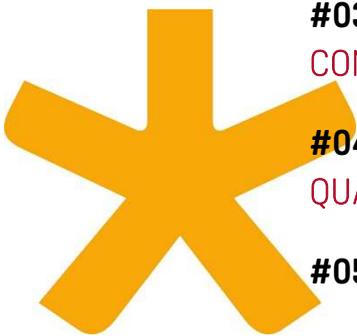
*Matthieu Gasc, Senior Consultant Marques & Enseignes*

*Cédric Lalanne, Senior Consultant Marques & Enseignes*

*Philippe Girard, Directeur associé Marques & Enseignes*

# SOMMAIRE\*

## EN 2030...

- 
- #01** 100% DES VINS PRODUITS « SANS PESTICIDE » ? p. 8
  - #02** DU VIN SEULEMENT UNE ANNÉE SUR DEUX EN FRANCE ? p. 11
  - #03** LES MILLENNIALS CHINOIS, PREMIERS CONSOMMATEURS DE VIN AU MONDE ? p. 14
  - #04** LES APALA\* REPRESENTENT PLUS D'UN QUART DE LA PRODUCTION MONDIALE ? p. 18
  - #05** LE VIN, NOUVEAU PARFUM ? p. 21
  - #06** DES GÉANTS MONDIAUX DOMINENT LE SECTEUR ? p. 24
  - #07** INTERNET, PRINCIPAL CANAL DE MARKETING ET DE VENTE DU VIN ? p. 27
  - #08** LE VIN HORS LA LOI ? p. 31

\* APALA : *Asie, Pacifique, Amérique Latine, Afrique*



## FILIÈRE VIN

EN 2030 :

#01/08

100% DES VINS PRODUITS « SANS PESTICIDE » ?



**Le « sans pesticide » : promesse trompeuse, promesse tenable ?**

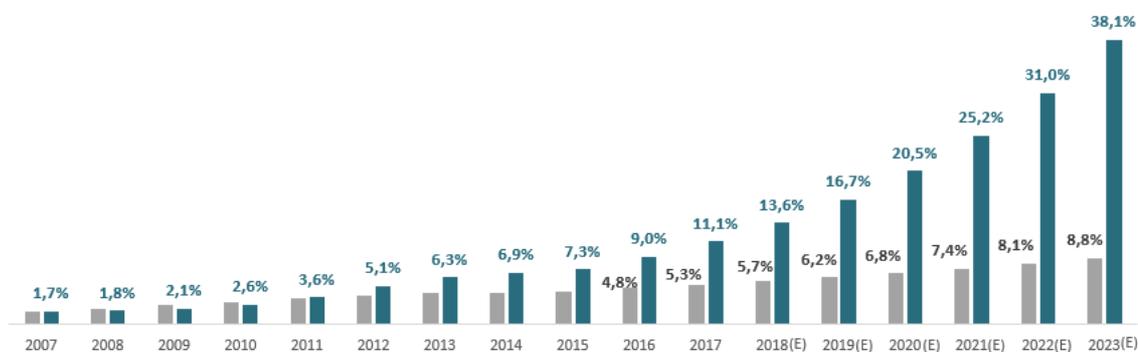
Le « sans pesticide » est aujourd'hui un segment de marché en forte croissance sous l'impulsion de deux tendances de consommation : le « manger sain » et les préoccupations environnementales. Si l'absence de label et de cahier des charges précis rendent ce segment difficilement mesurable, on peut à défaut objectiver le fort développement des vins biologiques sur les dernières années.

Les vins biologiques – c'est-à-dire produits sans utilisation d'engrais non organiques ou de produits phytosanitaires et sans certaines pratiques de vinification comme la désalcoolisation – connaissent aujourd'hui une explosion en France et dans le monde. Sur le plan de la consommation, l'Agence Bio note des croissances en volume de l'ordre de 15% par an en France sur les dernières années. Le vignoble français suit cette nouvelle consommation et on a vu un triplement des surfaces cultivées en bio entre 2007 et 2016 pour atteindre 9% du total. Au niveau mondial, la part du vignoble bio est un peu inférieure mais s'élève déjà à 5 à 6% du total et gagne du terrain. Nos experts voient cette tendance se poursuivre avec la conversion de nouveaux consommateurs. « *Les marchés asiatiques mettront plus de temps, mais ils y arriveront* » prédit un négociant.

## ÉVOLUTION DE LA PART DE SURFACES VITICOLES BIO EN FRANCE ET DANS LE MONDE SUR LES 5 PROCHAINES ANNÉES

(HYPOTHÈSE : POURSUITE DE LA CROISSANCE ANNUELLE MOYENNE ENTRE 2010 ET 2015, SUR LES ANNÉES SUIVANTES)

■ Part des vignobles bio (%) dans le monde  
 ■ Part des vignobles bio (%) en France



Sources : FIBL & IFOAM - The world of organic agriculture in 2017 (p118) / Agence Bio - Situation du marché des vins bio en France (p4)

Cette forte croissance du bio et plus largement des produits « sans pesticide » pose de nombreux défis aux producteurs, en particulier en France, et pourrait modifier en profondeur le jeu concurrentiel entre les filières. En effet ces produits ne répondent pas naturellement aux garanties que leur prêtent les consommateurs : qualité gustative supérieure aux produits conventionnels, « du fruit, que du fruit » et protection de l'environnement.

- > Premièrement, la production sans pesticide garantit uniquement un mode de culture et en aucun cas une qualité gustative du produit fini.
- > Deuxièmement, les vins sans pesticides peuvent contenir des substances qui ne sont pas issues de la vigne, notamment du soufre.
- > Enfin, la portée environnementale de l'agriculture sans pesticide doit être relativisée : « *Même si elle est perçue comme telle, la production sans pesticide n'est pas eco-friendly* » note un responsable d'un institut public : du cuivre est souvent utilisé en substitut des produits phytosanitaires de synthèse. Il s'agit pourtant d'un métal lourd, peu assimilable par les sols et potentiellement toxique à forte dose pour la faune et la flore.

En raison de cette image trompeuse, le « sans pesticide » pourrait rendre caduque dans l'esprit des consommateurs d'autres modes de production dits « raisonnés » répondant autant voire mieux à leurs attentes de qualité gustative et de protection de l'environnement. Un des producteurs de champagne interrogés déclare qu'« *aujourd'hui, il s'agit encore d'un facteur de différenciation mais (que) demain cela pourrait devenir un prérequis* ».

Au regard des caractéristiques des zones de production mondiales, la tendance « sans pesticide » constitue potentiellement une menace pour la filière France qui est aujourd'hui moins bien positionnée que d'autres (Espagne, Chili...) pour supprimer totalement et à grande échelle l'usage d'intrants phytosanitaires dans plusieurs zones au climat relativement humide. « *L'accélération de la tendance environnementale n'est pas en ligne avec la capacité d'adaptation de la vigne* » note un responsable d'interprofession.

# LES CHANTIERS PRIORITAIRES

Trois actions doivent être engagées ou intensifiées face à la montée en puissance du « sans pesticide ». Au regard des enjeux posés et des leviers qui se présentent, la réponse à apporter ne pourra être que collective.

## **Appréhender la mouvance « sans pesticide » à l'échelle de chaque vignoble**

Il s'agit ici pour les interprofessions d'évaluer si le « sans pesticide » constitue une opportunité ou une menace. L'opportunité est de limiter le risque sanitaire lié aux pesticides, de rassurer le consommateur, voire de mettre en œuvre des modes de production alternatifs. Les menaces potentielles incluent la baisse de rendement, la dégradation de la qualité et l'impact économique qui peut être important pour le viticulteur.

## **Travailler des modes de production raisonnée**

Pour les instituts de recherche publics, l'enjeu est d'intensifier les recherches sur le matériel végétal en développant des cépages résistants aux maladies afin de diminuer les intrants aujourd'hui nécessaires. Il s'agit également d'explorer des méthodes de vinification permettant d'aboutir à un produit fini de qualité à partir d'une matière première potentiellement impactée par des maladies car moins traitée. Ces recherches doivent être menées sans tabou et sans prendre en compte dans un premier temps les contraintes des cahiers des charges d'appellation : sortie potentielle de l'exclusivité vitis vinifera pour les cépages, investigation de l'application du cracking pour la vinification.

Pour les interprofessions, il s'agit de favoriser les partages de pratiques en matière de réduction des intrants, d'accompagner les producteurs par des formations et des appuis aux investissements (technologie d'agriculture de précision, modification de l'encépagement...) et d'accompagner les refontes des cahiers des charges si besoin.

## **Éduquer le marché aux modes de production raisonnée**

Il s'agit de rendre visibles et lisibles pour les consommateurs les modes de production raisonnée. Cela passe par la construction de labels avec des cahiers des charges précis, telle l'agriculture à Haute Valeur Environnementale (HVE) et d'une communication structurée, relayée individuellement par les producteurs et collectivement par les interprofessions. La reprise de ces discours par les distributeurs avec une traduction dans leur offre est un incontournable.

# “ IDÉES FORCES FILIÈRE VIN

EN 2030 :

#02/08

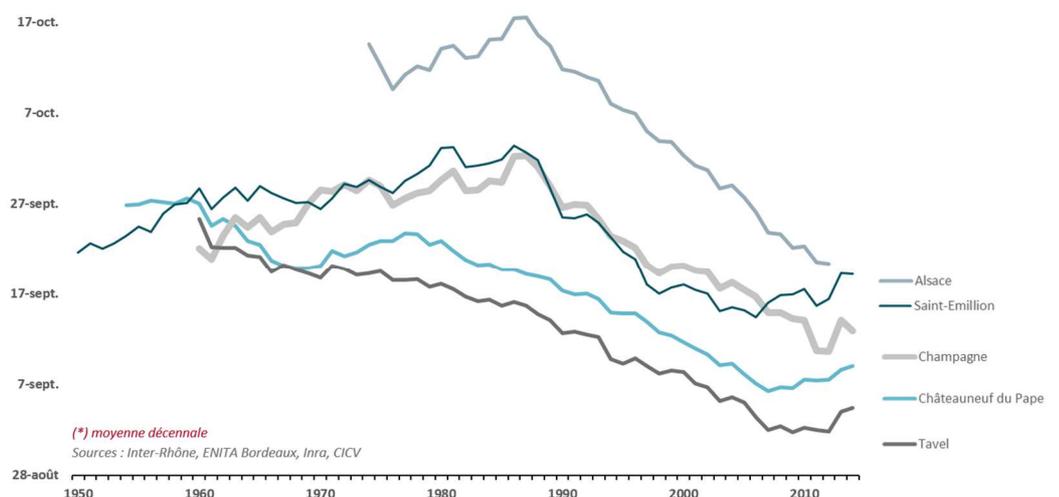
DU VIN SEULEMENT UNE ANNEE SUR DEUX EN FRANCE ?

## “ Il n’y a plus de saison !

Le changement climatique est bel est bien là et il ne connaît pas de frontière : Europe, États-Unis, Amérique du Sud, Australie connaissent une évolution lente mais certaine de leurs moyennes climatiques (pluviométrie, ensoleillement, températures...) ainsi qu’une multiplication d’incidents qui peuvent s’avérer catastrophiques (sécheresse, gel, grêle...).

2016 et 2017 illustrent bien ce phénomène. En 2017, l’Europe a été frappée par des événements allant du gel tardif à la sécheresse : -19% de volumes récoltés par rapport à 2016 en France en raison d’un gel tardif, -23% en Italie et -15% en Espagne. En 2016, c’était l’Amérique Latine qui souffrait avec -35% de récolte en volume en Argentine, -21% au Chili, -50% au Brésil...

### ÉVOLUTION DE LA DATE MOYENNE\* DE VENDANGE DEPUIS 1960



Les vendanges 2017 ont démarré avec deux semaines d’avance, un peu partout dans le vignoble français. Une telle précocité est exceptionnelle mais illustre bien la tendance générale qui se dessine depuis une cinquantaine d’années.

Face à cette réalité, des acteurs tirent la sonnette d'alarme : « *il va falloir s'adapter vite, sinon on va sécher sur place* » confie un directeur d'une maison de champagne. D'autres estiment que les changements de pratiques s'inscrivent uniquement dans une logique de long voire très long terme. Ce deuxième camp est plus fourni, d'autant qu'en France on peut constater des effets positifs du « réchauffement climatique » qui favorise des raisins plus mûrs dans de nombreuses régions septentrionales.

S'ils ne s'accordent pas sur leur horizon, les experts de notre panel sont en revanche unanimes quant à la profondeur des mutations à venir : les changements climatiques impacteront fortement la carte mondiale des vignobles avec des gagnants et des perdants.

On doit d'abord s'attendre à l'émergence de nouvelles régions de production viticole. C'est le cas par exemple du Royaume Uni qui constitue aujourd'hui un Eldorado pour de nombreux acteurs champenois souhaitant ajouter un nouvel effervescent à leur gamme... et devancer la concurrence dans cette terre d'opportunité ! On a ainsi pu voir la maison Taittinger s'établir dès 2015 dans le Kent avec l'ambition de produire 300 000 bouteilles d'ici 2022 ou 2023. A contrario, le Conseil sur le climat australien, organisme indépendant, estime que jusqu'à 70% des régions viticoles du continent, seront « moins adaptées à la culture de la vigne d'ici 2050 » à cause du réchauffement... De même, l'exemple du « vin de Bordeaux 2050 » contribue à la prise de conscience collective : vinifié au Maroc avec des cépages bordelais, il présente un profil très sudiste, éloigné des vins Bordeaux actuels. Pour nombre d'autres régions, l'ampleur des impacts demeure incertaine tant en volume qu'en qualité.

Cependant, notre panel considère que toutes ces évolutions s'opéreront à très long terme, ce qui laisse du champ pour adapter la production aux nouvelles conditions et amortir les changements de profils aromatiques. « *On vinifiera différemment, on ajoutera de nouveaux cépages* » annonce par exemple un e-commerçant. D'autres mentionnent le recours à la recherche fondamentale sur les cépages comme une voie prometteuse. Il faut donc se garder de tout alarmisme.

La résistance des filières de production aux incidents impactant les rendements semble en revanche beaucoup plus problématique. A court terme, ces incidents peuvent mettre en péril la pérennité des exploitations pour peu qu'elles soient particulièrement touchées et présentent des stocks faibles. Les acteurs sont également pénalisés à moyen terme dans leur commercialisation car les à-coups de volumes sont difficilement absorbés par tous les acteurs de la distribution : « *On peut faire face à une catastrophe sur un millésime, mais pas sur deux années consécutives* » souligne un producteur.

# LES CHANTIERS PRIORITAIRES

## **Étudier une évolution des cahiers des charges AOC**

Au-delà de l'adaptation des producteurs aux conditions de chaque millésime, les changements climatiques devraient amener la profession à questionner les cahiers des charges d'appellations, à la vigne et au chai : cépages autorisés, irrigation, densités de plantation, taille. Cette refonte incombe à chaque ODG (organisme de défense et de gestion d'appellation) et aux pouvoirs publics, en particulier l'INAO.

## **Investir collectivement dans la protection contre les incidents climatiques**

Force est de constater que les moyens de protection contre les incidents climatiques sont parfois faillibles (filet ou canon anti-grêle) ou peu écologiques (chaufferettes contre le gel, irrigation). L'investissement associé nécessiterait cependant d'être étudié au regard des conséquences parfois dramatiques de certains aléas. Des mécanismes d'assurance pourraient également être généralisés afin d'éviter les faillites d'exploitation.

## **Diversifier les portefeuilles de production**

Pour les acteurs ayant une envergure suffisante l'implantation dans plusieurs régions de production doit également être considérée pour développer leur résilience.



## FILIÈRE VIN

EN 2030 :

#03/08

### LES MILLENNIALS CHINOIS, PREMIERS CONSOMMATEURS DE VIN AU MONDE ?



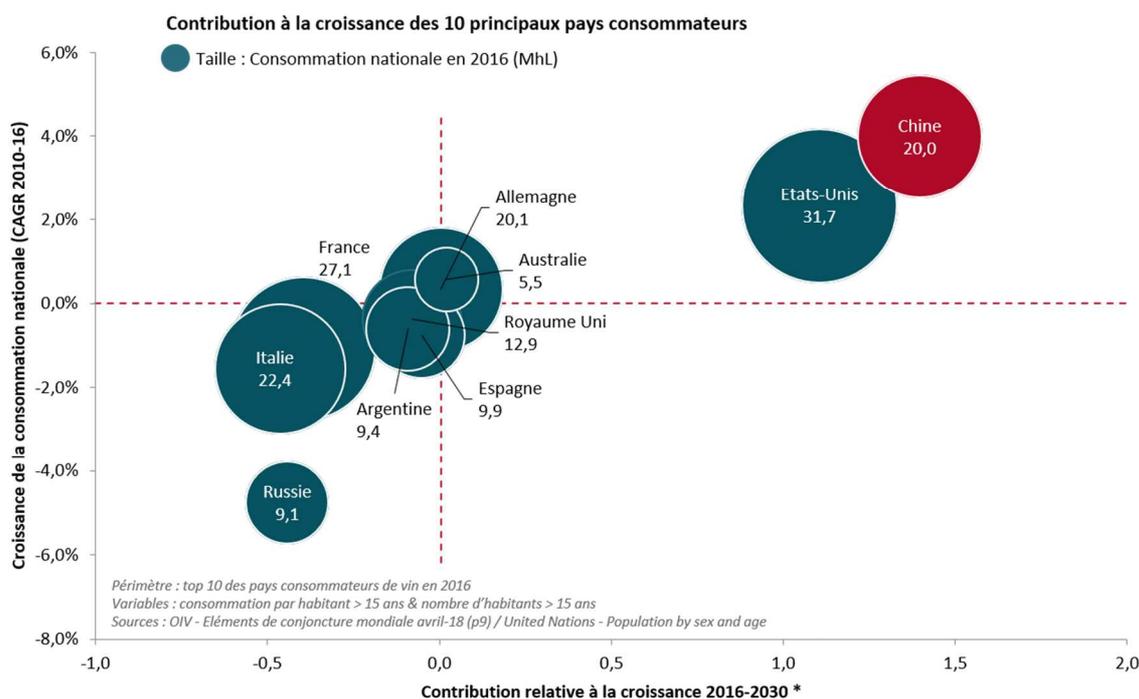
#### Une croissance d'un nouveau genre...

Ces dernières années ont vu émerger de nouveaux relais de croissance pour la filière viticole. Si la consommation est en baisse pour deux des trois pays du podium – France et Italie, respectivement en baisse annuelle moyenne de 1,1% et 2,8% sur 2010-2015, en revanche, les États-Unis et la Chine, aidés par des plus petits acteurs comme le Japon, l'Afrique du sud ou le Canada, ont permis au marché mondial de se maintenir en volume. Il s'agit avant tout d'un phénomène de substitution du vin à d'autres alcools du côté des États-Unis ou du Canada ; du côté de la Chine, c'est l'accès à la consommation de Millenials ayant intégré les codes occidentaux qui contribue à la croissance.

**Si l'on considère le marché du luxe au sens large, dont le vin pourrait bien devenir un segment comme les autres, les 20-35 ans chinois pourraient représenter 70% de la croissance mondiale à 5 ans.**

Prenons le cas des vins tranquilles : la Chine représente déjà plus de 6% du marché en volume, mais constitue surtout la croissance la plus forte (taux de croissance annuel moyen de 3,5% sur 2010-2015, en accélération depuis), juste après le Japon et l'Afrique du Sud (respectivement 7,2% et 4,7%). Si l'on se contente de « tirer le trait », la Chine pourrait représenter 11% du marché en 2030, soit plus que la France aujourd'hui. A ce sujet, l'un de nos interlocuteurs pointe du doigt un risque majeur associé à l'émergence de la Chine : *« sur le segment très haut-de-gamme, près d'une bouteille sur deux serait contrefaite ; heureusement, la blockchain devrait apporter une réponse satisfaisante pour contrecarrer cette tendance néfaste pour nos produits les plus prestigieux ».*

## CONTRIBUTION À LA CROISSANCE DES 10 PRINCIPAUX PAYS CONSOMMATEURS DE VIN (HYPOTHÈSE : POURSUITE DE LA CROISSANCE ANNUELLE MOYENNE ENTRE 2010 ET 2016, SUR LES ANNÉES SUIVANTES)



Le développement soutenu de ces nouveaux foyers de consommation, associé aux écarts de valorisation entre consommation nationale et exportations positionnent l'exportation comme une « voie de la sagesse » pour la filière française, pour reprendre l'expression d'un membre de notre panel. Toutefois, cette stratégie implique un risque de « fuite à l'export » sur les appellations connues qui alerte plusieurs experts et en réjouit d'autres : « On adorerait ne pas avoir assez de volumes, car la rareté est moteur de rentabilité ». De plus, un tel schéma conduirait à un risque de dépendance accrue vis-à-vis de pays tiers, dans un contexte géopolitique de plus en plus instable : Brexit, guerre économique États-Unis / Europe...

Toutefois, une incertitude demeure sur certains « marchés rêvés » qui se font encore attendre, Inde et Brésil en tête. « On a sous-estimé les contraintes climatiques, culturelles et religieuses de certains marchés, au point de créer des mirages collectifs » analyse un distributeur. Dans une certaine mesure, même la Chine se fait attendre pour la filière française : « la dynamique est forte, mais les volumes importés restent plus faibles que ce que l'on avait prévu », souligne un responsable d'interprofession. Ce constat n'est pas vrai pour le Japon, qui a une consommation globale nettement plus faible en volume, mais un niveau d'importation plus élevé. Dès lors, comment anticiper les tendances de marché et se positionner sur les géographies à véritable potentiel ?

Pour la filière France, ce gisement de croissance potentielle pourrait d'ailleurs être à double tranchant : certes, son histoire longue, la réputation de ses régions viticoles et son image premium lui donnent un avantage compétitif évident... mais le poids et la multiplicité des codes – appellations, domaines, châteaux, millésimes, labels, modes de consommation – sont source de complexité pour le consommateur. De plus, le discours d'ensemble de la filière demeure très orienté

sur la production, la tradition et prend peu en compte les attentes et habitudes du consommateur.

En parallèle, la concurrence semble prête à conquérir ces nouvelles parts de marché, en montant en qualité et en développant la lisibilité de leur offre, à l'instar des groupes chiliens, qui appliquent une logique simple de cépages et de marques. Est-il toutefois possible et souhaitable pour les vignobles français de simplifier leur offre ?

Plusieurs vignobles français moins codifiés développent des marques plus lisibles et plus simples pour des consommateurs néophytes (rosé de Provence ou vins du Languedoc-Roussillon). Par ailleurs, quelques *success stories* constituent des sources d'inspiration intéressantes. À noter, parmi de multiples exemples, les campagnes de communication de vins australiens et bordelais qui reposent sur des personnalités renommées comme les jumelles Chufei Churan ou l'actrice Zhao Wei.

Une communication reposant souvent sur des influenceurs (ex : les jumelles Chufei Churan durant le *Tmall 9.9 festival* pour promouvoir le vin australien auprès des consommateurs chinois)



Un soin particulier apporté au packaging (ex : la liqueur de myrtille Youmi Umeet)



Une communication reposant souvent sur des influenceurs (ex : l'actrice Zhao Wei, après avoir acheté le Château Monlot – Saint Emilion)



Du merchandising en ligne soigné (ex : bouteille de Finca las Moras – Dada vendue sur Tmall)



Des innovations en magasin (ex : distributeur automatique de bouteille de champagnes)

## LES CHANTIERS PRIORITAIRES

De ces quelques certitudes sur l'importance d'une stratégie de valeur à l'export, seule voie de salut pour la filière française, trois grands leviers se dégagent :

**Réinventer les codes pour toucher une large base de consommateurs** et travailler des discours mieux adaptés aux consommateurs, en résonance avec leurs motivations (canaux, clés d'entrée, moments de consommation...). Il n'est ainsi pas insensé aujourd'hui de promouvoir le champagne « sur glace », qui correspond à une réalité de consommation ancrée dans plusieurs régions. Que peut-on imaginer demain ?

**Mettre en place une stratégie globale d'exportation**, à l'échelle de la filière, en s'inspirant du modèle gagnant du cognac, qui a su se transformer et trouver un équilibre tradition / réinvention : des produits construits directement pour les pays étrangers (ex. : Cognac Louis XIII) et des modes de consommation sans tabou qui utilisent toutes les potentialités de la mixologie.

**Développer une stratégie différenciée entre marchés matures et marchés émergents** – à besoins différents, réponses différentes – pour piloter finement les volumes par la demande des marchés.

# “ IDÉES FORCES FILIÈRE VIN

EN 2030 :

#04/08

LES APALA<sup>1</sup> REPRESENTENT PLUS D'UN QUART DE LA PRODUCTION MONDIALE ?

“

Quelle place pour la France sur la carte des pays producteurs de demain ?

Les échanges commerciaux internationaux progressent à la fois en volume et en valeur. Dans ce marché qui se regarde de plus en plus à l'échelle mondiale, la reconfiguration de la carte des pays producteurs fait débat. L'Europe réalise 68% des volumes produits, avec trois nations historiques en tête – l'Italie, la France et l'Espagne – qui en représentent à elles seules 44,5% en 2017. En valeur, ces trois mêmes leaders représentent 55% des exportations mondiales en 2017.

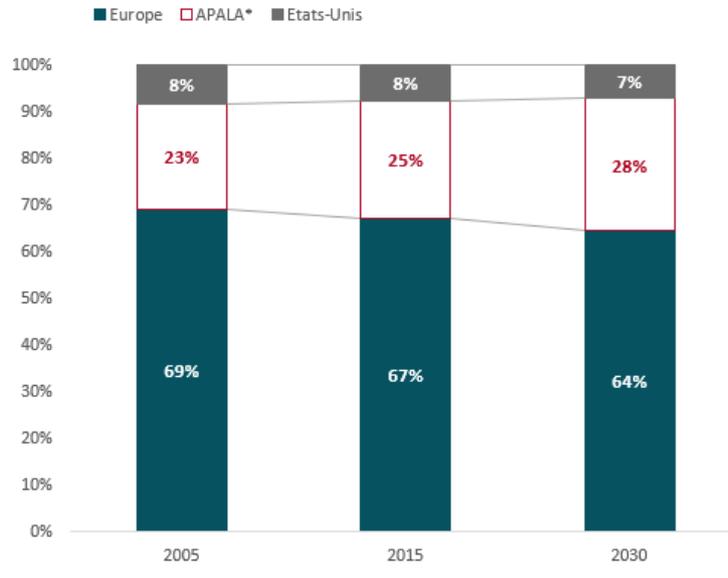
Pourtant, si l'on s'en tient aux performances des dernières années, ces trois pays sont clairement à l'arrêt en volume alors que les APALA<sup>1</sup>, eux, gagnent du terrain. Compte tenu de l'avance et des positions historiques du trio de tête, pourrait-il y avoir des menaces sérieuses sur leurs positions d'ici 2030... ou alors bien plus tard ? **Que se passerait-il si la croissance d'aujourd'hui se poursuivait jusqu'en 2030 ?**

---

<sup>1</sup> APALA : Asie, Pacifique, Amérique Latine, Afrique

## ÉVOLUTION DU POIDS DES DIFFÉRENTS ACTEURS DANS LA PRODUCTION MONDIALE

(HYPOTHÈSE DE CROISSANCE : CAGR 2010-15) – TOTAL 100%



(\*) APALA : Chili, Argentine, Brésil, Afrique du Sud, Chine, Australie, Nouvelle-Zélande  
Sources : OIV et FranceAgriMer - Statistiques mondiales de l'OIV (p178)

### LA PREMIUMISATION DES « VINS DU NOUVEAU MONDE »

Plusieurs pays du top 15 affichent des croissances encore fortes, notamment le Chili, l'Afrique du Sud et la Chine. Si l'on prolongeait les tendances de croissance en volume des 5 dernières années, ce qui supposerait une extension peu réaliste des surfaces productives, le Chili pourrait monter sur le podium d'ici 2032.

Alors qu'une partie de la profession pense que les vins dits du « Nouveau monde » resteront cantonnés aux premiers prix, un autre courant évoque une « deuxième émergence » de ces vins avec une indiscutable montée en gamme. Ce nouvel élan peut s'expliquer d'une part par l'adoption des codes des vins de « l'ancien monde » – la sélection de vallées, blocs et barriques, la mise en avant des terroirs, le développement de cahiers des charges spécifiques, etc. – et, d'autre part, une position de pionnier sur le bio et l'agriculture raisonnée.

C'est ainsi que trois vins chiliens figurent dans le dernier top 10 de James Suckling (en 1<sup>ère</sup>, 3<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> positions). Y figurent également un vin argentin et un vin australien respectivement aux 4<sup>ème</sup> et 6<sup>ème</sup> rangs. Le seul vin français mentionné est en 10<sup>ème</sup> position. De plus, LVMH a déjà associé à son portefeuille de prestigieuses maisons françaises, des maisons australiennes, californiennes, argentines, brésiliennes, néo-zélandaises, chiliennes et même plus récemment des maisons chinoises et indiennes. Face à une filière française très fragmentée, la filière chilienne est souvent mentionnée comme un exemple de structuration et d'organisation. L'un des distributeurs interrogés mentionne qu'en France « l'absence de courroie de transmission entre l'amont et l'aval laisse la place aux filières étrangères, notamment sur le milieu de gamme ».

## LA CHINE : UN IMPACT INCERTAIN À COURT TERME

La Chine, aujourd'hui 8<sup>ème</sup> de ce classement, divise sur sa capacité à redistribuer les cartes. « *La Chine est déjà le 8<sup>ème</sup> producteur de vin au monde et se développe très vite avec de l'apport d'expertise, de gros moyens et un encouragement par le gouvernement.* » Un négociant international mentionne que la Chine n'est pas cantonnée à l'entrée de gamme : « *elle émerge par les extrêmes, à la fois sur le très haut de gamme et sur l'entrée de gamme* ».

Pourtant, elle est rarement mentionnée comme une menace à court terme : « *la Chine pourrait concurrencer les pays historiques mais l'emplacement des vignes n'est pas encore figé. Certaines plantations se situent dans des zones peu propices* » affirme un distributeur.

Alors que la position à venir de l'empire du milieu est sujet à discussion, la place de l'Inde fait l'unanimité : elle ne bousculera pas, par sa production, les positions établies.

**Dans ce contexte, comment la France peut-elle s'organiser sur une bataille mondiale du milieu de gamme ?**

## LES CHANTIERS PRIORITAIRES

La production française se situe clairement dans un jeu concurrentiel mondial, influencé par les évolutions des flux commerciaux, entre multilatéralisme et bilatéralisme. Les interprofessions et organismes publics ont un rôle crucial à jouer pour promouvoir la place de la France. D'autant qu'en raison du faible nombre de pays concernés par la filière viticole l'Union Européenne est peu active.

**Comme c'est le cas pour d'autres secteurs sur lesquels la France défend ou promeut sa place, il conviendrait d'adopter une approche coordonnée et structurée entre producteurs, négociants, interprofessions et pouvoirs publics.**

Ce travail de promotion sur le marché mondial est aujourd'hui réalisé de manière isolée par les viticulteurs, les négociants et les distributeurs qui en ont les moyens. Pourtant, les multiples interprofessions pourraient agir de concert pour organiser et piloter l'évolution des marchés, dans une stratégie de valeur. S'il est indiscutable que « *la France ne gagnera pas la bataille du bas de gamme* », peut-être faut-il, comme le suggère l'un des distributeurs, « *organiser pour la France une sortie de l'entrée de gamme, offre pour laquelle elle n'est pas concurrentielle* ».

La convention de partenariat récemment signée entre Business France et le Comité Champagne va dans le bon sens en apportant de nouveaux services d'accompagnement à l'international aux vigneron et maisons de champagne. Avec un peu de chance, elle préfigure des coordinations de plus grande ampleur pour favoriser l'accès aux marchés étrangers.

# “ IDÉES FORCES FILIÈRE VIN

EN 2030 :

#05/08

LE VIN, NOUVEAU PARFUM ?



## Le code a changé...

La plupart des experts interrogés, ou en tout cas ceux qui sont exposés aux marchés internationaux, l'attestent : à l'exception de quelques grandes maisons, la filière française est restée aujourd'hui relativement hermétique au marketing de masse et aux codes des produits alimentaires ou des biens de consommation. Selon un acteur de la filière champagne, « *cela est complètement en dehors des gènes de la filière française. Or, produire du bon vin ne suffit plus. Il faut communiquer, structurer des discours, des histoires... mais il y a un manque de compétence et d'appétence de la part des producteurs* ». Un autre expert de notre panel le confirme : « *La marque France ne suffira plus à nous valoriser, les nouveaux consommateurs ont besoin de conseil. Il faut donc faire de notre pays une vitrine de nos savoir-faire viticoles* ».

Bien entendu, sur certains marchés comme la France, la réglementation (i.e. Loi Evin) limite les champs d'expression marketing ; par ailleurs, la force de l'image France, l'importance de la prescription, l'atomisation intrinsèque de l'offre, les positionnement premium... sont autant de freins à la « marketisation ». Enfin, les innovations marketing, quoique nombreuses, sont encore principalement concentrées sur l'expérience de consommation, d'achat, voire de packaging. Les créateurs et producteurs – viticulteurs, maîtres de chai, vigneron... – restent aux commandes de l'innovation produit.

Ces innovations sont principalement concentrées sur le champagne, le cognac et le vin rosé. Ce dernier est emblématique des nouveaux codes qui permettent de recruter des consommateurs ou d'occuper des nouveaux moments de consommation. Doit-on s'attendre à ce que cette dynamique s'étende à d'autres segments du vin ?

Comme le souligne un e-commerçant de notre panel, « *les vrais marketers qui essayent de pénétrer la filière finissent par partir, découragés par la culture des maisons* ».



L'intégralité de notre panel d'experts converge sur un point : la filière doit absolument développer de nouveaux savoir-faire et se sophistiquer sur l'ensemble des leviers marketing. Trois raisons à cela qui sont autant de virages à prendre :

La mondialisation des clientèles et des offres demande de clarifier les discours, les positionnements et de créer des points de repère pour les nouveaux consommateurs. Les producteurs de cognac et grandes marques de champagne ont déjà largement adopté les codes du luxe pour développer de grandes marques mondiales ; le reste de la filière demeure en retrait, à l'exception de quelques acteurs. Heureusement, des sources d'inspiration externes existent ; selon un expert digital de notre panel « *la France devrait prendre exemple sur la filière UK qui arrive à créer des marques* ».

Les produits ultra premiums ou grands châteaux ont leurs propres marques... mais ils ne représentent qu'une faible partie de la production, déjà fortement valorisée. Sans développement de marques fortes, facilement repérables, il sera impossible pour des « produits du milieu » d'être valorisés par le consommateur peu averti – soit la vaste majorité des jeunes consommateurs hors Europe – et ce indépendamment de leur qualité intrinsèque. Comme l'exprime le dirigeant d'une interprofession, « *sur le haut de gamme, la France est très largement leader, mais sur la moyenne gamme nous sommes sacrément challengés* ». Ce constat pose à terme un risque de polarisation, voire de rupture entre ceux qui auront la réputation et les moyens d'entretenir une marque forte et égaleront les grands du luxe dans la maîtrise des codes du secteur... et les autres.

Enfin, le succès du rosé, en France comme à l'international, montre que l'innovation sur le produit ne doit plus être taboue, surtout quand il s'agit de toucher des consommateurs qui consomment le vin et les produits de la vigne au même titre et aux mêmes occasions que les cocktails ou la bière, avec ou sans alcool. Cette innovation produit peut d'ailleurs se doubler d'une communication adéquate, comme le souligne un gros faiseur de la filière champagne : « *Le rosé de Provence a non seulement adapté son produit, mais a su communiquer sur la Provence, au-delà du produit* ».

## LES CHANTIERS PRIORITAIRES

**Travailler et développer les marques à tous les niveaux de la filière**, en structurant des approches coordonnées et cohérentes entre les différents niveaux de marque et d'architecture. Certains acteurs de la filière ont déjà largement entamé leur mue vers un management sophistiqué de leur marque : cette transformation doit être faite par tous les acteurs quels que soient leurs niveaux de prix. La marque est un actif : il faut le faire prospérer comme tel.

**Jouer collectivement** – à l'échelle du pays pour l'appellation France, des interprofessions pour les vignobles... – pour créer ou maintenir de la préférence et favoriser la stratégie de valeur, seule stratégie gagnante face à la concurrence internationale.

**Passer d'une expertise humaine, possédée par quelques sachants, à une compréhension plus largement partagée.** Cela induit un prérequis, déjà développé dans d'autres secteurs : utiliser la data et l'intelligence artificielle pour modéliser des profils de vins, des typologies de clients, des occasions de consommation et construire les discours commerciaux associés.

**Prendre le luxe comme modèle** en termes de création comme de développement des marques (marques consommateur comme marques employeur) : ce secteur est une spécificité et une réussite française qui peut devenir source d'inspiration et de talent pour la filière.



## FILIÈRE VIN

EN 2030 :

#06/08

DES GEANTS MONDIAUX DOMINENT LE SECTEUR ?



### Concentration & financiarisation : des évolutions souhaitables ?

La filière vin tricolore est particulièrement fragmentée : seul un acteur français figure dans le top 10 mondial des producteurs de vins tranquilles et effervescents. C'est peu pour le 2<sup>ème</sup> pays producteur. Face à cette réalité, quelques grands groupes français se structurent, à l'instar de ce qui se fait plus fortement à l'étranger (E & J Gallo Winery aux États-Unis, Concha y Toro au Chili). Ainsi, le groupe Castel réalise un chiffre d'affaires de 3,7 milliards d'euros, concentre plus de 20 propriétés (environ 3 000 hectares de surfaces viticoles) et distribue du vin dans 130 pays via 26 filiales internationales.

Parallèlement, la spéculation conduit à une augmentation du prix des actifs décorrélée de leur performance financière intrinsèque, qui crée une tension de plus en plus forte sur la filière. A date, près de 3% du vignoble bordelais serait détenu par des investisseurs chinois (environ 3 500 hectares). Certaines opérations atteignent des montants inédits, à l'image du Clos de Tart, vendu à François Pinault pour près de 33 millions d'euros l'hectare (2017).

Pourtant, tout n'est pas à jeter dans ce mouvement inéluctable : *« non seulement les parcelles demeurent utilisées pour la production vinicole mais leur valorisation permet souvent l'émergence de nouveaux talents. Ces derniers portent un regard averti sur le marché mondial et ont à cœur de rendre attractifs ces vignobles »* nuance un expert de notre panel.

**CES DEUX PHÉNOMÈNES – CONCENTRATION ET FINANCIARISATION – QUESTIONNENT L'AVENIR DE LA FILIÈRE :**

**Jusqu'où les groupes peuvent-ils aller dans la transformation de leurs modèles de production et de distribution ?**

La filière vin ira-t-elle vers un modèle similaire à celui de la bière ou d'autres spiritueux ? Il en va sûrement de la survie de certains acteurs : *« le but est d'avoir un catalogue diversifié et d'être un acteur important face aux distributeurs de plus en*

*plus concentrés* » souligne l'un des distributeurs de notre panel. D'autres experts sont plus sceptiques : « *on gardera toujours une fragmentation, au moins dans la production ; les propriétés garderont leur âme de vignoble, ce qui est d'ailleurs souhaitable pour valoriser nos terroirs à l'international* ».

La concentration « à la chilienne » peut-elle devenir une norme, y compris dans les pays traditionnels à parcelles ? Pour l'instant, il semble que « *les logiques opportunistes l'emportent sur des logiques de recherche de synergie et de plateforme de marques* », d'après un e-commerçant.

### Jusqu'où la bulle spéculative peut-elle aller ?

Les vignes vont-elles devenir un actif comme les autres dans un portefeuille d'investisseurs, qu'ils soient industriels, assureurs ou banquiers ? « *La terre est encore vue davantage comme un patrimoine que comme un actif financier mais cela va être amené à changer* » prédit un distributeur international.

Quel serait l'impact à long terme de telles valorisations sur la transmission de patrimoine et l'accès aux terres pour les jeunes vignerons ? Dans certaines régions, construire un projet industriel autofinancé devient de plus en plus difficile.

Plus largement, quel est le risque pour le patrimoine français dans son ensemble ? L'un des experts de notre panel alerte : « *si on laisse les capitaux extérieurs arriver en force, des villages entiers seront détruits* ».

## LES CHANTIERS PRIORITAIRES

À court terme, comme le souligne l'un de nos interlocuteurs : « *au-delà de la concentration à proprement parler, le premier enjeu pour la filière est de se professionnaliser et de s'organiser, sous l'impulsion de gros acteurs* ».

En premier lieu, une solution opérationnelle aux problèmes liés à la financiarisation serait de **systematiser la création d'une société foncière et d'une société d'exploitation**, comme le pratique la grande distribution. Plus largement, il s'agit pour les producteurs de quitter leur statut de « petits paysans » et de se défaire d'une attitude de repli et de défense pour apprendre à gérer leur patrimoine.

A plus long terme, l'accroissement de la spéculation financière pose une question symbolique qui invite les pouvoirs publics à se positionner : **faut-il traiter la filière vinicole comme une « exception culturelle » voire un élément constitutif du patrimoine national ?**

C'est en tout cas ce que sous-tend une analyse par le prisme des actifs immatériels, clé de lecture développée par Kea & Partners<sup>2</sup> : le savoir-faire

---

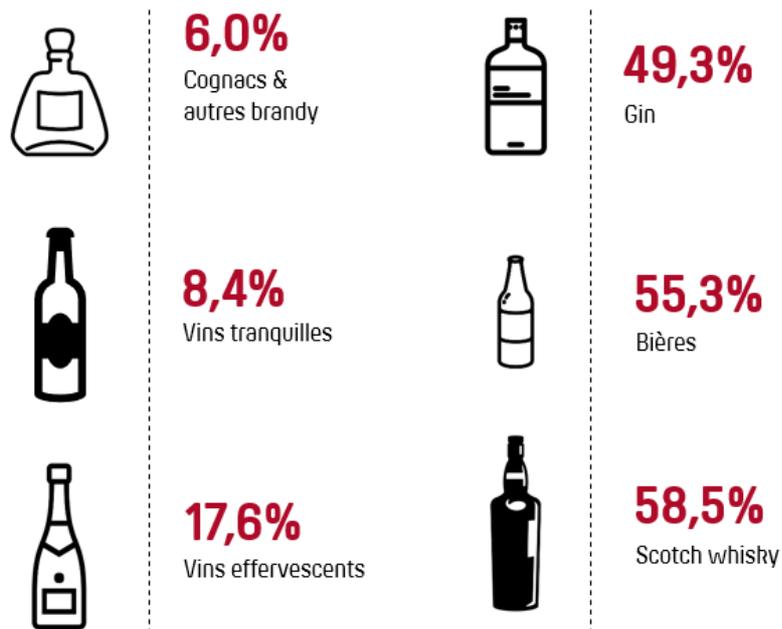
<sup>2</sup> cf. "Les immatériels actifs" – Hervé Baculard et Jérôme Julia – Cherche Midi, 2011

vinicole français constitue en tant que tel un actif difficile à valoriser et dont la valeur ne saurait s'apprécier par une méthode classique.

Seule la poursuite de la montée en gamme de la filière pourra accroître la profitabilité globale et ainsi améliorer la rentabilité d'actifs fonciers devenus très chers.

**La consolidation du marché quant à elle est à rechercher prioritairement pour le milieu de gamme, afin de l'aider à sortir définitivement par le haut.** En effet, en construisant de vraies plateformes de marques, permettant d'amortir des investissements marketing et commerciaux sur un portefeuille plus large, les grands groupes pourraient mieux valoriser la production actuelle de petits acteurs qui peinent à peser à l'export. Une telle transformation impliquerait toutefois que les intéressés acceptent de se prêter au jeu et que ce mouvement ne détruise pas les actifs immatériels des vignobles en question, en les diluant dans un tout.

#### PARTS DE MARCHÉ VOLUMES\* DES 5 PREMIERS ACTEURS SUR LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES



(\*): données 2017 pour les bières et 2015 pour les autres catégories

Sources : Xerfi - The Global Alcoholic Beverage Industry the market 2016 / IWSR - Global Trend Report 2016 / Global Data

# “ IDÉES FORCES FILIÈRE VIN

EN 2030 :

#07/08

INTERNET, PRINCIPAL CANAL DE MARKETING ET DE VENTE DE VIN ?



## Marketing, distribution et jeu concurrentiel : trois défis qu'Internet lance à la filière

Tous les experts interrogés le confirment : pour le moment, et par rapport à d'autres biens de consommation, le secteur a été relativement protégé de la révolution numérique. Plusieurs raisons à cela : le manque de standardisation, l'aspect statutaire du produit, l'importance de la consommation hors foyer, la sacralisation du moment de dégustation, en particulier pour le haut de gamme, le prix du transport et la fragilité du produit, sans compter un cadre réglementaire contraignant qui, dans la plupart des marchés, a prévenu l'arrivée de mastodontes du e-commerce. « *Le vin est loin d'être le produit idéal pour la vente en ligne, mais c'est ce qui fait tout le challenge* » confie un e-commerçant. On pourrait aussi voir le verre à moitié plein et regarder tous les atouts dont dispose le vin : prix unitaire élevé, absence de DLC, transportable sans nécessité de température dirigée...

D'ailleurs, dans la filière vitivinicole comme dans d'autres secteurs, le digital est amené à changer durablement les modes d'achat et de consommation avec un enjeu d'adaptation pour tous les acteurs : « *les nouveaux distributeurs vont disrupter le marché, surtout s'ils développent leur capacité de conseil aux consommateurs* » prédit un dirigeant champenois. « *L'enjeu de transformation culturelle de la filière française est immense pour intégrer les codes du digital ; on part de très loin* » poursuit-il. D'ores et déjà, la part du e-commerce est évaluée à 5% des ventes mondiales de vin et même 9% en France et 20% en Chine. De nombreux acteurs se sont positionnés, qu'il s'agisse de pure players (foodtech, généralistes comme Cdiscount, Vente-privee.com, Amazon...) ou d'acteurs traditionnels qui développent tous leur présence en ligne. Internet s'installe aussi comme un circuit de prescription et de recommandation, complétant voire remplaçant les circuits et prescripteurs historiques. En 2017, les 5 premiers influenceurs cumulaient près de 2,5 millions d'abonnés sur les réseaux sociaux, dans un univers où il en existe une multitude. Les sites internet des vignobles et

domaines sont construits comme les sites d'autres marques de produits de consommation et en utilisent tous les codes. Dans les pays où la consommation à domicile progresse, cela ne fera qu'encourager cette tendance.

## LE DIGITAL SOULÈVE 3 DÉFIS STRATÉGIQUES POUR LES ACTEURS DE LA FILIÈRE :

### Le niveau et la qualité des investissements marketing

Dans un secteur fragmenté, quels seront les moyens nécessaires et disponibles pour investir le champ de la prescription et du marketing digitaux ? À quel rythme mener ces investissements ? Suffira-t-il simplement de déplacer des allocations de dépense ou faudra-t-il des budgets plus importants pour soutenir les produits, les vignobles, les appellations ? Dans quelle mesure la filière sera-t-elle capable de moderniser ses codes pour parler à une clientèle pour laquelle Internet est devenu le moyen principal de connaissance, de communication et d'échange ? « *Les producteurs n'ont ni le temps ni les ressources pour le B to C* », reconnaît l'un des experts que nous avons interrogés.

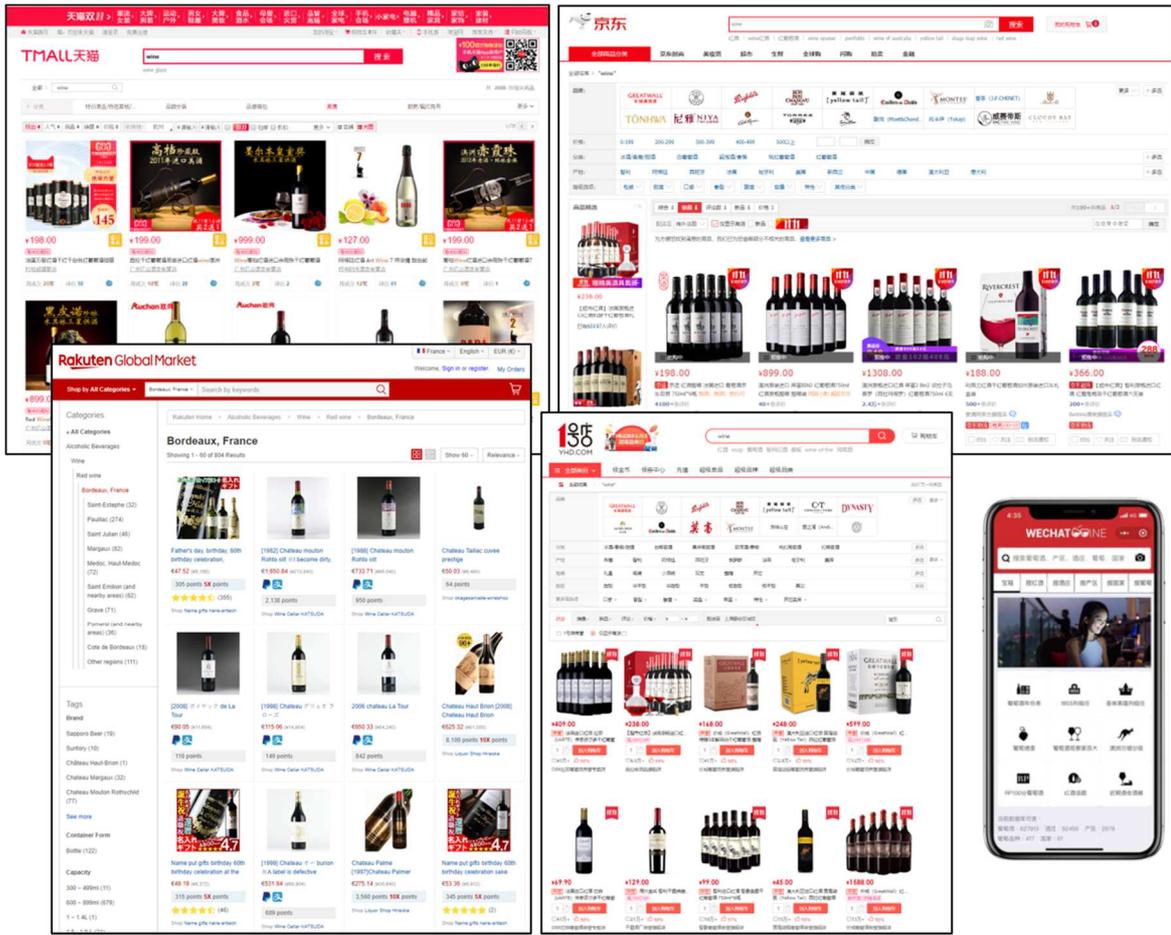
### La capacité d'appréhender la diversité des scénarios de distribution possibles

Que la part d'Internet dans la distribution du vin devienne conséquente, c'est une évidence. Elle suit la progression de la vente en ligne alimentaire : aux États-Unis, par exemple, elle devrait représenter 20% des ventes en 2025. Pourtant, « *personne n'a encore vraiment "craqué" le business model du vin sur Internet, même si beaucoup ont cette ambition !* » constate un e-commerçant. Un entrepreneur de notre panel souligne d'ailleurs les écarts prédictibles en la matière d'un pays à l'autre : « *Le poids du canal Internet pourrait représenter 20 à 25% des ventes dans des marchés comme la France, mais pourquoi pas jusqu'à 50%, dans des marchés moins éduqués, où l'on est moins regardant sur le vin que l'on achète, comme la Chine ou le Brésil* ».

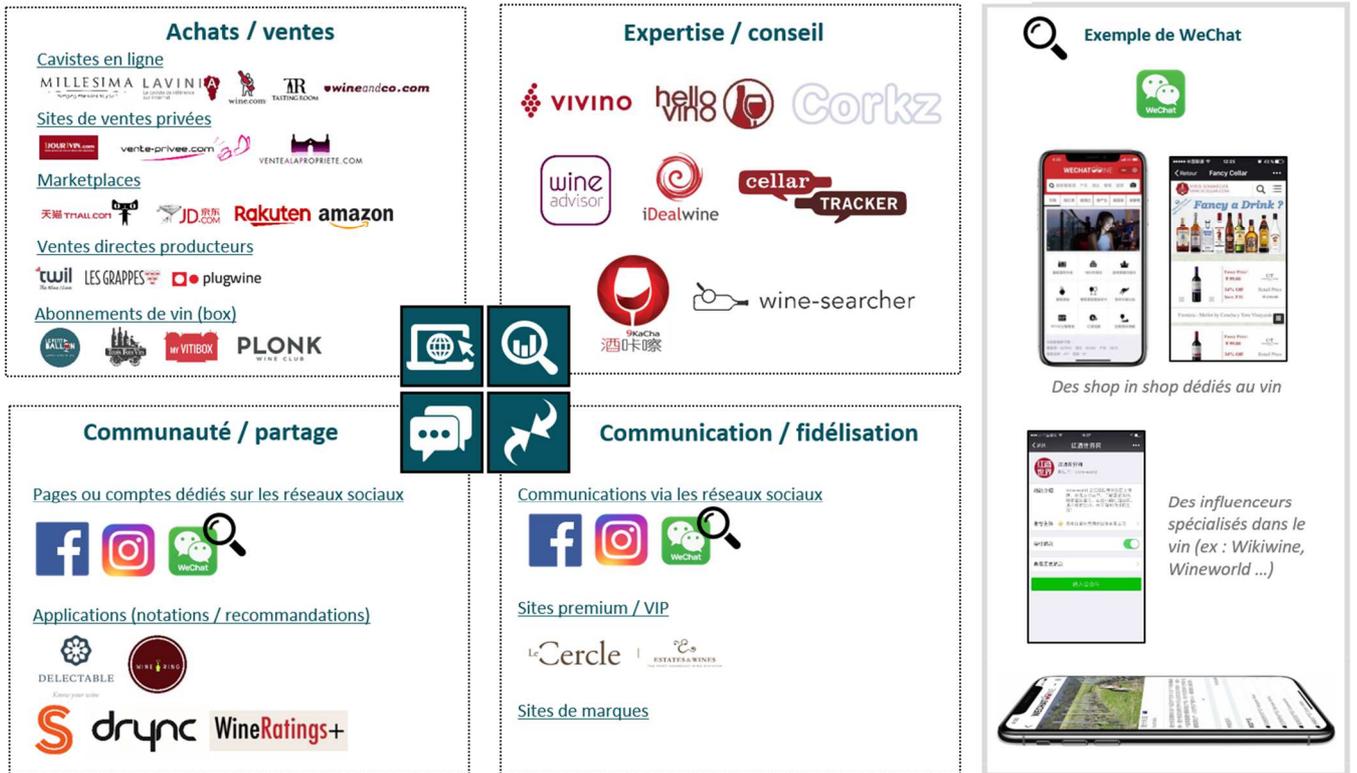
Plusieurs scénarios sont possibles et n'ont pas le même impact pour la filière. Le premier consiste à parier sur une évolution graduelle des acteurs présents. Le deuxième consiste à penser que la stratégie "*winner takes it all*" d'Amazon puisse se reproduire pour les vins, avec un leader du e-commerce prenant une place prépondérante sur le secteur. Le troisième pourrait être l'émergence d'un *category killer* virtuel du commerce du vin, à l'échelle nationale (Nicolas.com) ou internationale (Wine&More.com). Chacun des scénarios présente des risques et des opportunités pour les acteurs en place, les plus exposés étant sans aucun doute les intermédiaires, négociants et distributeurs actuels, dont les revenus et la chaîne de valeur vont durablement être impactés.

### La comparabilité des produits et des prix

Les comparateurs internet indépendants (Vivino, Wineadvisor...) et des distributeurs (ex. : Macaveleclerc.com) sont en croissance et norment les achats. La comparabilité des prix pourrait avoir un impact plus important sur les produits à plus forte valeur (réassurance de la marque ou l'appellation, effet baisse de prix plus attractif), à l'image des produits de luxe.



## DES ACTEURS AVEC DIFFÉRENTES ORIGINES ET SPÉCIALITÉS « DIGITALISENT » LE MARCHÉ



## LES CHANTIERS PRIORITAIRES

**Pour les producteurs :** le principal défi sera d'intégrer des savoir-faire de marketing digital (contenu, storytelling, référencement sur les bonnes plateformes...) pour développer la réputation on-line de leurs marques. Le ticket d'entrée étant important, la question de la mutualisation des moyens se pose à l'échelle des coopératives, regroupements ou interprofessions.

**Pour les négociants et distributeurs :** la problématique est légèrement différente. Les métiers d'intermédiaires dans le secteur vitivinicole sont spécifiques au secteur et diffèrent selon les pays, les régions, les acteurs. Ils sont le fruit d'un historique, de positions acquises et de cadres réglementaires uniques. La désintermédiation liée à Internet questionne toutes les positions acquises : pour l'ensemble des intermédiaires, il y a urgence à se projeter en 2030 sur la viabilité du business model et de développer des options et scénarios alternatifs.

**Pour les interprofessions :** c'est une opportunité de proposer à leurs adhérents une stratégie et des services digitaux, parmi lesquels le pilotage des présences sur internet. Un représentant d'une interprofession le fait d'ailleurs remarquer : *« Chaque marque développe sa stratégie e-commerce mais l'enjeu est d'investir dans la présence numérique de l'appellation à l'échelle des interprofessions »*. C'est également une préoccupation forte des e-commerçants qui ne pourront croître sans l'appui des interprofessions : *« l'enjeu sur la data est aujourd'hui très éclaté ; il s'agit de développer les services et les offres »*, s'inquiète l'un d'entre eux. La création d'un référentiel produit, à l'image du référentiel Electre pour les libraires, est aujourd'hui sur la table. Sur ce point, l'organisation GS1 semble la plus avancée pour donner le « la ».



De plus, comme le souligne un responsable d'un institut public, « *les politiques publiques sont le reflet des attentes sociétales* ». À l'évidence, celle de la santé par l'alimentation en est une.

Mais le vin est-il un alcool comme un autre aux yeux des consommateurs et aux yeux des pouvoirs publics ? Y a-t-il et pourra-t-il y avoir durablement, partout dans le monde et non seulement en France, une forme « d'exception culturelle » ? C'est bien là tout le débat.

Parmi notre panel d'experts, les opinions divergent comme l'illustre la contradiction entre ce dirigeant champenois et cet e-commerçant, le premier déclarant que « *le vin et la bière devraient être assez bien préservés si l'on maintient les éléments de différenciation par rapport aux autres alcools* » quand l'autre pense « *qu'il s'agit d'un enjeu supranational et inévitable, à traiter au niveau européen voire mondial* ».

### CONCRÈTEMENT, QUELS POURRAIENT ÊTRE LES CONSÉQUENCES ET LES RISQUES ?

**En matière de consommation**, on peut s'attendre dans le même temps à une baisse des volumes, une demande croissante de qualité et d'expérience et une attente en matière de vins à faible teneur en alcool. Sur ce dernier point, le vin est nettement en retard par rapport à la bière. Les principaux opérateurs du secteur ont fait du « sans alcool » une priorité stratégique et une catégorie à part entière qui tire la croissance. Le challenge est donc de parvenir à produire des vins allégés en alcool qui aient les mêmes qualités organoleptiques, ce qui est bien moins aisé que pour la bière.

**Sur le plan marketing**, une inconnue demeure quant au vide juridique actuel autour des réseaux sociaux : la publicité sur les réseaux sociaux et la diffusion de contenus pourraient-elles être attaquées également ? « *Le durcissement pourra être beaucoup plus fort sur la partie marketing digital* », prédit l'une des professionnels interrogés.

**Au niveau des circuits de distribution**, une partie de la transformation est probablement déjà réalisée, avec la fermeture ou le repositionnement de nombreux bars et, dans le même temps, des réglementations routières qui se durcissent. Autre évolution envisageable : la distribution par l'État, que l'on connaît sous de multiples expressions en Suède, en Norvège ou au Canada. L'extension de ces modèles de distribution est un futur possible. En France, beaucoup pensent « *qu'il est impossible de nationaliser la distribution* » mais qu'en est-il d'autres pays ?

**Autre scénario à étudier : le mélange des genres plus fréquent entre le vin et des substances addictives telles que le cannabis.** La légalisation de la production et de la consommation de cannabis, comme cela a récemment été décrété au Canada, modifierait dans une certaine mesure l'environnement concurrentiel du vin. Par exemple, la California Rebel Coast Winery a mis en vente le premier Sauvignon blanc sans alcool et infusé au THC en Californie. Si la consommation y est légale dans certaines proportions, il est fortement recommandé d'éviter une consommation concomitante avec de l'alcool.

## LES CHANTIERS PRIORITAIRES

**Continuer à nourrir et affirmer la différenciation entre les produits de la vigne, les autres alcools et les substances addictives.**

Le vin raconte une histoire et une culture millénaires, imbriquées dans celles des pays producteurs. C'est un produit certes épicurien mais qui laisse une place secondaire à la teneur en alcool. Faire cette distinction dans la communication incombe à tous les professionnels de la filière. Au niveau supranational, les instances politiques devront porter cette « exception » dans les guerres commerciales qui pourront survenir.

*« Allouer l'énergie et les budgets de manière à accompagner les changements plutôt qu'à les combattre »* comme le propose un e-commerçant. À titre d'exemple, on peut citer l'application de consommation responsable lancée par Pernod-Ricard. De nombreuses autres initiatives RSE de ce type sont à imaginer, qui seront bien plus porteuses pour la filière que la « politique de l'autruche » dans laquelle sont actuellement enfermés certains acteurs.

**Proposer des produits à plus faible degré d'alcool.** Cela passera par l'adaptation des encépagements et des vinifications de manière à réduire les teneurs en alcool. Des innovations plus radicales sont également à explorer afin de surmonter les difficultés techniques à concilier le sans alcool et les qualités organoleptiques du vin.

# “ IDÉES FORCES FILIÈRE VIN ”

## CONCLUSION

L'excédent commercial généré par le secteur vitivinicole français est 4,5 fois supérieur à celui des produits laitiers et 2,5 fois supérieur à celui des céréales. C'est un secteur stratégique pour notre économie, qui doit aussi profondément se transformer pour que la France reste un leader mondial.

À l'échelle individuelle, de nombreux entrepreneurs talentueux ont déjà commencé depuis longtemps leur mutation. De grandes entreprises françaises sont aussi des précurseurs et champions mondiaux. Ils préfigurent les chantiers et transformations à entreprendre sur l'ensemble des différents acteurs de la filière.

### LE SECTEUR EST AU CONFLUENT DE TROIS MODÈLES :

- > celui de **l'agroalimentaire**, faisant face aux défis des productions agricoles, d'ancrage dans les territoires, et de responsabilité environnementale,
- > celui de **la grande consommation**, avec ses marchés mondialisés dans lesquels les consommateurs et circuits de distribution sont durablement révolutionnés par le digital et les nouveaux modèles de marketing et de ventes,
- > et celui du **luxe** enfin, parce que ses produits sont impliquants et porteurs d'une valeur immatérielle intimement liés à l'image de la France.

## LES TRANSFORMATIONS NÉCESSAIRES FONT ÉCHO À CES DIFFÉRENTES DIMENSIONS.

Transformation stratégique, en tant que nécessité de revoir les modes de création, bousculer les codes de consommation, et intégrer les différentes composantes du digital pour susciter le désir des consommateurs et valoriser toujours plus les produits.

Transformation opérationnelle ensuite, en mettant en place les opérations du futur et intégrant les exigences de performance, de respect de l'environnement, de traçabilité, de qualité grâce à de nouveaux outils, technologie et pratiques.

Transformation responsable enfin, car le secteur vitivinicole peut être un formidable laboratoire et précurseur pour développer et mettre en œuvre des nouveaux modèles, de l'amont à l'aval, avec au cœur la transition vers un monde plus durable où le maître mot sera « moins... mais mieux ».



## RÉFÉRENCES

Kea & Partners intervient depuis près de 20 ans auprès d'une large variété d'acteurs du secteur des vins & spiritueux : groupes multinationaux, maisons et négociants, interprofessions, brasseurs... Voici quelques références emblématiques :

### STRATÉGIE ET CROISSANCE

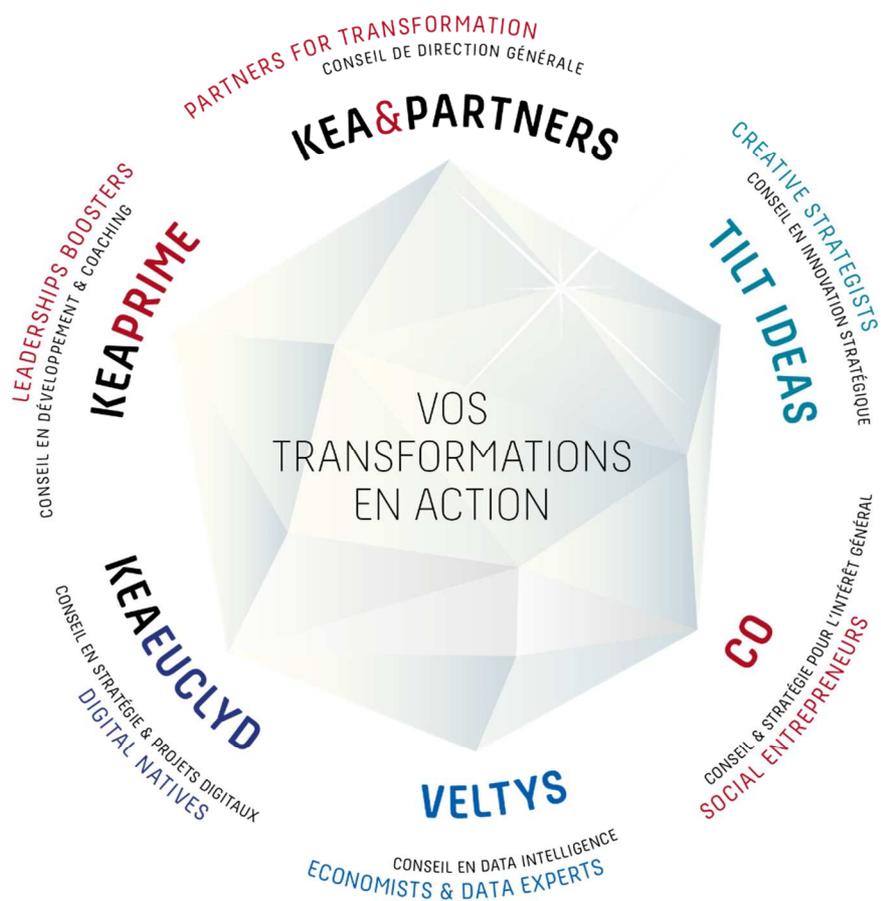
- > Plan stratégique pour une interprofession viticole : ambition internationale pour la filière, impacts produits, marchés et déclinaison en feuilles de route
- > Valeur de marque d'une appellation, pour un comité interprofessionnel du secteur viticole : mise en place d'un observatoire et d'un outil de mesure de la valeur de l'appellation, identification des leviers de création de valeur immatérielle
- > Plan de développement à 3 ans et montée en gamme sur un marché mature pour une PME des spiritueux : refonte du portefeuille produits, rationalisation du portefeuille clients, axes de prospection et politique commerciale
- > Développement à l'export, pour un groupe de spiritueux : stratégie marketing et commerciale par pays, plan de mise en œuvre
- > Stratégie *Travel Retail* pour un groupe de vins et spiritueux d'ampleur mondiale : prospective *Travel Retail*, *road-to-market* et business plan à 5 ans
- > Stratégie de valorisation pour une marque de champagne : stratégie marketing et stratégie commerciale
- > Accompagnement d'un bureau de gestion de patrimoine dans l'acquisition d'une maison de champagne : analyse de marché, évaluation stratégique de la cible, ambition et projection

## PERFORMANCE DES OPÉRATIONS

- > Optimisation de la performance pour un acteur majeur des vins de château et de négoce dans le bordelais : diagnostic industriel et organisationnel, plan de transformation, accompagnement des équipes dans la mise en œuvre
- > Stratégie de distribution pour une grande maison bourguignonne : analyses des ventes par canal, arbitrages gammes / canaux, politique commerciale par canal
- > Excellence commerciale *ontrade / offtrade* internationale pour un groupe de vins & spiritueux d'ampleur mondiale : bonnes pratiques de vente et relation-client, référentiel international, déploiement via des ambassadeurs par continent et pays

## IT, DIGITAL ET INNOVATION

- > Innovation, pour un leader mondial du secteur des vins & spiritueux : feuille de route, business plan innovation, management de l'innovation
- > Conduite de la transformation digitale pour un leader mondial de la brasserie
- > Conception et mise en œuvre d'un plan de transformation digitale pour un leader mondial des vins et spiritueux : ambition et objectifs de chaque axe stratégique, projets prioritaires, gouvernance, ressources, moyens et processus associés



## LE GROUPE KEA

Dans notre monde en perpétuelle évolution, vous devez à la fois gérer le quotidien, faire bouger les lignes, progresser, anticiper et poser le futur de votre entreprise... en un mot la transformer.

**Quels que soient vos enjeux - stratégie, innovation, digital, data, management... - nos équipes s'engagent à vos côtés pour répondre aux questions qui déterminent l'avenir de votre entreprise.**

Avec optimisme et responsabilité, nous cultivons l'interdisciplinarité nécessaire à la réussite de vos projets de transformation.

- > **Kea & Partners**, conseil en stratégie et management, partenaires de la réussite de vos transformations, en France et à l'international,
- > **Tilt ideas**, conseil en innovation stratégique, pour vous projeter dans le futur,
- > **KeaPrime**, spécialisé dans l'engagement et le développement des individus, pour renforcer la capacité de transformation de vos entreprises,
- > **Kea-Euclid**, architecte de vos stratégies et accélérations digitales pour appréhender en confiance un monde transfiguré par le numérique,
- > **Veltys**, conseil en data intelligence, pour mieux exploiter les données afin d'améliorer les performances opérationnelles,
- > **CO**, conseil pour l'intérêt général, pour construire un monde économique solidaire.

**Ce faisant, nous affirmons un conseil singulier, innovant sur la transformation.**



*Kea est un groupe fort de 500 consultants, de 14 implantations et de 3 practices majeures :*

- > *Retail, luxe et produits de grande consommation*
- > *Industrie, santé et infrastructures*
- > *Assurance et services financiers*



*Pour toute information, vous pouvez contacter  
Laurence Dothée Steinecker  
[Laurence.dothee@kea-partners.com](mailto:Laurence.dothee@kea-partners.com)*

[www.kea-partners.com](http://www.kea-partners.com)