

Louvain School of Management

Entre Ancien et Nouveau Monde, quel avenir pour le vignoble belge?

Analyse stratégique d'un phénomène en pleine expansion.

Mémoire recherche réalisé par
Emilie Collard et Loïc de Liedekerke de Pailhe

en vue de l'obtention du titre de
Master en ingénieur de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur
Paul Belleflamme

Année académique 2016 – 2017

Ce travail de fin d'études n'aurait pu être réalisé sans le concours de personnes que nous souhaitons remercier de tout cœur.

Tout d'abord, nous remercions Monsieur Paul Belleflamme, le promoteur de ce mémoire, pour son implication, ses conseils bienveillants et son expertise.

Nous souhaitons également remercier Monsieur Jean-François Baele, vigneron belge et propriétaire du Domaine du Ry d'Argent, pour son aide précieuse tout au long de cette année 2017, ses contacts et ses connaissances pointues dans le domaine de la vigne.

Aussi, nous souhaitons exprimer notre gratitude à tous les vignerons belges qui ont accepté de nous recevoir dans leurs caves et domaines pour répondre à nos questions sur le futur réservé au vignoble belge, ainsi à tous les consommateurs ayant accepté de répondre à notre enquête.

Enfin, pour leur soutien inconditionnel et leur aide quotidienne, merci à nos familles et amis.

Résumé

Si les premiers pieds de vignes belges ont été plantés en l'an 815 près de Gand, la viticulture au sein de nos frontières n'a subsisté jusqu'à aujourd'hui que grâce à une poignée de passionnés qui entretenaient quelques ares de vignes. Ce n'est qu'au début du XXIème siècle que quelques pionniers prirent le pari de replacer le vignoble belge sur la scène mondiale. En effet, actuellement, nous comptons dans nos campagnes aux alentours de 300 hectares de vignobles. Parmi les vignerons belges, seul une petite quinzaine peut affirmer faire de la viticulture une activité professionnelle et rentable. Le but de ce mémoire est donc d'analyser les facteurs managériaux qui régissent cette industrie si particulière et en pleine expansion avant d'émettre un avis quant au futur réservé au vignoble belge.

Pour ce faire, après avoir étudié les pratiques managériales mises en place dans les différentes parties du monde, nous sommes partis à la rencontre de différentes personnalités du secteur viticole belge. Huit domaines ont accepté de nous rencontrer et le ministre wallon de l'agriculture en fonction a également pris le temps de répondre à nos questions. Outre ces entrevues, nous avons aussi réalisé un questionnaire auprès de 302 consommateurs belges. Le but était de tester leurs connaissances sur le vin en général et sur le vin belge en particulier.

Si nous sommes convaincus que le vignoble belge est promis à un bel avenir, nous pensons cependant que certains enjeux seront cruciaux et requerront toute l'attention des vignerons et de leurs collaborateurs au cours des prochaines années. En effet pour pouvoir assurer l'avenir de leur domaine, les vignerons devront s'entourer de personnes compétentes pour : élaborer des stratégies de marketing efficaces, gérer les coûts d'exploitation de façon optimale, continuer à améliorer la qualité de leurs produits et intégrer les nouvelles décisions prises par les organismes qui régulent le marché.

Table des matières

LISTE DES FIGURES.....	VII
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : SITUATION MONDIALE.....	9
1.1. SUPERFICIE MONDIALE	9
1.2. PRODUCTION MONDIALE	10
1.3. CONSOMMATION MONDIALE	11
1.4. VALEUR DU MARCHÉ MONDIAL- ÉCHANGES INTERNATIONAUX	11
CHAPITRE 2 : SITUATION BELGE	13
2.1. SUPERFICIE BELGE	13
2.2. PRODUCTION BELGE	14
2.3. CONSOMMATION BELGE	16
2.4. IMPORTATION BELGE	17
CHAPITRE 3 : PRATIQUES ÉCONOMIQUES ET MANAGÉRIALES DANS LA VITICULTURE.....	19
3.1. ANCIEN ET NOUVEAU MONDE.....	19
3.1.1. <i>Stratégie du Nouveau Monde</i>	21
3.1.1.1. Vins du Nouveau Monde	22
3.1.2. <i>Stratégie de l'Ancien Monde</i>	24
3.1.2.1. Appellation d'Origine Protégée (AOP).....	25
3.1.3. <i>Stratégies génériques de Porter</i>	26
3.1.3.1. Stratégie générique de différenciation.....	26
3.1.3.2. Stratégie générique de coût	26
3.1.3.3. Stratégie générique de concentration (niche)	27
3.2. GESTION FINANCIÈRE	31
3.2.1. <i>Capital de départ</i>	31
3.2.2. <i>Besoin en fonds de roulement (BFR)</i>	32
3.2.3. <i>Soutenir la croissance d'une exploitation viticole</i>	33
3.3. MARKETING.....	37
3.3.1. <i>Réputation collective et individuelle</i>	37
3.3.2. <i>Image de marque</i>	41
3.3.2.1. Étiquettes égocentrées.....	42
3.3.2.2. Étiquettes conso-orientées.....	43
3.3.2.3. Accueil du récit de marque	45
3.3.3. <i>Comportement du consommateur</i>	48
3.3.3.1. Canaux de consommation	50
3.3.3.2. Critères influençant l'achat	51
3.3.4. <i>Segmentation et Positionnement</i>	52
3.3.4.1. Critères sociodémographiques	52
3.3.4.2. Critères sensoriels et démographiques	53
3.3.4.3. Segmentation selon le moment de consommation	53
3.3.4.4. Segmentation selon la quantité consommée.....	54
3.3.4.5. Segmentation selon style de vie	54
3.3.5. <i>Marketing Mix</i>	56
3.3.5.1. Produit.....	56

3.3.5.1.1. Choix des cépages.....	56
3.3.5.1.2. Entretien de la vigne	57
3.3.5.2. Prix.....	60
3.3.5.2.1. Notion d'encastrement relationnel	61
3.3.5.2.2. Prix dans le secteur viticole	63
3.3.5.2.3. Procédure de fixation du prix d'un vin	63
3.3.5.3. Distribution	68
3.3.5.4. Promotion.....	72
3.3.5.4.1. Les stratégies de promotion dans le monde viticole	72
3.3.5.4.2. Les aspects à promouvoir	74
3.3.5.4.3. Les outils à disposition pour la promotion.....	75
3.3.5.4.4. Œnotourisme.....	77
3.4. IMPACTS DES ORGANISMES DE CERTIFICATION SUR LE MARCHÉ.	79
3.4.1. Effets de l'introduction d'un label sur le marché.....	79
3.4.2. Distorsions pouvant émaner de l'introduction d'un label.....	81
3.4.3. Standards de certification.....	82
CHAPITRE 4 : DISCUSSIONS COMPLEMENTAIRES	87
4.1. EXPORT	87
4.2. CRAINTE QUANT À L'AVENIR.....	88
4.3. CONSOMMATEURS CIBLES	88
4.4. CE QUI MANQUE ENCORE AU VIN BELGE	89
CONCLUSION.....	91
I. RÉSUMÉ ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES	91
II. LIMITATIONS ET PISTES DE RECHERCHES FUTURES	100
BIBLIOGRAPHIE	103
ANNEXES.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
ANNEXE N°1 : ÉTIQUETTES DE VINS BELGES	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
ANNEXE N°2 : RETRANSCRIPTION INTÉGRALE DES ENTREVUES AVEC 8 VIGNERONS BELGES AINSI QUE LE MINISTRE WALLON DE L'AGRICULTURE.	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
ANNEXE N°3 : RÉSULTAT DE NOTRE ENQUÊTE QUANTITATIVE ..	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

Liste des figures

FIGURE N°1 : CARTE ET TABLEAU RÉCAPITULATIF DES VIGNOBLES PROFESSIONNELS EN BELGIQUE	4
FIGURE N°2 : DIMINUTION DE L'ÉCART ENTRE SUPERFICIE DE L'ANCIEN ET DU NOUVEAU MONDE	10
FIGURE N°3 : PRODUCTION DE VIN TRIBUTAIRE DES ALÉAS CLIMATIQUES	10
FIGURE N°4 : APRÈS 2008, LA CONSOMMATION MONDIALE SE STABILISE AUTOUR DES 242 MILLIONS D'HECTOLITRES PAR AN	11
FIGURE N°5 : AUGMENTATION CONSTANTE DE LA VALEUR EXPORTÉE POUR UN VOLUME SE STABILISANT AUTOUR DES 103 MILLIONS D'HECTOLITRES	12
FIGURE N°6 : LA SUPERFICIE VITICOLE BELGE A TRIPLÉ EN 6 ANS	13
FIGURE N°7 : DOMINATION DES VINS EFFERVESCENTS ET BLANCS EN BELGIQUE	15
FIGURE N°8 : LE MODÈLE DU DIAMANT DE PORTER TEL QUE REPRIS DANS GALLO ET CHARTERS (2014)	21
FIGURE N°9 : STORYTELLING ÉGOCENTRÉ DÉVELOPPÉ PAR CELHAY (2017)	42
FIGURE N°10: STORYTELLING CONSO-ORIENTÉ DÉVELOPPÉ PAR CELHAY (2017)	43
FIGURE N°11 : TYPES DE PROCÉDURE DE FIXATION DES PRIX D'UN VIN	65
FIGURE N°12 : SCHEMA RECAPITULATIF SUR LE VIN BELGE	99

INTRODUCTION

Lorsque l'on évoque la Belgique, ce sont des produits tels que le chocolat, les frites ou encore la bière qui nous viennent instantanément à l'esprit. Ce n'est cependant pas encore le cas du vin. Pourtant, la viticulture belge est un phénomène né il y a bien longtemps et qui n'a fait que reprendre de l'ampleur ces 10 dernières années. Déjà au Moyen Âge, nos terres étaient utilisées pour la production de vin. Sachant nos vignobles délaissés pendant de nombreuses années, des pionniers se lancèrent, au début des années 2000, dans le pari fou de replacer les terres belges sur la carte du monde viticole. Une quinzaine d'années plus tard, la superficie viticole belge a bien grandi et couvre maintenant près de 300 hectares (Vanel, 2017). Par ce mémoire, nous voulons tenter de comprendre, d'analyser et d'appréhender les forces qui régissent et dirigent un phénomène peu connu et en pleine expansion. Nous souhaitons aussi essayer de comparer l'approche stratégique des vignerons belges aux stratégies des vignobles dits de l'Ancien et du Nouveau Monde afin d'avoir une idée plus précise du futur auquel nos viticulteurs belges peuvent se permettre de prétendre. L'Ancien Monde, composé des pays situés sur le pourtour méditerranéen, est un concept définissant la région où est premièrement apparue la culture de la vigne au cours du VI^{ème} siècle avant J.-C. Le Nouveau Monde est quant à lui composé des pays dits nouveaux producteurs (Argentine, Chili, USA, Australie,...), ayant débuté la culture de la vigne seulement au cours du XX^{ème} siècle.

On pourrait croire que l'apparition de vignes dans le paysage belge est récente, mais il n'en est rien. D'après l'historien Joseph Halkin ([1895], 2005), on retrouve les premières traces de vignes belges aux alentours de Gand dès l'an 815 après J.-C. (Boshman, Van de Sompel & Vanel, 2009). Très vite après, il semblerait que chaque grande ville belge se soit lancée dans la plantation de vignes. Plusieurs causes sont à l'origine de cette forte expansion. Tout d'abord, il est à noter qu'au cours du Moyen Âge, le prix de vente des produits agricoles et plus particulièrement du blé, a chuté de manière si importante que cela a rendu la culture de ces produits bien moins rentable. La culture du raisin est donc très vite apparue comme une activité alternative et capable de générer des revenus supérieurs et suffisants à la survie des agriculteurs (Boshman, Van de Sompel & Vanel, 2009). Les riches bourgeois de l'époque l'ont rapidement compris et décidèrent à leur tour de se lancer dans la culture du raisin, au sein des villes dans un premier temps, puis dans les campagnes des alentours dans un second

temps. Les communautés religieuses qui avaient besoin de vin pour les célébrations eucharistiques cultivaient également leurs propres vignes.

C'est dans le courant du XV^{ème} siècle que la production viticole belge atteignit son apogée. Pour citer un exemple et avoir une idée d'ordre de grandeur, en 1473, la ville de Louvain exportait un record de 10.000 hectolitres, soit un total de plus de 1,3 million de bouteilles de 75cl. À titre de comparaison, en 2015, il fallait cumuler l'ensemble de la production des vignerons belges pour obtenir cette quantité.

À cette époque, tout portait à croire qu'un avenir brillant s'ouvrait devant le vignoble belge, mais il n'en fut rien. En effet, pour de nombreuses raisons que nous allons énoncer ci-dessous, la culture de la vigne au niveau professionnel a malheureusement disparu de nos contrées. Mais que s'est-il donc passé ?

À la fin du Moyen Âge, des guerres ont commencé à éclater un peu partout en Europe et des soldats ont été appelés de toutes parts pour venir renforcer les armées. Tous les vignobles ont été réquisitionnés et transformés en champs dits « de culture maraîchère » pour nourrir tous ces hommes appelés sous les drapeaux (Boshman, Van de Sompel & Vanel, 2009).

Outre les guerres, le climat a également joué un rôle prépondérant dans la disparition de la vigne dans nos contrées. Les climatologues affirment qu'il y aurait eu une période de refroidissement en Europe et que les conditions météorologiques de cette ère mirent en péril la culture du raisin. Selon ceux-ci, cette phase de refroidissement climatique aurait débuté en 1350 et aurait duré environ 500 ans (Boshman, Van de Sompel & Vanel, 2009).

Aux guerres et au climat, il faut aussi ajouter les maladies qui ont affecté la vigne partout en Europe. Elles sont une autre cause importante de l'extinction de la culture du raisin en Belgique. Pour citer un exemple, le phylloxéra, un insecte qui s'attaque aux racines de la vigne et la fait dépérir, a causé une diminution d'un peu moins de 50% de la production de vin en France. En effet, au XIX^{ème} siècle, en 20 ans à peine, la production française est passée de 41 à 23 millions d'hectolitres (Gallo & Charters, 2014).

L'expansion des villes n'a guère amélioré la situation des vignobles. En effet, ceux-ci se trouvaient généralement à l'intérieur des villes ou à proximité. Lors des périodes d'exode rural, lorsque les populations des villes ont explosé, les champs de vignes ont été les premiers à disparaître pour être remplacés par des bâtisses pour les nouveaux arrivants.

Enfin, d'autres raisons plus économiques cette fois, comme l'introduction du libre-échange, sont aussi à pointer du doigt lorsque l'on évoque la disparition de la vigne belge. Le libre-échange a facilité l'arrivée des produits français sur nos terres et il s'est vite avéré que le

vin français était de meilleure qualité que le vin belge. Les vignerons belges ont, en outre, dû faire face à la compétition grandissante d'un breuvage qui depuis toujours fait la renommée mondiale de la Belgique : la bière (Boshman, Van de Sompel & Vanel, 2009).

Voilà donc les différentes raisons qui ont mené à l'abandon progressif des terres viticoles en Belgique. Dans son recensement réalisé en 1895, Joseph Halkin ([1895], 2005), fondateur du département géographie de l'université de Liège indique que la Belgique produisait au total en moyenne 2.700 hectolitres de vin par an. On était en effet bien loin des 10.000 hectolitres que la ville de Louvain exportait à elle seule en 1473.

Jusqu'au début du XXI^{ème} siècle, la vigne a subsisté en Belgique mais sans qu'elle n'ait de véritable but économique. Quelques passionnés n'ont jamais cessé de cultiver leur vin sur les quelques ares qu'ils possédaient mais ce uniquement pour leur propre consommation ou celle de leur entourage.

Aujourd'hui, sur les 300 hectares de vigne belge, un peu plus d'un tiers se situe sur le sol wallon (Vanel, 2017). Selon Pierre Rion, président de l'Association des Vignerons de Wallonie, la Wallonie devrait produire à court-terme plus d'un million de bouteilles par an. Cette surface est exploitée par une centaine de vignerons dont seulement un quart commercialisent réellement un produit final. Parmi ceux-ci, les domaines pouvant réellement vivre de cette activité se comptaient, jusqu'à il y a quelques années, sur les doigts de la main (voir figure n°1): le Domaine des Agaises, le Domaine du Chenoy, son voisin le Domaine du Ry d'argent, le Château Bon Baron et le Château de Bioul. À eux cinq, ils représentent encore aujourd'hui les têtes de proue d'une industrie qui ne fait que grandir. Ces cinq vignobles sont responsables de 75% de la production wallonne. Chaque domaine mettant sur le marché entre 50.000 et 180.000 bouteilles par an (Boshman & Vanel, 2015). Bien évidemment, le franc succès de quelques pionniers a fini par attirer de nouveaux acteurs sur le marché (voir figure n°1). Parmi ceux-ci, on trouve en Wallonie le Domaine du Chant d'Eole et la Coopérative Vin de Liège qui espèrent arriver à une production de 100.000 bouteilles par an d'ici quelques années.

La viticulture flamande, quant à elle, est organisée selon une structure très similaire à celle de la Wallonie. On découvre effectivement quelques grands domaines (voir figure n°1) comme le Wijnkasteel Genoels-Elderen, le Wijndomein Aldeneyck, le Wijndomein Hageland, le Wijndomein Entre-Deux-Monts, le Wijndomein Monteberg ou le Wijndomein Chardonnay Meerdael à côté desquels gravitent quelques plus petits domaines dont les terres couvrent une superficie de 1 à 2 hectares (De Mesmaeker, 2013).

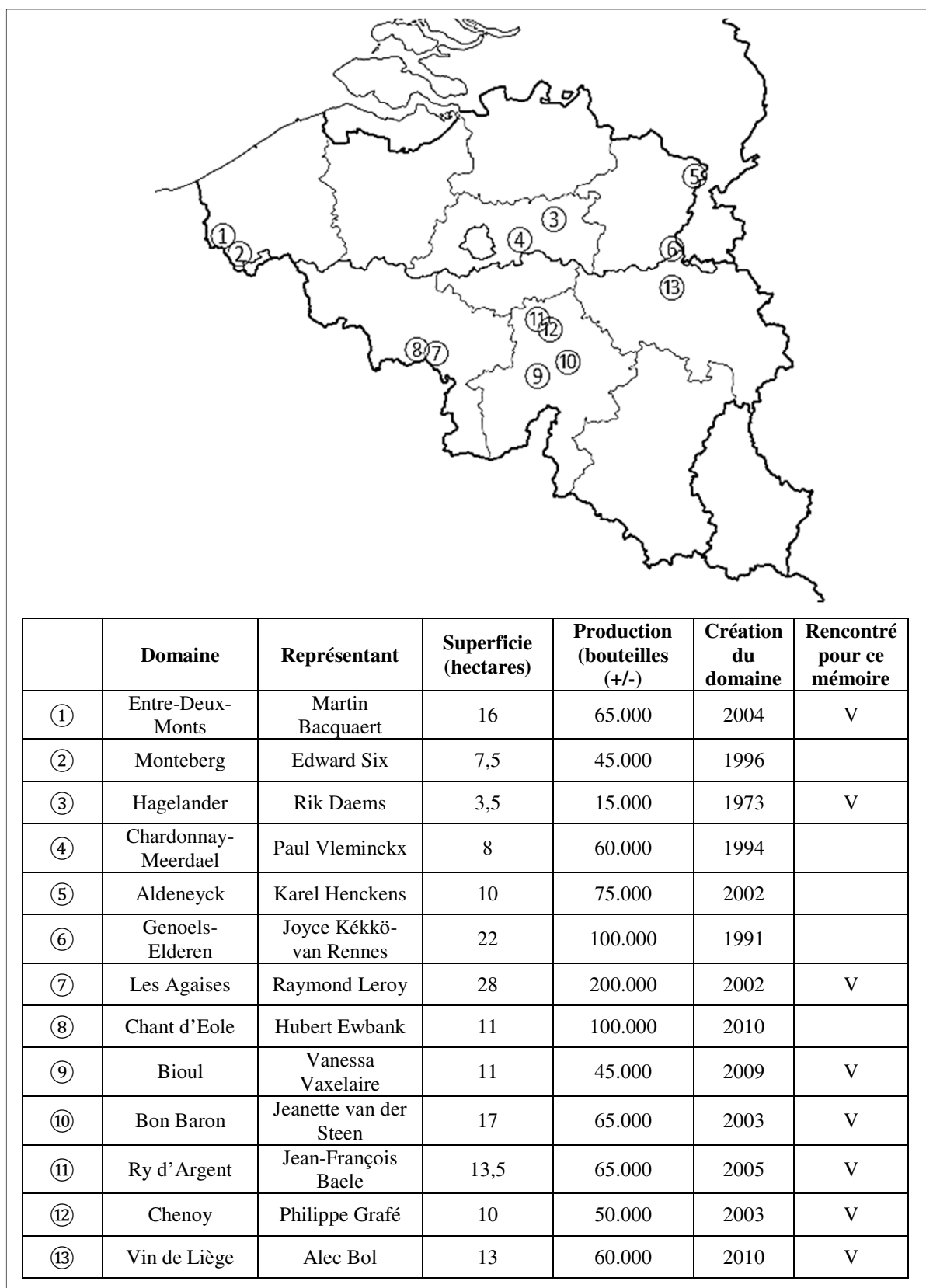


Figure n°1 : Carte et tableau récapitulatif des vignobles professionnels en Belgique.

C'est en voyant les vignes se développer un peu partout autour de chez nous et connaissant les enjeux d'un phénomène en pleine croissance que nous avons décidé de

profiter de ce travail pour étudier en profondeur le management de la viticulture. Notre but ultime est d'analyser le futur du vin belge. Pour ce faire, nous souhaitons réaliser un tour d'horizon des pratiques utilisées aux quatre coins du monde et essayer d'en tirer le meilleur pour une potentielle application future au sein des vignobles belges. Etant donné que le terroir viticole belge est encore au tout début de sa phase de croissance, nous sommes intimement convaincus que le moment est opportun pour prendre le temps de s'asseoir et de réfléchir aux meilleures pratiques à mettre en place pour s'assurer un avenir florissant.

En ce qui concerne la structure de ce mémoire, elle s'articule autour de quatre chapitres, à savoir:

- la situation actuelle du marché viticole international,
- la situation du marché viticole belge,
- les pratiques économiques et managériales dans la viticulture,
- des discussions supplémentaires autour de la viticulture belge.

Chacun de ces chapitres est ensuite divisé en sous sections. Nous avons construit l'ensemble de notre mémoire de la même manière. En effet, ayant en tête une idée de la structure que nous voulions suivre après nos premières lectures, nous avons ensuite creusé chacun des thèmes que nous souhaitions aborder en inspectant et parcourant plus en détails la littérature économique et académique disponible.

Cependant, le phénomène de la viticulture étant encore assez restreint en Belgique, la littérature qui s'y intéresse est elle aussi encore limitée. Dès lors, nos recherches théoriques ne nous permettaient pas à elles seules de conclure sur ce que serait le futur du vignoble belge. Nous avons donc approfondi nos recherches en nous rendant sur le terrain. Souhaitant tester les deux extrémités du marché (producteurs et consommateurs), nous avons réalisé une enquête qualitative auprès de vignerons belges et une enquête quantitative auprès des consommateurs belges.

L'enquête qualitative s'est déroulée sous forme d'entretiens individuels avec les vignerons. Initialement, nous avons contacté sept viticulteurs wallons et cinq viticulteurs flamands. Sur les sept wallons contactés, six ont accepté de nous recevoir :

- Alec Bol (administrateur délégué de la Coopérative Vin de Liège),
- Arnaud Leroy (sales manager du Domaine des Agaises, cuvée Ruffus),
- Jeanette van der Steen (fondatrice du Château Bon Baron),
- Jean-François Baele (fondateur du Domaine du Ry d'Argent),

- Philippe Grafé (fondateur du Domaine du Chenoy),
- Vanessa Vaxelaire (fondatrice du Château de Bioul et vice-présidente de l'Association des Vignerons Wallons).

Sur les cinq vignerons flamands contactés, deux ont accepté de nous recevoir:

- Martin Bacquaert (fondateur du Wijndomein Entre-Deux-Monts),
- Rik Daems (héritier-fondateur du Wijndomein Hagelander).

Afin de préparer au mieux les entretiens, nous avons veillé à nous renseigner auparavant sur les personnes que nous allions rencontrer. Nous établissions ensuite un guide d'entretien de type directif composé de 25 à 30 questions ouvertes (couvrant par exemple l'histoire des domaines, la gestion quotidienne, la stratégie mise en place, le marketing, les réglementations en vigueur,...). La durée de ces entretiens variait entre trente minutes et une heure. En plus de ces entretiens avec les producteurs, nous sommes également parvenus à joindre René Collin, ministre wallon de l'agriculture. En répondant à nos questions par email, René Collin nous a apporté d'importantes réponses, particulièrement au sujet des certifications et des processus d'encadrement du secteur viticole mis en place par le secteur public.

L'ensemble de ces entretiens a été retranscrit et placé en annexe de ce mémoire (voir annexe n°2).

Nous avons également procédé à une analyse quantitative auprès des consommateurs cette fois, le but étant ici de tester les connaissances œnologiques de ces derniers, mais aussi leurs affinités avec le vin et plus précisément avec le vin belge. Afin de récolter ces données, nous avons préalablement établi un questionnaire que nous avons testé sur un échantillon de 5 personnes d'âges et de parcours différents. Une fois le questionnaire modifié au regard des commentaires émis par l'échantillon test sur la tournure des questions et le contenu de celles-ci, nous avons inséré ce questionnaire sur le logiciel en ligne *Google Forms* et avons diffusé le lien au sein de notre réseau. Dans un souci de pertinence, nous avons également demandé aux personnes constituant notre réseau de partager le questionnaire auprès de leurs contacts et nous sommes allés à la rencontre de quidams dans les rues de Wavre. Au total, nous avons obtenu 302 réponses. Parmi ces 302 répondants, 260 sont francophones, 39 sont néerlandophones et 3 sont anglophones. Pour ce qui est des tranches d'âge touchées, nous sommes parvenus à obtenir une assez bonne répartition. En effet, sur nos 302 répondants, 79 personnes ont entre 16 et 25 ans, 47 ont entre 26 et 35 ans, 37 ont entre 36 et 45 ans, 82 ont entre 46 et 59 ans, et enfin, 57 personnes interrogées ont 60 ans et plus. Nous avons, en

termes de revenus, également touché des gens de tous horizons. Les résultats de cette enquête se trouvent également en annexe de ce document (voir annexe n°3).

Les trois premiers chapitres de ce mémoire sont construits de manière assez intuitive. Chacun des sujets que nous abordons est, dans un premier temps, traité au regard de la littérature économique et académique que nous avons étudiée. Dans un deuxième temps et dans un souci de compréhension approfondie du potentiel futur du vignoble belge, chacun des sujets est également traité au regard des données que nous avons pu récolter suite à nos entretiens avec les viticulteurs et à nos enquêtes auprès des consommateurs. Il est assez facile de distinguer ce qui relève de la théorie et ce qui relève de nos recherches personnelles puisque tout ce qui concerne ces dernières se trouve entre crochets dans le texte, au même titre que les analyses et conclusions qui peuvent en être tirées.

CHAPITRE 1 : SITUATION MONDIALE

Avant d'analyser les aspects économiques et managériaux régissant l'industrie viticole, nous avons d'abord souhaité examiner la situation du marché mondial du vin. Cela nous permettra d'avoir une idée plus claire des tendances actuelles dans le monde complexe qu'est celui du vin. Pour les quatre rubriques d'analyse qui vont suivre, nous nous sommes basés sur le rapport "Éléments de conjoncture mondiale" présenté en avril 2017 par Mr. Aurand, président de l'organisation faisant office de référence dans le monde de la vigne et du vin, l'Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (OIV, 2017).

1.1. Superficie mondiale

Depuis le début du XXI^{ème} siècle, l'écart en termes de superficie entre Ancien et Nouveau Monde n'a cessé de se resserrer. En effet, en 2000, les terres des anciens pays producteurs représentaient 62,5% de la superficie mondiale. En 2016, elles étaient réduites à 52% (Aytaç & Vân Hoang, 2014). Cette chute s'explique par deux facteurs principaux. Tout d'abord, comme nous pouvons l'observer sur la figure n°2, la superficie viticole dans les pays de l'Ancien Monde n'a fait que diminuer. Ceci est majoritairement dû à un règlement européen mis en place dans les années 2000, primant l'arrachage d'une partie des vignes dans le but de recentrer le vignoble européen autour de la qualité et non de la quantité (Règlement (CE) n° 479/2008). En effet, pour contrer la stratégie de coût du Nouveau Monde, les pays européens n'eurent d'autre choix que de jouer la carte de la qualité. À l'inverse, la superficie du vignoble des nouveaux pays producteurs n'a, lui, cessé d'augmenter. Ceci est principalement dû à l'essor du vignoble chinois dont la superficie a augmenté de 12% ces quatre dernières années.

Au final, la superficie du vignoble mondial a diminué depuis 2000 pour finalement se stabiliser autour de 7,5 millions d'hectares. La récente croissance des nouveaux pays producteurs n'a cependant pas suffi à combler la chute enregistrée en Europe. Notons que 50% de la superficie totale est détenue par les cinq pays suivants, classés par ordre d'importance : l'Espagne, la Chine, la France, l'Italie et la Turquie.

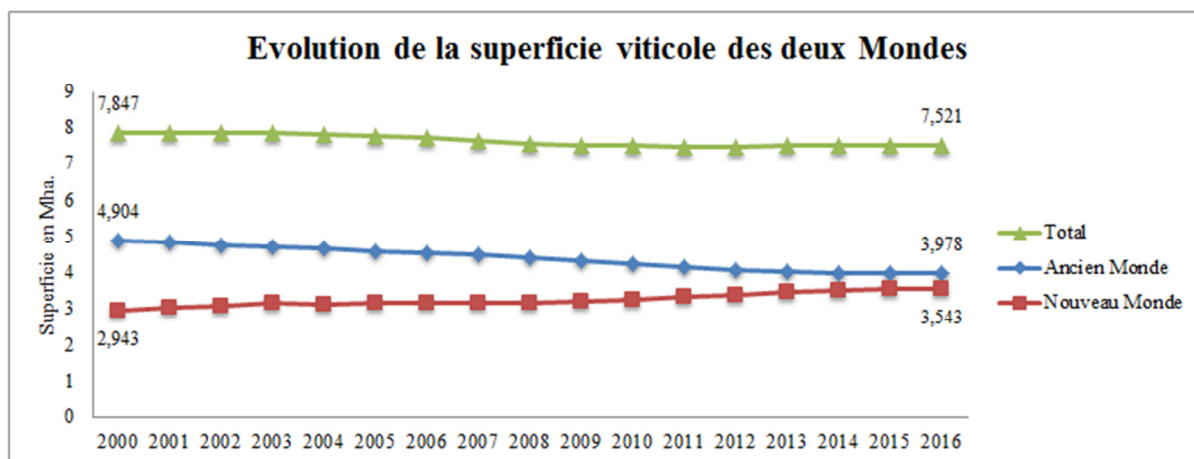


Figure n°2 : Diminution de l'écart entre superficie de l'Ancien et du Nouveau Monde.

1.2. Production mondiale

En ce qui concerne la production mondiale, on se rend assez vite compte que celle-ci est très fluctuante d'une année à l'autre (figure n°3). Comme l'explique le président de l'OIV, Monsieur Aurand, cette instabilité est largement liée aux conditions météorologiques changeantes, ne permettant d'ailleurs jamais aux vignerons de connaître la qualité et la quantité de leur prochaine production. À titre d'exemple, en 2016, le phénomène El Niño a apporté dans certaines régions du globe des sécheresses importantes, ainsi que des pluies diluviennes. Il est dès lors assez compliqué de distinguer l'évolution de la production de l'Ancien Monde de celle du Nouveau Monde, chaque région faisant face à un climat qui lui est propre.

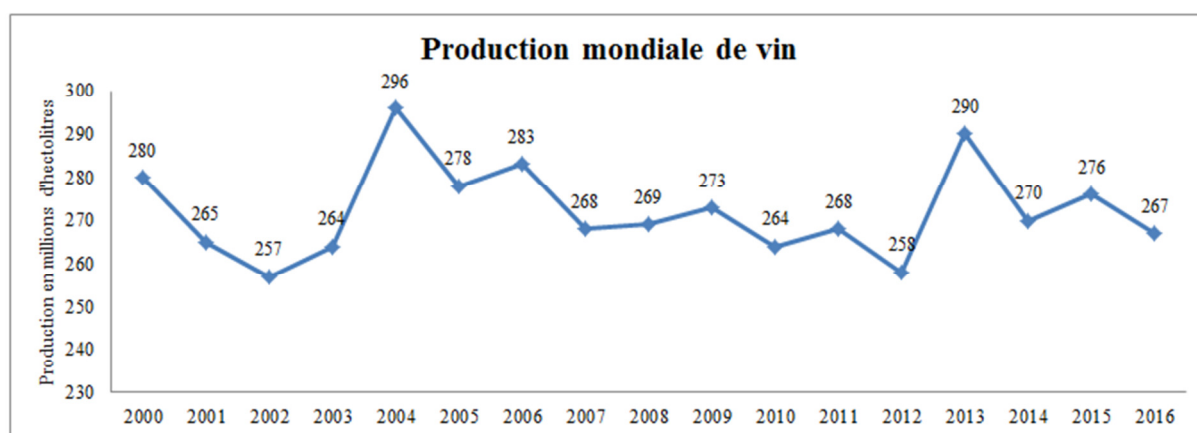


Figure n°3 : Production de vin tributaire des aléas climatiques.

1.3. Consommation mondiale

La consommation mondiale, toujours selon l'OIV, après avoir enregistré une baisse de 6 millions d'hectolitres en 2008, s'est stabilisée autour de 242 millions d'hectolitres par an (figure n°4). En termes de consommation nationale, on remarque que celle-ci augmente principalement dans les nouveaux pays producteurs comme les États-Unis ou la Chine.

Selon l'œnologue Charles Lichtié (2015), si la consommation dans les anciens pays producteurs tend à diminuer, c'est parce que le marché y est déjà mature. À l'inverse, dans les nouveaux pays producteurs, les connaissances œnologiques sont en pleine évolution. Il existe un potentiel de consommation important à développer dans ces pays. À titre d'exemple, les États-Unis, premier consommateur mondial, consomment 9,6 litres de vin par habitant et par an. En comparaison, les Français, deuxième mondiaux en termes de consommation nationale, en dégustent 40,9 litres par an et par habitant.

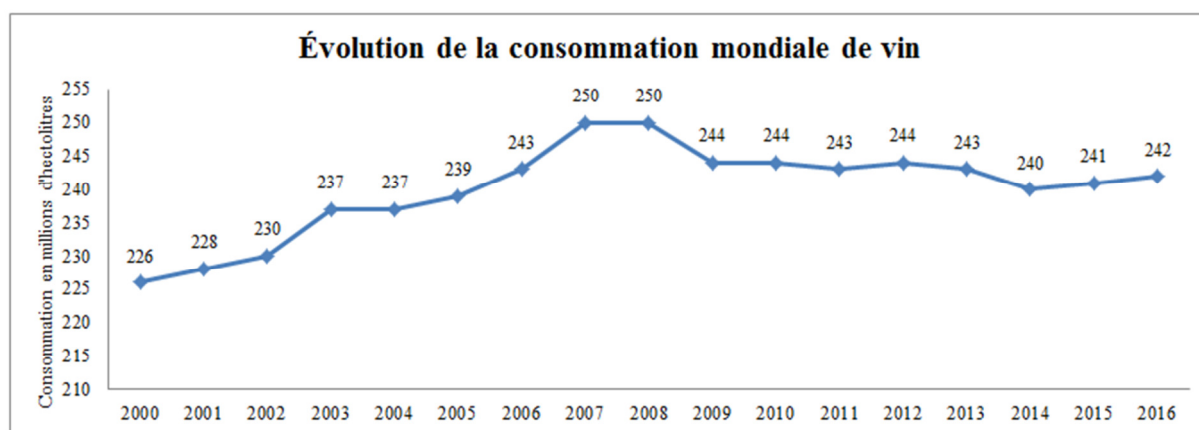


Figure n°4 : Après 2008, la consommation mondiale se stabilise autour des 242 millions d'hectolitres par an.

1.4. Valeur du marché mondial- échanges internationaux

En ce qui concerne les échanges internationaux, on observe qu'en 2000, 21,4% de la production mondiale était exportée. En 2016, ce rapport était de 39%. Selon Gallo & Charters (2014), cette intensification des échanges internationaux est principalement due à la mondialisation.

En examinant plus en détails la figure n°5, on remarque que les volumes exportés et la valeur échangée mondialement suivent globalement la même tendance. Cependant, ces dernières années, on peut parfois observer une baisse des volumes échangés qui ne se traduit nullement par une baisse de la valeur échangée. Ceci peut s'expliquer par une tendance à

consommer moins mais mieux (Thorpe, 2009). En France par exemple, le Comité National des Interprofessions des Vins à Appellations d'Origine (2002) affirme que les consommateurs tendent à allouer un budget annuel de plus en plus restreint au vin et semblent consommer plus occasionnellement des vins plus chers. Si ceci est lié à la baisse du pouvoir d'achat des ménages, c'est aussi dû à une modification du comportement des consommateurs, ceux-ci ayant adopté de nouveaux styles de vie (Vin & Société, 2016).

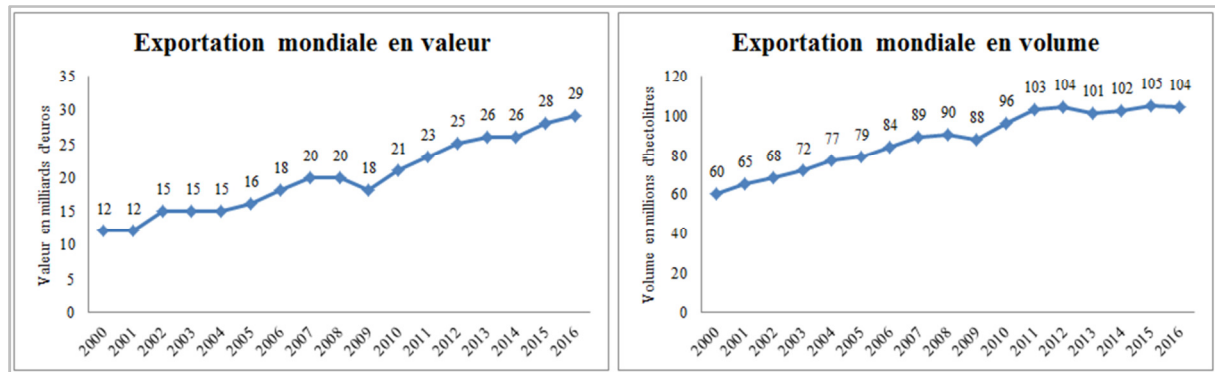


Figure n°5 : Augmentation constante de la valeur exportée pour un volume se stabilisant autour des 103 millions d'hectolitres.

CHAPITRE 2 : SITUATION BELGE

Après cette analyse de la situation mondiale, il est temps de se focaliser sur la situation en Belgique. Il faut savoir, qu'on ne retrouve pas la Belgique dans les statistiques internationales car elle est encore un trop petit acteur dans le domaine de la viticulture. Ce n'est pas pour autant que le marché du vin n'y est pas important. Selon Faivre (2009), experte dans le marketing du vin, « en prenant pour principaux critères la perception générale du vin et le goût du plus grand nombre pour des vins complexes et équilibrés », on obtient un classement de chaque marché en fonction de sa maturité. La Belgique se retrouve en deuxième position de ce classement mondial, derrière l'Angleterre, prouvant ainsi son intérêt pour ce breuvage. Dès lors, nous avons souhaité réaliser un « état des lieux » de la superficie, la production, la consommation et de l'importation belge.

2.1. Superficie belge

Les premières statistiques officielles apparurent en 2010. C'est lors de cette année que le Service public fédéral (SPF) Economie, voyant l'industrie viticole grandir, a commencé à produire des rapports concernant la production et la superficie des vignes en Belgique.

On apprend dans ces rapports qu'au cours des sept dernières années, la superficie occupée par les vignobles en Belgique a pratiquement triplé (figure n°6). En effet, nous sommes passés de 119 hectares en 2010 à près de 300 hectares répertoriés pour l'année 2016. Selon Xavier Beghin (2016), auteur de l'article « Le vin wallon : bon, mais pas encore rentable » du magazine Trends Tendances, la superficie totale devrait, dans un avenir proche augmenter de manière importante car de nombreux projets ont été mis en route.

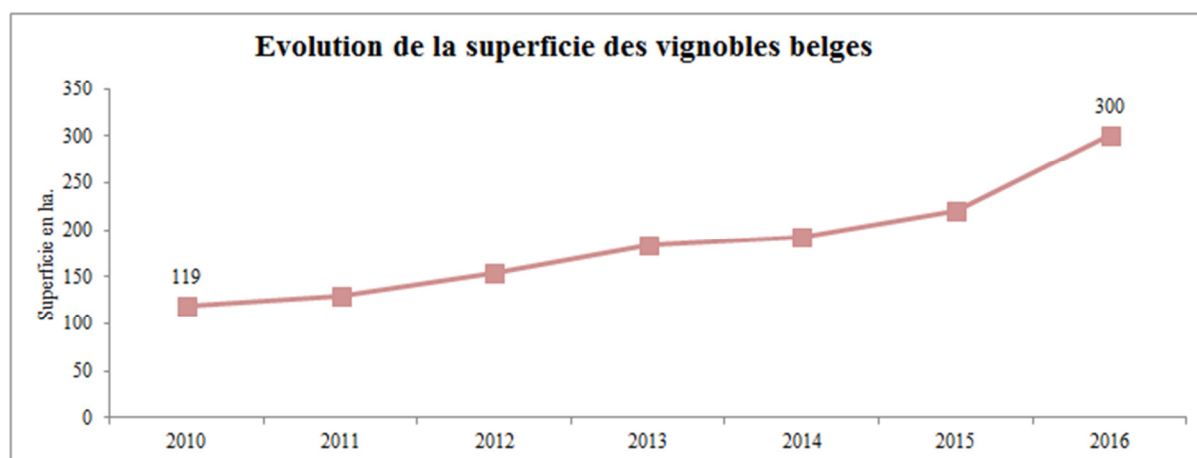


Figure n°6 : La superficie viticole belge a triplé en 6 ans.

Nous avons bel et bien remarqué ce phénomène lors de nos différentes entrevues. Pour ne citer que trois exemples, nous savons que la Coopérative Vin de Liège a déjà programmé la deuxième phase de son projet initial, qui consistera à doubler la superficie du vignoble actuel. Le Domaine des Agaises prévoit, quant à lui, de grandir toujours plus tant que la demande ne sera pas comblée. En effet, la cuvée Ruffus étant chaque année en rupture de stock en quelques semaines à peine, grandir en termes de plantations permettrait de servir un plus large panel de consommateurs et constitue dès lors une opportunité unique. Enfin, Jean-François Baele, propriétaire du Domaine du Ry d'Argent, a également pour objectif de grandir dans un futur proche et d'atteindre la trentaine d'hectares pour son domaine. Pour ces trois domaines dont la production s'écoule très rapidement, grandir n'est pas une option mais un devoir.

2.2. Production belge

En ce qui concerne la production belge, la tendance générale est également à la hausse, malgré une année 2016 catastrophique. En 2010, les vignerons ont produit un total de 470.569 litres de vins, tous types confondus. En 2015, cette production a dépassé le million de litres pour la première fois en atteignant 1.025.499 litres (SPF Economie, 2016). Pour ce qui est de 2016, les chiffres officiels ne sont pas encore disponibles mais, selon les viticulteurs et les journalistes, il faut s'attendre à une importante baisse de la production (Beghin, 2016). En effet, comme les autres pays producteurs, la Belgique n'a pas échappé aux perturbations météorologiques. On ne peut dès lors que s'attendre à voir les rendements baisser. Les viticulteurs ont soit souffert des gelées tardives d'avril, soit des pluies diluviennes de juin, ou encore des maladies comme le mildiou ayant sévi au mois de juillet (Nielsen, 2016). Selon Pierre Rion, les pertes devraient en moyenne représenter 50% de la production (Beghin, 2016).

Un autre aspect de la production qui nous a semblé important est le type de vins produits en Belgique étant donné qu'une région et son terroir favorisent l'émergence de certains produits. Selon Beghin (2016), la Belgique, avec son climat et son terroir proche de ceux de la Champagne, semble en mesure de produire de très bonnes bulles que les Belges apprécient particulièrement. En effet, sur la figure n°7, on peut observer qu'en cinq ans, les vins effervescents sont passés de 157.855 litres à 474.829 litres. De plus, selon l'étude Nielsen (2016), le vin effervescent ne grandit pas seulement en termes de volume mais également en termes de valeur. La plupart des vignerons qui tentent de faire de la vigne une

activité rentable, ont dès lors, dans leur portfolio, des vins effervescents (Boshman & Vanel, 2015; De Mesmaeker, 2013). Toujours sur la même figure, on peut distinguer que le vin blanc occupe une deuxième place de choix en termes de production. Ceci s'explique par le fait que les cépages plantés pour obtenir ces deux types de produits sont plus adaptés aux climats plus frais de nos campagnes belges (Neiman, 2015).

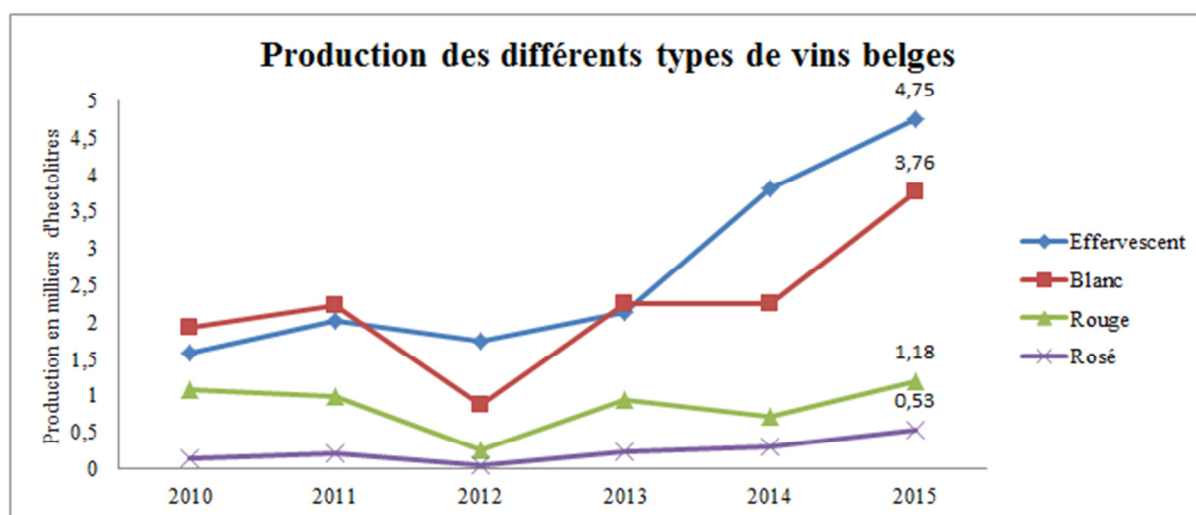


Figure n°7 : Domination des vins effervescents et blancs en Belgique.

En effet, les informations que nous avons récoltées semblent aller dans ce sens. Seuls deux domaines, comme le Château Bon Baron et le Domaine du Chenoy ont préféré se lancer dans une production axée majoritairement autour du vin rouge. Pour Jeanette van der Steen propriétaire du Château Bon Baron, la raison est avant tout économique : « *Il fallait savoir ce que buvaient les Belges. Nous avons trouvé que les Belges boivent 70% en rouge et 30% en blanc* ». Pour Philippe Grafé du Domaine du Chenoy, il s'agit avant tout d'un rêve: celui de faire des vins rouges lui permettait de remonter la frontière du rouge 500 km plus au nord. Le reste des viticulteurs, comme le prouvent les chiffres de la figure n°7, préfèrent se concentrer sur les vins blancs et effervescents. Dans son interview, Martin Bacquaert, nous a confié que ces domaines [Wijndomein Entre-deux-Monts, Domaine des Agaises, Wijndomein Hagelander, Domaine du Ry d'Argent, Château de Bioul, Coopérative des Vin de Liège] ont pensé d'une manière totalement différente en ce qui concerne les produits finis. En effet, ils se sont plutôt demandé ce qui pourrait être produit sachant que le climat était une contrainte fixe. Dès lors, le choix des blancs et des effervescents s'est imposé à eux. Nous avons également pu remarquer que, même si la Belgique peut produire tous les styles de vins (rouge, rosé, blanc, effervescent), ce qui obtient le plus de succès, ce sont les blancs et les effervescents.

Vanessa Vaxelaire, propriétaire du Château de Bioul et vice-présidente de l'Association des Vignerons Wallons nous a d'ailleurs confié son expérience à ce sujet: *« Au début on ne savait pas, on a planté 75% de blanc et 25% de rouge. Et puis avec le temps, les produits phares se sont dessinés par eux-mêmes. Mais je dirais qu'aujourd'hui on est assez reconnu pour deux produits: nos vins blancs tranquilles et notre bulle, Brut de Bioul. Ce qui se prête le mieux au climat belge. »* Du vin rouge de qualité et apprécié des consommateurs semble être difficile à produire en Belgique, question de sol mais également de climat. Le cas du Domaine du Chenoy est d'ailleurs assez interpellant avec un stock d'environ 100.000 bouteilles invendues (majoritairement du rouge).

Il existe également un autre aspect que les viticulteurs surveillent attentivement : le réchauffement climatique. Ce changement dans le climat est considéré par beaucoup comme favorable au développement plus intensif de la vigne en Belgique. Selon une étude réalisée par le Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) et Joël Rochard, spécialiste du climat à l'Institut Français de la Vigne et du Vin, une hausse moyenne de la température de 1°C correspond à une remontée du climat de 160 km vers le nord (Comité National des Conseillers de Commerce Extérieur de la France, 2009). Quand on sait que Bruxelles se trouve à 175 km à vol d'oiseau de Reims, la capitale de la Champagne, on comprend pourquoi les viticulteurs belges sont pleins d'espoir quant à l'avenir de leurs produits.

De façon plus générale, l'état d'esprit des viticulteurs est à l'expansion. Pierre Rion se plaît d'ailleurs à rappeler l'exemple du Luxembourg. Notre voisin qui possède une population de 500.000 habitants et un vignoble dix fois plus grand que la Wallonie à elle seule, produit chaque année quelques 13 millions de bouteilles. Si l'on extrapole cela à la Wallonie, nous devrions, à terme produire, 100 millions de bouteilles par an.

2.3. Consommation belge

Au niveau de la consommation de boissons alcoolisées, la Belgique reste avant tout le pays de la bière. À titre de comparaison, en 2015, un peu moins de 8 millions d'hectolitres de bière ont été consommés en Belgique (RTBF, 2016) contre « seulement » 3 millions d'hectolitres de vin (tous types confondus). Pour donner une idée plus précise de l'ordre de grandeur que cela représente, si nous prenons en considération les 11 millions de Belges, cela représente 26,57 litres de vin par habitant en un an. Ce chiffre permet à la Belgique de se

hisser à la huitième place du classement mondial, devant l'Angleterre, l'Allemagne ou encore l'Espagne. Cette consommation par habitant tend à croître légèrement. Elle est en effet passée de 23,32 litres par an en 2001 à 26,57 litres en 2016 (Statistiques OIV).

Notre enquête quantitative auprès des consommateurs belges nous a permis de confirmer cette tendance. Au cours des 5 dernières années, les répondants considèrent que leur consommation personnelle a très légèrement augmenté. Sur une échelle allant de 1 (Fortement diminué) à 5 (Fortement augmenté), la moyenne est de 3,05, soit juste au-dessus de « stable ».

En Belgique, nous consommons majoritairement des vins tranquilles (tout ce qui n'est pas effervescent), du rouge de préférence. En effet ce dernier reste en tête des importations malgré une baisse qui s'enregistre au profit des vins blancs et rosés. En 2015, le rouge représentait encore 49% de part de marché des vins tranquilles (Rodriguez, 2016).

Au regard de notre enquête, le rouge reste toujours le produit viticole que les Belges préfèrent. En effet, deux-tiers de nos répondants ont affirmé consommer le plus souvent du vin rouge. Le vin blanc arrive en seconde place avec un peu moins de 25%. Cependant, il est intéressant de noter que de nombreuses personnes nous ont répondu que leur achat dépendait de la saison, qu'ils achetaient plus de blanc et rosé pendant l'été par exemple.

2.4. Importation belge

Étant donné que nous consommons bien plus que nous produisons, il y a un excédent de demande par rapport à l'offre. Pour pouvoir combler cet écart, il va donc falloir importer en grandes quantités. Bien que la consommation domestique belge ne représente que 1% de la consommation mondiale en 2016, la Belgique se retrouve à la neuvième place mondiale des plus grands pays importateurs (OIV, 2017). Un peu moins des deux tiers des importations provenant de France et d'Espagne (Sud de France Développement, 2017). Cependant, bien que ces deux pays aient exporté chez nous depuis toujours, les consommateurs actuels sont curieux et aiment découvrir de nouvelles saveurs. Cela favorise donc l'émergence des vins du Nouveau Monde qui grappillent des parts de marché (Rodriguez, 2016).

Selon nos enquêtes, les Belges ont effectivement tendance à acheter des vins provenant plutôt des pays de l'Ancien Monde. Notre enquête prouve que 87,7% de nos répondants achètent des vins provenant de France, 39,4% en provenance d'Italie et l'Espagne complète le podium avec 26,5%. Les pays du Nouveau Monde sont peu représentés ; le premier pays de cette catégorie est l'Afrique du Sud avec un peu moins de 20% de Belges qui achètent des vins de cette origine. Selon Jeanette van der Steen (Château Bon Baron), les Belges ont en effet été attirés par tous ces vins des pays du Nouveau Monde, notamment parce que ces produits constituaient une nouveauté attrayante pour les consommateurs, mais aussi parce que les prix proposés défiaient toute concurrence. Cependant, Jeanette van der Steen semble affirmer que c'est une mode qui est déjà passée et que les consommateurs se tournent actuellement majoritairement vers des vins de qualité supérieure.

CHAPITRE 3 : PRATIQUES ÉCONOMIQUES ET MANAGÉRIALES DANS LA VITICULTURE

Maintenant que nous avons dépeint la situation viticole en Belgique et sur la scène internationale, nous pouvons dès à présent passer à l'analyse des différents aspects économiques dans le monde viticole. Cela nous permettra de savoir quelles sont les pratiques en vigueur aux quatre coins du monde et nous donnera une idée plus précise de ce qui pourrait se faire entre nos frontières.

3.1. Ancien et Nouveau Monde

Lorsque l'on parle des pays producteurs de vin, il est assez courant de les classer en deux catégories distinctes : l'Ancien et le Nouveau Monde. Cette terminologie, bien qu'assez explicite, va être abordée en détails dans la section suivante. En effet, nous allons tenter de décrire de manière claire et précise quels sont les pays de l'Ancien Monde et ceux du Nouveau Monde, mais aussi quelles sont les stratégies en termes d'organisation de la production viticole adoptées par les différents camps.

Les premières traces de vignes sauvages (*Vitis Vinifera*) datent d'environ 5 000 avant J.-C. et furent retrouvées en Transcaucasie (Géorgie, Azerbaïdjan et Arménie). C'est avec les migrations de certaines tribus d'Asie que cette variété de plante voyagera et finira par se retrouver sur le pourtour du bassin Méditerranéen, en Asie centrale et au Proche-Orient. On ne parle cependant pas encore de culture de la vigne à ce moment-là car les hommes de l'époque avaient peu de connaissances à ce sujet. C'est seulement au VI^e siècle avant J.-C, grâce à la découverte de la taille, que l'exploitation de la vigne commença réellement. Cette pratique, que nous devons au peuple grec, va progressivement se disperser et s'étendre à nos contrées grâce aux conquêtes du peuple romain. On considère que les pays qui se sont mis à cultiver la vigne sous l'Empire Romain font partie de ce que l'on appelle « l'Ancien Monde » (Gallo & Charters, 2014). L'Europe a toujours été considérée comme la terre de l'exploitation viticole, mais trois pays ont eu un rôle particulièrement important, et restent encore aujourd'hui les plus gros producteurs de vin dans le monde. Ces trois pays sont la France, l'Espagne et l'Italie (Gallo & Charters, 2014). Selon l'OIV, en 2012, l'Ancien Monde détenait toujours la première place en termes de production viticole bien que son avance face au Nouveau Monde semble s'atténuer au fil du temps. En effet, entre 2000 et 2012, les pays du Nouveau Monde reprurent 10% de parts de marché pour passer de 28 à 38%. (Aytaç & Vn Hoang, 2014).

Mais que s'est-il donc passé pour que l'Europe perde du terrain face aux pays du reste du monde?

D'une part, la production de vin des pays de l'Ancien Monde s'est, pendant longtemps, écoulee au sein même de ces pays, ces derniers étant les plus grands consommateurs sur le marché du vin (que ce soit en termes de valeur absorbée ou en termes de volumes écoulés). Cependant, dès les années 70, d'importants changements eurent lieu. En effet, des crises de surproduction dans les pays européens ne laissant d'autre choix que l'exportation d'une partie de la production ainsi que des subventions accordées aux vignerons pour arracher une partie de leurs pieds de vigne vinrent réduire les quantités produites en Europe (Gallo & Charters, 2014).

D'autre part, le développement de la globalisation n'a guère aidé l'Europe. En effet, les exportations mondiales ont augmenté de 50% entre 1988 et 1998 (Jesus Oliveira Coelho & Rastoin, 2001). C'est ainsi, avec la mondialisation du marché du vin, que les pays dits du « Nouveau Monde » gravirent les échelons de ce-dit marché et parvinrent à grappiller des parts de marché aux pays de l'Ancien Monde. Par pays du Nouveau Monde, il faut entendre l'Australie, les États-Unis, la Nouvelle-Zélande, l'Argentine, l'Afrique du Sud ou encore le Chili (Gallo & Charters, 2014).

La différence entre ces pays et ceux de l'Ancien Monde se remarque non seulement au niveau de leur histoire commune avec le vin, mais aussi dans leur manière d'aborder la profession de viticulteur et les stratégies qu'ils utilisent. En une trentaine d'années, les pays du Nouveau Monde sont parvenus à faire croître leur production au-delà des volumes consommés nationalement. Ceux-ci ont donc opté pour des stratégies marketing plus agressives dans le but de faire rapidement une percée sur le marché mondial du vin (Gallo & Charters, 2014).

Ceci posé, intéressons-nous à présent de plus près aux deux modèles d'organisation de la production viticole qui caractérisent les pays de l'Ancien et du Nouveau Monde.

Avant tout, il faut comprendre que la présence d'une pluralité de pays producteurs implique l'existence de non pas un, mais plusieurs marchés du vin. Nous avons aujourd'hui totalement quitté le schéma de l'Europe produisant pour l'Europe et sommes passés à une dynamique mêlant les offres des pays de l'Ancien et du Nouveau Monde. Cependant, il semblerait qu'un modèle d'organisation de la production soit prédominant dans chacun des deux camps. En effet, les nouveaux pays producteurs semblent former des clusters viticoles pour produire des vins dits de cépages, alors que les pays d'Europe, eux, semblent s'accorder

autour d'une passion commune pour le terroir. Examinons donc ces deux manières d'organiser la production (Gallo & Charters, 2014).

3.1.1. Stratégie du Nouveau Monde

Les pays du Nouveau Monde utilisent une forme de modèle territorial. Ce modèle, repris par Gallo et Charters (2014), est celui du « cluster » et fut tout d'abord énoncé par Michael Porter. Selon ce dernier, par « cluster », il faut entendre « une concentration géographique d'entreprises liées à un domaine particulier » (Porter, 1998).

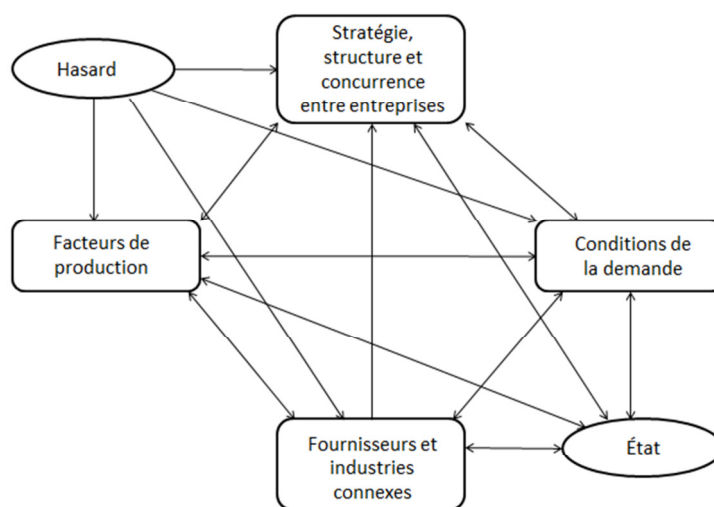


Figure n°8 : Le modèle du diamant de Porter tel que repris dans Gallo et Charters (2014).

Gallo et Charters (2014) expliquent dans leur ouvrage « Economie et management du vin » que ce modèle du diamant « vise à combiner l'avantage comparatif d'un territoire donné et l'avantage concurrentiel des entreprises locales pour définir un avantage concurrentiel du territoire dans un secteur d'activité donné ». Selon eux, la proximité et l'accès aux ressources d'un même territoire permettraient aux acteurs d'un même cluster de gagner en termes de productivité. Comme le montrent les études sur les clusters Néo-Zélandais, être membre d'un cluster peut être bénéfique. En effet, avoir un certain nombre d'acteurs concentrés au même endroit peut faciliter les échanges entre partenaires grâce à une diminution des coûts de transaction (Dana & Granata, 2013). De plus, c'est un vrai déclencheur d'innovation et de création de savoirs (Leszczynska, 2015). En effet, voir ses propres concurrents être à l'avant de la scène avec des technologies de pointe devrait pousser les autres acteurs à faire de même. Aussi, les clusters permettent un accès plus simple aux biens publics. Bien sûr, ce modèle de clusters utilisé par les pays du Nouveau Monde n'a pas que des avantages. Comme on le voit

sur la figure n°8, la constitution d'un cluster peut, par exemple, se révéler un peu chaotique étant donné qu'une partie est liée au « hasard ». Pareillement, le simple fait d'avoir une concentration d'acteurs similaires ne suffit pas ; des conditions favorables doivent être présentes afin d'inciter les entreprises à entrer dans ce cluster. (Gallo & Charters, 2014).

3.1.1.1. Vins du Nouveau Monde

Les pays du Nouveau Monde produisent des vins dits de « cépages », c'est-à-dire que ce qui importe pour eux n'est pas la terre qu'ils cultivent mais bien la variété du raisin dont leurs vins sont issus (Neiman, 2015). Ces vins ne visent pas absolument la complexité ; on parlera de vins plus modestes mais d'une qualité et d'un goût toujours égaux. Cela peut paraître surprenant pour un produit comme le vin. C'est suite à un événement qui eut lieu en 1976 que cette manière de penser se développa. En effet, à cette époque, des juges français ont procédé à une dégustation test à l'aveugle. Sans le savoir, ils ont affirmé que deux vins issus de la production californienne étaient supérieurs aux deux vins bordelais qui leur avaient été servis. Forts de cette révélation et voyant les opportunités grandissantes apparaître aux yeux des consommateurs comme une alternative aux grands vins français, les pays du Nouveau Monde se mirent à produire du vin de cépages. Le vin fut envisagé d'une manière jamais imaginée auparavant. Il devint en effet un produit dit « agricole » comme tant d'autres et sa commercialisation s'est alors de plus en plus apparentée à ce qui se fait dans les grandes industries : des volumes de production colossaux, des économies d'échelle et des prix cassés (Gallo & Charters, 2014).

Bien entendu, pour gérer de tels volumes et bénéficier d'économies d'échelle, il était nécessaire d'investir dans des innovations technologiques de pointe. Au fil des années, la connaissance de la vigne et des techniques qui lui sont propres s'est propagée au sein du Nouveau Monde. L'essence de cette propagation est double. D'une part, les facultés universitaires et autres établissements spécialisés dans l'œnologie ont commencé à insérer dans leurs programmes des activités de recherche sur l'innovation et la technologie dans le domaine viticole. Ce fut le début de la codification des pratiques récemment acquises. D'autre part, le souhait des vignerons du Nouveau Monde de travailler sur des domaines à travers le monde et leur mobilité mondiale permirent à la technologie et à l'innovation de se répandre petit à petit autour du globe (Gallo & Charters, 2014). La technologie et les savoirs grandissant, c'est sans surprise que l'émergence des pays du Nouveau Monde fut renforcée, changeant du tout au tout l'offre présente sur le marché, mais aussi le pouvoir laissé aux

mains des distributeurs. Cependant, les barrières présentes à l'entrée du marché viticole étant relativement basses, nous nous sommes retrouvés avec des volumes sur le marché de plus en plus importants. En conséquence, énormément de vins finalement très comparables furent introduits en très peu de temps, laissant pour seul critère de différenciation possible le prix du vin. Cela exerça une pression toute particulière sur les marges des producteurs. De plus, les grandes surfaces, sachant qu'elles constituaient un partenariat en or pour les producteurs de vin, commencèrent elles aussi à exercer une pression sur ces derniers. Pour un grand nombre d'entre eux, ces pressions devinrent insoutenables et eurent raison de la bonne rentabilité des domaines du Nouveau Monde (Gallo & Charters, 2014). En effet, les nouveaux pays producteurs ayant initialement décidé d'opter pour des stratégies de volumes dans le but de conquérir le monde ont, à partir de 2008, dû faire face à une crise de surproduction (Comité National des Conseillers de Commerce Extérieur de la France, 2009). L'Australie et les États-Unis, considérés comme les précurseurs du Nouveau Monde, ont été les premiers à réagir face à cette crise, imaginant puis développant de nouvelles solutions pour rétablir la rentabilité des exploitations tout en évitant de produire de trop. Les retombées de ces nouvelles solutions ne tardèrent pas à porter leurs fruits. En Australie par exemple, le marché s'est totalement restructuré autour de trois grands groupes produisant à eux-seuls 70% de la production australienne (Institut Français de la Vigne et du Vin, 2011). Ce phénomène de concentration du marché s'est d'ailleurs accentué dans les pays du Nouveau Monde, si bien qu'en 2012, une bouteille sur dix vendues dans le monde provienne des chais de l'un des quatre groupes leaders du marché (trois étant Américains et un étant Australien). Les 30% restants de la production australienne provenaient de petits domaines indépendants. Parmi ceux-ci, certains firent le choix de se cantonner uniquement à la production de raisins pour les revendre ensuite aux grands groupes. Ce partenariat entre grands groupes et petits domaines indépendants est bénéfique pour les deux camps. En effet, les petits domaines, qui ne pourraient pas survivre seuls face à des mastodontes dans ce genre de stratégie, s'assurent un revenu financier plus stable et moins risqué. Pour les grands groupes dont la stratégie s'articule autour des volumes produits, il est évident que cet apport de raisin provenant directement de terres dont ils ne doivent pas s'occuper est une opportunité en or. Ceci étant dit, certains domaines indépendants décidèrent d'adopter une toute autre stratégie que celle de « s'allier » aux grands groupes. Face à des concurrents visant en priorité la production du plus grand volume possible, certains de ces producteurs ont fait le choix de se différencier en revenant à une production plus axée sur le terroir et sa signification auprès des consommateurs. Selon une enquête réalisée par le premier groupe mondial distributeur de vin E&J Gallo (Lichtié, 2015),

les préférences des consommateurs ont à ce point évolué, passant plutôt à une consommation occasionnelle de vins de meilleure qualité, que les particularités de la production s'en sont vues transformées (Smart, 2006). En effet, voyant leur avantage concurrentiel devenir de plus en plus difficile à tenir et sachant que la connaissance œnologique des consommateurs ne fait qu'augmenter, certains pays du Nouveau Monde tendent à accorder de plus en plus d'importance au caractère d'un vin, ainsi qu'à sa région d'origine. Ceci est en opposition totale avec la stratégie initiale d'organisation de la production viticole dans ces pays-là et s'apparente entièrement à la stratégie en place dans les pays de l'Ancien Monde, pays dans lesquels on a tendance à définir un vin en fonction de la région dont il provient (Gallo & Charters, 2014).

3.1.2. Stratégie de l'Ancien Monde

Les pays de l'Ancien Monde se basent sur un modèle d'exploitation territorial, totalement différent de celui du Nouveau Monde, dit du « terroir ». Selon l'OIV (2010), le « terroir » se définit comme étant « un concept qui se réfère à un espace sur lequel se développe un savoir collectif des interactions entre un milieu physique et biologique identifiables et les pratiques viticoles appliquées, qui confèrent des caractéristiques distinctives aux produits originaires de cet espace ». En effet, le terroir combine toutes sortes de facteurs ayant un impact sur un vin et ses caractéristiques. Premièrement, la situation géographique et ses spécificités comme le climat, l'altitude ou encore la topographie du terrain, auront une incidence. Deuxièmement, le type de sol, ou plutôt de sous-sol, va lui aussi avoir une lourde influence sur la production. Un sol argileux, par exemple, va donner un vin plus volumineux, plus gras, alors qu'un sol calcaire peut donner des vins plus élégants et fins. Enfin, le terroir sera toujours influencé par l'homme et la manière dont celui-ci le traite (Neiman, 2015). Selon Corade et Delhomme (2008), cette stratégie de terroir se base sur des ressources spécifiquement liées à un territoire donné et constituant un avantage considéré comme étant naturellement comparatif. En effet, par l'utilisation des ressources de ce territoire, les producteurs locaux renvoient aux consommateurs une preuve de qualité qui les différencient des producteurs concurrents. Economiquement parlant, le terroir est une sorte de « construction collective » au sein de laquelle ce sont les ressources apportées et développées par les producteurs locaux, ainsi que les interactions entre ceux-ci qui importent plus que les caractéristiques géographiques (Gallo & Charters, 2014). Des relations se tissent entre les producteurs d'un même territoire, encourageant une transmission et même une accumulation

du savoir. Au final, le produit du terroir représente un produit issu de la combinaison entre un territoire (zone géographique spécifique), une histoire forte, une culture qui lui est propre et une maîtrise unique transmise de génération en génération. Cette combinaison donne à une région son caractère unique, son identité inimitable, cruciale pour se différencier de la concurrence aux yeux des consommateurs (Gallo & Charters, 2014). Pour les anciens pays producteurs, la perception que les consommateurs ont d'un vin et de la région dont il provient est fondamentale (Peynaud, 1983). Il y a un lien étroit entre le vin produit et la terre dont il provient. On ne parle donc pas d'un vin de cépage, mais bien d'un vin de terroir. Le vin est un véritable « emblème » capable de représenter une région et de lui bâtir une réputation à l'échelle mondiale. Aussi, en plus de permettre une identification précise, cette combinaison constitue une barrière à l'entrée assez importante, permettant aux producteurs locaux d'entrer dans une situation dite de « concurrence monopolistique », laissant ceux-ci fixer des prix élevés (Gallo & Charters, 2014).

3.1.2.1. Appellation d'Origine Protégée (AOP)

Cette stratégie de terroir est encadrée par tout un système d'AOP. Ce qui permet aux producteurs locaux de se protéger contre des producteurs peu scrupuleux qui pourraient être tentés de capter une partie de la notoriété associée à une région en utilisant une dénomination trompeuse, proche de celle employée par les producteurs locaux. Ce système d'AOP fonctionne comme un cahier des charges permettant de circonscrire de manière précise un territoire ainsi que les conditions de production qui y sont liées et organisant une marque collective dite « territorialisée » (Gallo & Charters, 2014). Selon divers auteurs (Gallo & Charters, 2014; Aytac & Vn Hoang, 2014), l'AOP a une triple fonction. Premièrement, elle constitue un « marqueur territorial » ; elle renvoie donc une sorte de garantie de l'origine du produit. Deuxièmement, l'AOP est une sorte de gage de qualité pour les consommateurs. En effet, les producteurs, pour pouvoir utiliser une AOP, doivent se plier à des règlements stricts sur les méthodes de production et les cépages plantés. Ces contraintes de certification ne découlant pas de choix personnels mais bien d'obligations, on peut supposer une forme de constance en termes de qualité des produits. Enfin, comme dit précédemment, l'AOP peut s'appréhender comme une sorte de cahier des charges et celui-ci contient une restriction qui concerne le rendement et le volume maximum pouvant être produits. Ceci protège les consommateurs des producteurs malveillants, qui augmentent les volumes produits de manière importante et délaissent la qualité. Bien entendu, le volume étant limité, la rareté du

produit donne aux producteurs l'opportunité de pratiquer des prix plus élevés que ceux des bouteilles ne portant pas d'AOP.

3.1.3. Stratégies génériques de Porter

Les deux stratégies de l'Ancien et du Nouveau Monde en termes de choix d'organisation de la production peuvent s'appréhender sous l'angle de ce que Michael Porter (1996) appelle les stratégies génériques. Selon lui, ces stratégies décrivent les trois options laissées aux entreprises souhaitant acquérir un avantage concurrentiel durable, peu importe le secteur dans lequel elles sont actives. Selon que la cible stratégique couvre le secteur tout entier ou un segment en particulier, les stratégies que les entreprises devraient adopter diffèrent. En effet, si la cible stratégique couvre le secteur tout entier, deux options s'offrent alors aux managers.

3.1.3.1. Stratégie générique de différenciation

Les entreprises peuvent se concentrer sur la valeur que constitue le produit aux yeux des consommateurs. En offrant des produits de qualité supérieure, ces dernières parviendront à rendre les consommateurs moins sensibles au prix, générant dès lors des marges supérieures (Porter, 1996). Cette stratégie est communément appelée stratégie de différenciation et semble être celle utilisée par les anciens pays producteurs. Effectivement, il apparaît que ce ne soit pas tant la quantité qui importe pour les vignerons de l'Ancien Monde mais bien la qualité. Récemment, suite à l'arrivée des nouveaux producteurs de vin, les pays de l'Ancien Monde ont même poussé cette course à la qualité un cran plus loin en arrachant certains de leurs pieds de vignes pour ne se concentrer que sur de plus petites parcelles.

3.1.3.2. Stratégie générique de coût

Les entreprises qui ciblent le secteur entier peuvent opter pour une stratégie de domination du marché par les coûts. Ces sociétés font dès lors le choix de produire des volumes importants, quitte à sacrifier la qualité, pour diminuer les coûts de production. Ils produisent des masses de produits standardisés qui leur permettent de bénéficier, entre autres, d'économies d'échelle importantes (Porter, 1996). Cette stratégie semble être celle initialement adoptée par les nouveaux pays producteurs puisque pour eux, c'est la quantité qui prime sur la qualité. Les vins produits, n'ayant aucune prétention de complexité, sont généralement vendus à des prix modestes. Face à une vague de nouveaux producteurs

augmentant les volumes présents sur le marché de manière drastique et précipitant la chute des marges des producteurs, certains pays de Nouveau Monde se sont cependant tournés vers un modèle d'organisation de la production semblable à celui des pays de l'Ancien Monde. Ils ont décidé de revenir à l'essentiel, au cœur des régions et de leur histoire, pour comprendre et appréhender le terroir afin de créer un vin unique, identifiable et de qualité.

3.1.3.3. Stratégie générique de concentration (niche)

Selon Michael Porter (1996), il existerait une troisième stratégie pour les entreprises souhaitant obtenir un avantage concurrentiel durable: la stratégie de concentration (ou de niche). Dans ce cas, les entreprises vont concentrer leurs efforts sur un segment étroit et bien délimité du secteur. À elles de choisir par la suite si elles souhaitent jouer la carte des coûts ou celle de la différenciation sur le segment choisi. Dans le cadre du monde viticole, l'émergence de ces différents marchés de niches est souvent la réponse des producteurs à un nouveau besoin des consommateurs (Swaminathan, 1995). Selon Gallo et Charters (2014), les niches sont souvent choisies pour contrer les problèmes de la concurrence mondiale et de croissance. Les pays viticoles sont en effet composés en majorité de domaines modestes ne pouvant rivaliser avec les grands groupes. Un des choix qui s'offre à eux est alors d'élaborer une stratégie de niche qui va leur permettre, en concentrant leurs efforts sur un segment particulier, de créer une entreprise florissante.

Pour Porter (1996), une position stratégique établie en profondeur permet une meilleure réponse aux besoins des consommateurs et un renforcement de l'unicité de l'offre. Attention, une stratégie en profondeur ne veut cependant pas dire une stratégie immuable. Il est très important de garder une approche dynamique de la compétition et de travailler sur une certaine continuité de la stratégie de positionnement. Il est, en effet, nécessaire que des efforts constants soient fournis pour consolider l'unicité de l'offre et renforcer sa cohérence. Il est tout à fait probable que des changements structurels poussent les entreprises à changer leurs stratégies ou que de nouvelles possibilités, non encore envisagées jusque-là, émergent. Dans tous les cas, le choix de position d'une entreprise découle de sa capacité à faire des compromis, à tourner à son avantage la complémentarité de ses activités, ainsi que de sa capacité à réagir et s'adapter aux changements du marché.

Pour conclure cette section, nous dirons que la globalisation et l'émergence des pays du Nouveau Monde dans le secteur viticole au cours de la deuxième moitié du XX^{ème} siècle ont donné lieu à de nombreux bouleversements dans cette industrie (Thorpe, 2009). En effet, l'arrivée de nouveaux pays producteurs n'aura fait qu'intensifier la compétition déjà forte dans ce secteur et aura transformé le marché viticole en un marché de masse, touchant de plus en plus de consommateurs et offrant de plus en plus de segmentations possibles. Face à l'arrivée des produits du Nouveau Monde, les anciens pays producteurs comme la France ont eu du mal à réorganiser leurs gammes, celles-ci paraissant de plus en plus confuses, mais aussi à renforcer l'image de marque de leurs produits dont le marketing avait été piètrement réalisé (Pike & Melewar, 2006). Pour redevenir compétitive, l'Europe n'eut d'autre choix que d'investir dans l'établissement de stratégies marketing fortes d'identité, de segmentation, mais aussi de promotion, de prix et de distribution. Harrington et Ottenbacher (2008) nous apprennent que les entreprises européennes qui ont le mieux surmonté cette crise sont des sociétés qui se sont adaptées en combinant la tradition de l'Ancien Monde avec la technologie et les *business models* du Nouveau Monde. Cela passe par des investissements lourds mais qui vont permettre aux différents domaines de rester compétitifs sur le long terme. Par exemple, il faudra développer une mécanisation des tâches et utiliser les dernières avancées scientifiques pour les étapes liées à la vinification. En France, il existe encore un clivage très marqué entre des sociétés plus familiales qui n'ont pas encore franchi le pas de la technologie et les grands groupes qui ont, quant à eux, mis l'accent sur l'industrialisation. Dans ce pays, ce sont d'ailleurs les groupes industriels qui ont profité de la croissance du marché ces dernières années (Aytaç & Vãn Hoang, 2014).

Face à ces constats, il nous est maintenant plus aisé d'entrevoir ce que devrait être la stratégie des producteurs viticoles belges. De par la petite taille de son marché viticole, nous sommes convaincus que la Belgique ne sera pas capable de rivaliser avec les grands groupes sur le marché international. Nous pensons donc qu'il serait plus pertinent pour les vignerons belges d'adopter une stratégie de niche. En effet, pour beaucoup de viticulteurs, le marché belge est un marché de niche qui repose sur le fait que le Belge aime le vin de qualité et qu'il aime de plus en plus consommer local. La viticulture belge ne pourra jamais rivaliser avec les autres acteurs du marché viticole mondial pour une raison toute simple : la Belgique ne possède pas les terres suffisantes. Cela restera quoi qu'il arrive un petit marché au niveau international.

Ensuite, les domaines viticoles devront choisir entre pratiquer une stratégie de coût ou de différenciation. Étant donné que les volumes produits ne sont pas suffisants pour enregistrer d'importantes économies d'échelle, nous remarquons que les vignerons belges opteront plutôt pour des stratégies de différenciation, similaires à celles des pays de l'Ancien Monde, basées sur la qualité plutôt que sur la quantité. Comme nous l'a expliqué Arnaud Leroy, responsable des ventes pour le Domaine des Agaises, il est quasi impossible de produire du vin belge tout en élaborant une stratégie de coût. La raison en est que les domaines sont encore trop petits, trop jeunes et surtout qu'il faut encore amortir tous les frais de création. Il n'y a là aucune comparaison possible avec les grands domaines de vignobles français dont les propriétaires héritent de génération en génération (s'ils savent le reprendre à leurs frais). En cas d'héritage, le propriétaire ne doit plus faire face aux investissements de départ dans les machines, plantations,... ; il ne lui reste « que » les coûts de gestion quotidienne. Selon les dires de plusieurs dirigeants de domaines belges, la qualité devrait être la priorité des tous les vignerons (belges) pour que l'ensemble de la filière soit associé à une image de qualité. Au Château Bon Baron, la stratégie du domaine s'explique en trois mots : « *qualité, qualité, qualité* ». Au Wijndomein Entre-deux-Monts, le but ultime est de renvoyer aux consommateurs une image très qualitative du domaine et de sa production. Pour le Domaine du Chenoy, la stratégie est de « *faire des vins de qualité sur le plan du fruit et sur le plan de la vinification mais en restant le plus près possible de la nature et du naturel* ». Pour Alec Bol, administrateur délégué de la Coopérative des Vins de Liège, la stratégie est la suivante : « *qualité, authenticité et modernité* ». La qualité est donc un terme qui revient très fréquemment lorsque l'on cherche à comprendre la stratégie choisie par les viticulteurs belges. Pour le Domaine des Agaises, cela devrait même être le choix numéro un pour un viticulteur qui aimerait ou qui s'est déjà lancé dans l'exploitation d'un domaine. D'ailleurs, une des craintes qui garde nos vignerons en éveil est de voir arriver sur le marché, de nouveaux acteurs intéressés par les potentiels retours sur investissements et qui n'ont en réalité pas les capacités ni les connaissances requises pour produire cette qualité. En effet, si certains domaines venaient à produire des vins de mauvaise qualité, cela risquerait d'affecter négativement toute la filière. Il est donc important que tous veillent à produire des vins de qualité.

En conclusion, on remarque que la viticulture belge est et restera un marché de niche orienté vers la qualité. Selon toute vraisemblance, si de nouveaux domaines venaient à voir le jour, ceux-ci ne poursuivraient pas une stratégie de coût mais bien de différenciation par la

qualité. De même, les viticulteurs déjà bien établis ne changeront pas de stratégie avant quelques années.

Néanmoins, il existe un domaine qui semble voguer vers une stratégie un peu différente de celle de ses collègues. En effet, le Domaine du Ry d'Argent avoue ne pas utiliser uniquement son propre raisin pour l'élaboration de ses vins. Une partie des raisins utilisés proviendraient d'un agriculteur situé près de Waremme. Ceci s'apparente à une coopérative et pourrait constituer une nouvelle façon de se différencier sur le marché belge. Cependant, Jean-François Baele affirme que cette structure n'est pas mise en place pour viser une stratégie de coût. Il qualifie plutôt sa propre stratégie d'entrepreneuriale. Cette-dernière a pour but de faire tourner son outil de production toute l'année quelles que soient la météo et les récoltes de son propre domaine. En d'autres termes, c'est une manière pour lui de répartir les risques liés à la production mais son but reste de produire un vin de qualité.

Dans les prochaines rubriques nous analyserons les différents aspects dont la maîtrise est devenue essentielle dans l'industrie viticole suite à l'émergence du Nouveau Monde. Comme l'ont démontré les scientifiques Pike et Melewar (2006), l'Ancien Monde fait face à trois grands challenges. Premièrement, les anciens producteurs se retrouvent actuellement dans une situation particulière où il est compliqué de justifier des prix élevés auprès des consommateurs, ceux-ci ne croyant plus particulièrement en la souveraineté des produits de l'Ancien Monde dont le marketing est souvent délaissé. Le défi pour ces vignerons sera donc de surveiller les coûts de manière plus détaillée afin de pouvoir, le cas échéant, baisser leurs prix. Ceux-ci accepteront dès lors de ne supporter que les coûts qui permettent d'ajouter de la valeur au produit. Le deuxième challenge pour ces anciens pays producteurs découle tout naturellement du premier : la nécessité du marketing dans l'industrie viticole. En effet, si l'Ancien Monde se retrouve aujourd'hui incapable de justifier des prix élevés, c'est aussi parce que trop peu de temps et d'argent ont été investis au préalable dans le marketing de ce type de produit. Pendant de nombreuses années les producteurs étaient « *product-oriented* » et non « *market-oriented* », ce qui ne leur a pas permis d'anticiper les changements dans les préférences des consommateurs (Thomas, Painbéné & Barton, 2013). Le marketing joue en réalité un très grand rôle dans les domaines viticoles. Selon Charters et al. (2008), il est le deuxième élément pouvant garantir le succès d'un domaine après sa production. Les vignerons devront donc investir dans des « *marketing mixes* » performants tout en créant une image de marque solide et de différenciation. Enfin, également selon Pike et Melewar (2006) le troisième enjeu, se situe au niveau des régulations qui entourent le monde viticole. Pour

beaucoup de vignerons, ce système d'AOP est nécessaire car il représente un avantage concurrentiel non imitable. Mais il apparaît comme trop rigide. Il présente de nombreuses contraintes empêchant parfois les vignerons de s'adapter aux différentes variations du marché.

3.2. Gestion financière

L'adage « Comment faire une petite fortune dans le vin? En commençant avec une grande! » circule énormément. Il faut le comprendre comme suit : cette industrie requiert d'une part, un capital de départ assez élevé et d'autre part, un besoin en fonds de roulement, et donc une trésorerie, très solide (Gallo & Charters, 2014).

3.2.1. Capital de départ

Commençons tout d'abord par nous pencher sur le capital nécessaire pour débiter une exploitation vinicole. Bien que les viticulteurs ne soient pas enclins à parler de leurs différents coûts, de peur de dévoiler à leurs concurrents leurs techniques et leur potentiel avantage concurrentiel, deux d'entre eux ont finalement accepté de lever le mystère dans la revue « les nouvelles de l'automne » du Ministère de l'Agriculture en Région Wallonne (Dumont & Delaunois, 2007). Le premier, Philippe Grafé, admet avoir investi sur base de fonds propres un total de 1.300.000 euros pour créer son exploitation. Ce viticulteur, partant de rien, a couvert avec cette somme l'achat d'un domaine de 10 hectares, ainsi que les coûts de plantation et d'équipement. Quant au second, Etienne Delbeke, propriétaire du Domaine des Agaïses, situé sur l'exploitation agricole de la famille Delbeke près de Binche, il a débuté avec un capital plus modeste, approchant tout de même les 250.000 euros. Cette somme a permis de construire une exploitation de deux hectares. Selon le propriétaire, l'aménagement d'un bâtiment agricole déjà existant et l'achat de matériel agricole viticole d'occasion représentent chacun un coût de 50.000 euros. Pour ce qui est de l'équipement en vinification, les cuves coûtent à peu près 50.000 euros, le pressoir 10.000 euros et les outillages annexes comme les pompes, un total de 15.000 euros. On en vient maintenant à la vigne en elle-même; la plantation de 2 hectares coûte 60.000 euros. Outre tous ces frais, il faut encore compter quelques milliers d'euros pour des dépenses diverses.

Lors de nos différentes entrevues, nous avons pu remarquer qu'avant de créer leur projet, les propriétaires des différents domaines possédaient pratiquement tous une fortune personnelle qui pouvait prendre différentes formes. Soit des terres, des bâtiments, comme au

Domaine des Agaises, soit de l'argent, comme pour Philippe Grafé qui a utilisé les revenus de toute une vie de travail pour se lancer dans l'exploitation viticole. Au final, seule la Coopérative Vin de Liège est partie de zéro. Ceci étant dit, un autre type de possession semble être essentiel dès la création d'un domaine. Il s'agit de toutes les possessions immatérielles nécessaires à la viticulture, comme les connaissances œnologiques, les connaissances en gestion et autres. Par exemple, Philippe Grafé, de par son statut d'ancien négociant en vin, possédait déjà des connaissances œnologiques extrêmement développées. Aussi, certains ont su s'entourer de personnes ayant les connaissances qui leur manquaient. C'est le cas par exemple du Domaine des Agaises qui travaille main dans la main avec un associé champenois.

3.2.2. Besoin en fonds de roulement (BFR)

Toutes les dépenses précédemment citées ne tiennent pas compte des coûts des besoins de fonctionnement de l'exploitation, coûts bien trop souvent sous-estimés dans le monde viticole. Ce besoin variera en fonction du type de structure et d'activité de l'entreprise (Gallo & Charters, 2014). Selon un terme plus financier, les coûts de fonctionnement sont appelés « besoin en fond de roulement » (BFR). Le BFR est calculé selon la formule suivante : *Actifs courants - passifs d'exploitation* (Cerrada et al., 2011). Les actifs sont représentés par les stocks, les créances clients et le cash. Pour ce qui est du passif, sont pris en compte les dettes fournisseurs, ainsi que les dettes à court terme.

Selon le propriétaire du Domaine des Agaises, on peut décliner les coûts de fonctionnement d'un vignoble en trois catégories. Il y a tout d'abord l'entretien de la vigne en elle-même. Dans cette première catégorie, qui représente 45% des frais de fonctionnement, on retrouve la main d'œuvre et les produits consommables (produits « phyto », engrais...). La deuxième catégorie qui représente 50% des frais, sont les frais de cuverie. Par exemple, il faut prendre en compte le travail de l'œnologue, l'achat des bouteilles, les étiquettes, les bouchons, la mise en bouteille et le stockage. Enfin la dernière rubrique qui représente 5% des coûts est uniquement dédiée aux vendanges et à la commercialisation.

Le principe étant pour chaque vigneron de pouvoir assurer la viabilité de sa société à long terme. L'objectif est donc de la faire grandir pour apporter une certaine rentabilité. Pour pouvoir évoluer il va falloir investir. La tâche du viticulteur consistera donc à s'assurer que chaque décision prise renforcera la rentabilité de l'exploitation, tout en minimisant autant que possible les éventuels risques d'illiquidité ou d'insolvabilité de l'entreprise. On dit d'une

société qu'elle est illiquide si elle est incapable d'honorer ses engagements comme par exemple le paiement des salaires. Cela arrive quand une société est à cours de trésorerie. Quant à la solvabilité d'une entreprise, c'est tout ce qui concerne la solidité de son bilan. Il est par exemple intéressant de savoir si les actifs de la société suffisent à couvrir ses dettes (Cerrada et al., 2011). Pour avoir une gestion financière saine, il faudra donc être particulièrement attentif à la gestion de son BFR. Il faut arriver à le maîtriser pour éviter qu'il ne s'envole trop au cours de la croissance. Il sera aussi important de s'assurer de la capacité de l'entreprise à assumer son financement. En effet lorsque la société grandit, le BFR va également augmenter (Cerrada et al., 2011). Si ce BFR est mal anticipé, et qu'il devient hors contrôle, on augmente les risques d'illiquidité de la société.

Il est donc crucial, spécialement pour une entreprise viticole, d'appréhender anticipativement toutes les opportunités qui s'offrent à elle. En effet, la gestion du BFR est particulièrement délicate. Comme cité dans l'ouvrage sur le management du vin de Gallo et Charters (2014), l'étude Plimsoll (2013) et le rapport de PWC (2013) démontrent que les vignerons français ayant un chiffre d'affaires supérieur à 10 millions d'euros auraient un ratio entre besoin en fond de roulement et capital qui s'élèverait à 87 %. Pour les sociétés de taille moyenne du pays (France), ce même ratio tourne autour des 20%. Si le BFR est particulièrement élevé dans l'industrie viticole, c'est majoritairement dû au fait que le vin est un produit qui nécessite une période plus ou moins longue de maturation et de repos dans les stocks du domaine. Il peut parfois s'écouler plusieurs années entre la récolte du raisin et la vente du produit. Si les viticulteurs ne sont pas conscients de leurs finances et qu'ils se lancent dans de nouveaux projets en ayant mal anticipé leur BFR, il sera extrêmement difficile pour eux de convaincre par la suite des bailleurs de fonds externes de bien vouloir financer ce qui manque. En effet, les investisseurs pourraient voir cet écart entre le budget prévu et les besoins réels comme un signe de mauvaise gestion (Gallo & Charters, 2014).

3.2.3. Soutenir la croissance d'une exploitation viticole

Pour faire grandir l'exploitation, différentes options s'offrent à nos viticulteurs. Tout d'abord, la société peut décider de retenir ses bénéfices pour s'autofinancer et les réinvestir dans sa croissance. Par ailleurs, la société peut décider de faire appel à du capital extérieur via de nouveaux actionnaires pour augmenter les fonds propres. Enfin, il est aussi possible d'emprunter. Ceux-ci viendront évidemment s'ajouter à la dette de l'entreprise. De nombreux scientifiques, comme Higgins (1977) et Van Horn (1987) ont analysé les différentes façons de

croître ainsi que la croissance maximale soutenable pour les sociétés. Pour ce qui est des entreprises viticoles, celles-ci utilisent bien souvent une structure de financement où les dettes sont déjà proches de la limite de risque qu'elles peuvent/veulent supporter (Gallo & Charters, 2014). On remarque aussi que, comme il s'agit avant tout de sociétés familiales, surtout dans l'Ancien Monde, ils ne veulent pas perdre le contrôle de la société en ouvrant le capital à des investisseurs étrangers. La seule possibilité de financement qui reste donc est la rétention de bénéfice. En terme financier, le taux de croissance maximal qui découle de cette situation sera de : $ROE * b$, ce qui équivaut à : *(Résultat net/Fonds propres)*le pourcentage des bénéfices nets qui seront directement réinvestis dans la société.*

Si certains ont financé la totalité de la mise sur pied de leur exploitation, la moitié des vignerons que nous avons rencontrés ont avoué que la création de leur domaine avait été financée par un montage entre fonds propres et prêts bancaires. Cependant les banques ne sont pas toujours prêtes à accorder des prêts aux vignerons. Comme nous l'a confié Vanessa Vaxelaire, alors que les banques ont bien voulu investir dans son projet de départ, il lui est maintenant impossible d'obtenir le moindre prêt supplémentaire faute de bilans rassurants. En effet, depuis la création de son domaine, pas une seule fois les rentrées n'ont dépassé les charges financières. Les intempéries belges sont venues gâcher une partie de la production et ternir les bilans du Château de Bioul. Cette mauvaise santé financière empêche donc les banquiers de lui avancer de l'argent, elle doit désormais compter sur ses propres fonds pour financer son exploitation. Néanmoins, l'écart entre dépenses et rentrées financières se réduit d'année en année, preuve, selon elle, de la future réussite de son projet. Un autre exemple est le cas du Domaine du Chenoy. Là aussi les banques sont intervenues lors de la création, mais la mauvaise santé financière du domaine a forcé Philippe Grafé à trouver de nouveaux investisseurs pour assurer la survie du domaine. Les banques ont en réalité peur de prêter aux viticulteurs, premièrement parce que les revenus sont très incertains (tributaires du climat) et deuxièmement, parce que ces revenus sont décalés dans le temps.

En conclusion, nous remarquons que même en étant avertis des difficultés financières liées à un domaine viticole, de nombreux vignerons se retrouvent avec un bilan financier négatif. Il faudra donc, avant de se lancer dans un tel projet, être sûr de pouvoir, soit assurer ses arrières avec ses fonds propres personnels (sur le long terme), soit être en mesure de trouver des associés investisseurs. En général, les viticulteurs préfèrent cependant restreindre le plus possible le nombre d'investisseurs externes pour garder leur indépendance.

En Belgique, les différents domaines avec lesquels nous sommes entrés en contact, ont plutôt une optique de croissance via la rétention des bénéfices et ne veulent pas prendre le risque de planter plusieurs dizaines d'hectares en une fois. Arnaud Leroy nous explique cette crainte ; il se peut que le vin belge ne soit qu'un effet de mode et disparaisse d'ici quelques années. Comme il faut entre cinq et six ans entre la plantation et la mise sur le marché d'une bouteille, il faut peser tous les pour et les contre avant de faire les investissements complémentaires visant la croissance.

Heureusement, il existe de nombreux outils financiers pour aider les exploitations dans cette lourde tâche qu'est la gestion financière. On entend par là, les ratios financiers bien connus comme le « *Return On Equity* » ou le « *Return On Assets* ». Dans le cadre de la viticulture, deux ratios sont mis en évidence. Il s'agit du quick ratio et de l'autonomie financière corrigée (Gallo & Charters, 2014). Le quick ratio correspond aux (*Actifs courants - Stocks*)/*Passifs courants*. La situation idéale pour une entreprise est d'avoir un quick ratio supérieur à 1. Dans ce calcul, les stocks sont soustraits pour une bonne raison. En effet, le vin requiert un certain temps d'élevage avant d'être mis en vente. Il peut dès lors rester dans les stocks pendant plusieurs années sans perdre de valeur financière mais en coûtant énormément d'argent aux exploitants.

En ce qui concerne le ratio de l'autonomie financière corrigée, qui équivaut aux Dettes financières totales/fonds propres, l'idéal est de se situer en dessous de 1. L'idée ici est de prendre en compte la réalité commerciale du vin. Il peut arriver qu'on ne parvienne pas à écouler tout le stock. Dans ce cas, les bouteilles restent une année supplémentaire en immobilisés. Ce ratio a pour but de voir si la société est capable de supporter cette remise en stock en termes financiers.

A ce sujet, nous nous sommes rendu compte que les différents domaines n'utilisent absolument pas d'outils financiers spécifiques pour contrôler leurs coûts. La raison est simple, comme nous l'a expliqué Martin Bacquaert : c'est uniquement parce qu'il n'a pas suivi de formation dans ce domaine. Il n'a donc pas vraiment de connaissances sur la gestion des coûts. Philippe Grafé semble être dans le même cas. En effet, à la question « Utilisez-vous des outils financiers pour surveiller vos coûts? », celui-ci répond très honnêtement: « *Non, je connais mes coûts, j'essaie d'y faire face.* » Beaucoup de viticulteurs disent être au courant de ce qui se passe sur le marché, ils connaissent les coûts auxquels ils doivent faire face et ne ressentent dès lors aucunement le besoin d'utiliser des outils financiers pour les surveiller.

Ceci étant dit, certains comme le Domaine du Ry d'Argent et le Domaine des Agaises, nous ont confié prendre chaque année une à deux semaines pour étudier chacun de leurs coûts (allant des bouteilles à l'opérateur téléphonique) et tenter de trouver les postes sur lesquels il est possible d'économiser en changeant de fournisseurs. Cette analyse de marché est la stratégie la plus efficace qu'ils ont trouvée pour essayer de contrôler leurs coûts.

En résumé, la demande d'investissements dans cette filière de l'agriculture qu'est la viticulture est particulièrement conséquente. Comme l'ont exprimé Philippe Grafé et Etienne Delbeke, les investissements sont lourds et les retours sur investissement sont décalés dans le temps. Philippe Grafé, par exemple, estime avoir atteint son seuil de rentabilité après 10 années d'exploitation. Vanessa Vaxelaire, quant à elle, n'a pas encore connu une seule année avec un bilan en positif depuis la création du Domaine de Bioul en 2009.

Ajoutées à cela, les conditions climatiques variant d'une année à l'autre ne permettent pas d'établir des stratégies fixes d'une année à l'autre (combien de pulvérisations nécessaires? Remplacement de certains pieds? Quel volume total?...). Une mauvaise année comme le fut celle de 2016 peut signifier, pour certains domaines des rentrées proches de zéro (mais avec des coûts d'entretien de la vigne toujours bien présents). Cette demande constante de liquidités à la fois très élevée et difficile à appréhender rend les *business models* difficile à construire et met finalement à mal la structure financière de nombreux domaines.

Nous remarquons, en outre, que les viticulteurs sont quelques peu démunis quand on aborde le sujet de la finance : aucun ne nous a affirmé utiliser des outils financiers tel que les ratios ou autres. C'est sans doute par manque de connaissances en gestion financière. Gérer un domaine viticole, regroupe plusieurs métiers comme celui d'agriculteur bien sûr, mais aussi celui d'œnologue, de commercial ou de gérant. Il n'est pas toujours facile pour une seule personne d'exceller dans toutes ces disciplines. Nous pensons que si aujourd'hui il est encore possible de faire fonctionner son exploitation de cette façon, (avec une ou deux personnes responsables de la majorité des opérations), ce ne sera plus le cas lorsque les domaines auront grandi. Il sera alors indispensable de s'entourer de personnes ayant les connaissances requises dans chacune des disciplines auxquelles les vignerons font appel, allant de la plantation des vignes à la consommation du nectar. Nous sommes convaincus que s'entourer de professionnels de la vente, de la gestion journalière et autres ne peut qu'aider les domaines à gagner en qualité et en réputation.

3.3. Marketing

Le marketing est un élément stratégique et opérationnel devenu indispensable pour les entreprises viticoles. À l'arrivée des nouveaux pays producteurs dans le secteur viticole, le marché s'est transformé en un marché de masse, attirant de plus en plus de consommateurs et ouvrant le champ des segmentations possibles. De plus, le vin, au fil du temps, est devenu un produit de plus en plus associé au style de vie des consommateurs. Les entreprises viticoles n'ont donc eu d'autre choix que d'étudier les comportements de leurs consommateurs, mais aussi leurs habitudes de consommation, leurs goûts, leurs profils et les valeurs qui les animent pour être capables de développer une offre qui leur corresponde et qui fasse la différence sur le long terme. Bien entendu, pour comprendre ses clients, une segmentation précise du marché sera indispensable et permettra de réaliser des stratégies marketing déterminantes (Gallo & Charters, 2014). Aussi, selon Faivre (2009), il ne s'agit plus aujourd'hui de faire du marketing uniquement pour vendre. Actuellement, on ne parle plus de marketing de l'offre mais bien du marketing de la demande, les entreprises se souciant maintenant des désidératas des consommateurs dès le début de l'aventure. En Europe, il apparaît assez clairement que si tant de moyens sont déployés pour comprendre et appréhender les attentes des consommateurs, c'est dans le but de pouvoir mieux faire face à une concurrence féroce sur un marché arrivé à maturité. Pour faire simple, il s'agit de mieux cibler pour mieux concurrencer. Les entreprises viticoles investiront dès lors dans un marketing mix efficace qui fera la promotion des différents produits de la meilleure des façons (Faivre, 2009).

C'est donc sans surprise que nous avons décidé de dédier une importante partie de cette section théorique aux différents aspects du marketing sur le marché du vin.

3.3.1. Réputation collective et individuelle

Comme expliqué précédemment, depuis maintenant un peu plus de 25 ans, la scène internationale viticole n'a cessé de se transformer, les vins de l'Ancien Monde commençant à perdre du terrain face à ceux du Nouveau Monde. Ceci peut en partie s'expliquer par les différents budgets que les deux camps allouent au marketing pour promouvoir leurs breuvages. En effet, il apparaît que les anciens pays producteurs, dont la stratégie de mise en avant d'un terroir spécifique est soutenue par le système d'AOP, allouent des budgets moins importants à la promotion et la communication que les nouveaux pays producteurs dont « la stratégie s'appuie davantage sur l'association entre la marque et le cépage » (Deluze & Lanotte, 2010). Deluze et Lanotte (2010) donnent, à titre de comparaison, les montants

investis par bouteille par des producteurs français et australiens pour la promotion de leur vin au Royaume-Uni. Alors que la France investi 0,03€ par bouteille pour promouvoir son vin, l'Australie (Jacob's Creek) investi 0,3€, soit un rapport de un pour dix. Selon le CNIV (2002), en France, seuls 3,5% des montants communautaires alloués à la culture de la vigne sont utilisés pour la promotion, les 96,5% restants étant alloués à la production. Cette différence découle en réalité de l'existence d'une pluralité de stratégies de communication dont on distinguera les stratégies individuelles (marque), des stratégies collectives (appellations). Cette distinction découle elle-même des différents types d'organisation de marché qu'on retrouve sur la scène internationale. En effet, si l'Ancien Monde est caractérisé par un grand nombre de petits exploitants et des cahiers des charges exigeants pour obtenir une AOC, le Nouveau Monde est quant à lui caractérisé par un plus petit nombre de grands exploitants dominant le marché (concentration du marché). De par leur petite taille, les producteurs de l'Ancien Monde ne possèdent pas les montants nécessaires pour se construire une réputation individuelle. Dès lors, une grande partie des investissements dédiés à la promotion prendront la forme de publicités collectives. Selon Deluze et Lanotte (2010), en France, la publicité collective représenterait à elle seule la moitié des investissements publicitaires. À l'inverse, de par leur concentration élevée, les nouveaux producteurs semblent eux pouvoir investir davantage dans l'établissement d'une réputation individuelle. Mais qu'est-ce que la réputation? Et quelle relation peut être établie entre les stratégies de réputation collective et individuelle?

Tout d'abord, il semble judicieux de définir ce qu'on entend par réputation. La réputation est « associée en économie à un signal d'information portant sur le niveau de qualité des produits concernés, en lien avec la propension à payer des consommateurs. » (Deluze & Lanotte, 2010). La réputation reste un concept compliqué à appréhender et selon Boistel (2008), « la réputation est polymorphe ». Par-là, il faut comprendre qu'elle est d'une part un signal d'information émis par la firme, et d'autre part, le produit de la perception de la qualité par les consommateurs. Elle est donc à la fois le message que l'émetteur souhaite passer et la manière dont le récepteur perçoit ce message. Cependant, il se peut que ce que l'émetteur souhaite signaler (qualité), ne soit pas perçu par le récepteur car les deux parties ne possèdent pas la même information. Shapiro (1983) argumente que les problèmes d'asymétrie de l'information seraient d'ailleurs à l'origine de ce concept de réputation. En effet, lorsque l'information est répartie de manière inégale entre les producteurs et les consommateurs (ou clients intermédiaires), des problèmes de sélection adverse ou d'aléa moral pourraient se poser. Pour réduire l'asymétrie de l'information, surtout dans des secteurs

comme la viticulture dont les produits sont des biens dits d'expérience, se construire une réputation semble être idéal puisque celle-ci agit comme un signal de qualité distinctif. Bien entendu, au plus les producteurs élaborent des produits de qualité, au plus il leur sera aisé de se forger une réputation. Selon Deluze et Lanotte (2010), sur le marché, des biens de qualité supérieure sont bien souvent assimilés à des firmes ayant une réputation élevée. Informer les consommateurs de la qualité d'un bien est bien plus aisé lorsque le bien lui-même est de qualité supérieure. En effet, au plus la qualité d'un bien est élevée, au moins les dépenses nécessaires au signalement de la qualité de ce bien sont élevées. Dès lors, se construire une réputation forte serait moins onéreux pour une firme plaçant des biens de qualité supérieure sur le marché. Aussi, Shapiro (1982 & 1983) affirme que les firmes qui mettent sur le marché des biens de meilleure qualité ont tout intérêt à se construire une réputation pour émettre un signal de qualité supérieure perceptible par les consommateurs. Ce que rapporte cet investissement en réputation va motiver les producteurs à conserver un niveau de qualité toujours élevé. Dès lors, on peut affirmer que la réputation va à la fois guider les consommateurs dans leurs choix et agencer le marché. La réputation, qui n'est d'ailleurs jamais irréversiblement acquise, peut en réalité s'apparenter à un investissement en capital dont les retombées semblent être postposées dans le temps (Deluze & Lanotte, 2010).

Comme nous l'avons dit plus haut, il existe deux types de réputation: individuelle et collective. Bien que ces deux types de réputations fassent l'objet de stratégies différentes (l'une, basée sur des appellations, plus utilisée dans l'Ancien Monde et l'autre, basée sur le lien entre marque et cépage, plus utilisée par le Nouveau Monde), il semblerait qu'il y ait une sorte de relation entre celles-ci. Beaucoup d'auteurs ont étudié cette relation, Gergaud et Livat (2004) par exemple, sont arrivés à la conclusion que la réputation collective n'était que la collection des réputations individuelles des adhérents les plus reconnus de la collectivité. Il est dès lors assez complexe de parler de ces deux types de notoriétés séparément.

Une notoriété collective importante constitue une exhortation exceptionnelle à construire, affirmer et entretenir une notoriété individuelle forte. En effet, un producteur non performant pourrait risquer l'exclusion d'un groupe et ne plus profiter de la notoriété collective dont il jouissait jusque-là. Ceci étant posé, si aucun moyen de pression comme l'exclusion du groupe n'est envisageable, des comportements opportunistes tels que le *free-riding* sont incités. En effet, si aucun moyen de pression sur les joueurs les moins performants n'est à la disposition du groupe, ces derniers peuvent être incités à bénéficier de la notoriété collective sans faire aucun effort pour bâtir et entretenir celle-ci. Étant donné qu'une réputation n'est jamais immuable, ces comportements opportunistes pourraient à terme nuire

fortement à la réputation collective d'un groupe (Gergaud, Livat & Warzynski, 2012). L'introduction de standards minimums de qualité semble être une solution toute trouvée pour palier à ce genre de problèmes car ils permettraient d'entretenir un niveau de qualité supérieur. De plus, ces standards sont bénéfiques à la fois pour les producteurs, puisque les coûts nécessaires pour prouver et signaler la qualité diminue, et pour les consommateurs qui perçoivent ces standards comme des gages de qualité.

Dans le secteur viticole, la réputation semble s'articuler autour d'une dimension collective (AOP) et une dimension individuelle (marque). Si le développement d'une réputation collective se fait généralement via les interprofessions (regroupement d'acteurs économiques d'une même filière), les firmes viticoles sont quant à elles chargées du développement de leur propre marque (Deluze et Lanotte, 2010). Selon de Moerloose et Lambin (2012), la marque se définit comme étant « un terme, un signe, un symbole, un dessin ou une combinaison de ceux-ci destinés à identifier un bien ou un service d'un vendeur ou un groupe de vendeurs et à le différencier de ceux de la concurrence ». Il s'agit dès lors de se construire une identité qui nous permette de transmettre une promesse de différenciation aux clients. Un capital marque important se traduira par une notoriété individuelle importante, des clients très fidèles, et une qualité perçue par les consommateurs comme supérieure. Plusieurs atouts non négligeables pour un bien d'expérience dont la réputation (individuelle et collective) constitue le repère principal pour les consommateurs. Ce qui est particulièrement important avec les marques, c'est l'image de celles-ci. L'image de marque peut se comprendre comme un ensemble de représentations mentales, qu'elles soient cognitives ou affectives, que les individus associent à une marque (de Moerloose & Lambin, 2012). Il s'agit en vérité du message reçu par les clients.

Bien entendu, opter pour une marque, c'est s'approprier les symboles ainsi que les valeurs qui lui sont associées.

En Belgique, les appellations étant encore à un stade embryonnaire et ne représentant pas encore grand-chose que ce soit au niveau national ou international, il est important de développer une image de marque et une réputation propre au domaine. C'est un phénomène que nous avons pu retrouver lors de nos enquêtes sur le terrain. Le Domaine des Agaises, par exemple, s'est créé une réputation individuelle en attirant toute l'attention uniquement sur la cuvée Ruffus et cela fonctionne car certains de leurs consommateurs, comme nous avons pu le remarquer dans l'enquête quantitative, ne connaissent ce domaine que sous le nom Ruffus

et non sous leur véritable domination « Domaine des Agaises ». Pour Alec Bol, il est obligatoire en Belgique d'avoir une image de marque et de créer une réputation individuelle :

« On va prendre l'exemple de la France qui se base beaucoup sur des appellations, alors là, l'importance du domaine est moindre. Ils peuvent se baser sur une appellation reconnue ; c'est comme ça que je me fais connaître et je vends une appellation plutôt que mon domaine. Chez nous, on ne peut pas faire ça, les appellations sont ridicules en Belgique, n'ont aucune valeur, et c'est à peine si elles existent. Donc, nous sommes obligés de créer une identité très forte pour se faire connaître et vendre. C'est tout à fait le cas chez nous, « Vin de Liège », c'est une marque. On s'appuie sur une stratégie marketing de marque, ce qui n'est pas du tout le cas en France. Les pays du Nouveau Monde qui produisent du vin, eux par contre, ont une stratégie de marque. Jacob's creek par exemple, c'est une marque. Ce sont deux choses très différentes, et nous on est obligé, on n'a pas le choix. »

Nous sommes convaincus que l'image de marque est un facteur indispensable dans le monde viticole belge et il semblerait que les viticulteurs le soient aussi. Cependant, les vigneronns n'ont pas encore trouvé le temps ni l'argent nécessaires à l'établissement d'une réputation forte. Comme dit précédemment, la constitution d'une stratégie de réputation (marketing) relève du métier de professionnel du marketing et nécessiterait le travail d'une personne à temps plein. Ceci étant dit, les vigneronns commencent à prendre les choses en mains et tentent de faire le maximum que ce soit en termes de communication (publicité, article, parutions dans les journaux télévisions) ou en termes de production (étiquettes, label,...). En effet, nous remarquons que beaucoup concentrent toujours leurs communications sur les mêmes aspects, afin qu'il y ait une cohérence au sein des gammes. Un exemple typique est celui du Domaine du Chenoy dont les étiquettes reprennent toujours la même trame, à savoir : des animaux en lien avec les dénominations (Butte aux Lièvres, Combes aux Hérons, Taille aux Renards...) toujours stylisés de la même manière.

3.3.2. Image de marque

Dans le secteur viticole, l'image de marque est un paramètre assez complexe à appréhender et à construire car il repose à la fois sur des aspects commerciaux et sur des constructions mentales immatérielles (Gallo & Charters, 2014). Cependant, sur un marché de plus en plus saturé où le nombre de producteurs ne cesse de croître (Bruwer, 2004), le marketing et plus précisément la construction d'une image de marque forte, semble être la

condition sine qua non pour perdurer. Selon de Moerloose et Lambin (2012), la marque revêt un certain nombre de fonctions pour les consommateurs comme par exemple la garantie de qualité, la facilitation du repérage, ou encore la traçabilité. Dans le secteur viticole, ces fonctions sont évidemment particulièrement importantes car l'origine et la qualité des produits sont des éléments déterminants pour la décision d'achat. Selon Celhay (2017), c'est le packaging qui constitue la première interaction entre les consommateurs et les marques étant donné que celles-ci n'ont pas pour habitude de recourir aux médias traditionnels de communication (Publicités télévisées, radio,...). C'est dès lors aussi en travaillant sur leurs étiquettes, ainsi que sur la contre étiquette et sur les histoires que ces dernières racontent, que les marques pourront se construire et entretenir leur notoriété individuelle. On parlera de « *storytelling* de marque ». Selon Trinquescoste et al. (2009), il existe deux grandes familles d'étiquettes qui racontent deux genres d'histoires.

3.3.2.1. Étiquettes égocentrées

Tout d'abord les étiquettes « égocentrées jupitériennes » qui centrent les histoires qu'elles content, comme leur nom l'indique, sur le vin en tant que tel, mais aussi sur le passé d'un domaine ou la maîtrise d'un vigneron. De cette première catégorie découle quatre sous-classes d'étiquettes égocentrées. Ces quatre sous-classes se définissent à l'intersection entre deux oppositions. D'une part, alors que certaines de ces étiquettes semblent s'accorder sur la mise en lumière du domaine, d'autres semblent favoriser la mise en avant du vigneron lui-même. D'autre part, alors que certaines étiquettes préfèrent rappeler la thématique de la nature, d'autres choisissent plutôt celle de la culture (Celhay, 2017). Si l'on croise ces deux oppositions, nous obtenons le tableau suivant:

	Vigneron	Domaine
Culture	<i>Vin œuvre d'art</i>	<i>Vin de château</i>
Nature	<i>Vin paysan</i>	<i>Vin don de la nature</i>

Figure n°9 : *Storytelling* égocentré développé par Celhay (2017).

Premièrement, le vin « *œuvre d'art* », alliant culture et culte du producteur, est un vin exposé comme un véritable chef d'œuvre réalisé par un vigneron attaché à sa culture et ayant

accumulé un savoir-faire hors norme. Deuxièmement, le vin « *de château* », alliant culture et passion pour un domaine, est un élément culturel né de l'adresse coutumière que possède le site d'exploitation. Ensuite, le vin « *paysan* », combinant nature et célébration du vigneron, est un produit de caractère, provenant du labeur d'un artisan ayant un lien avec la nature et une connaissance particulière de celle-ci. Enfin, le vin « *don de la nature* », associant culte de la nature et amour pour le domaine, est un produit authentique qui se veut proche de la nature (Celhay, 2017). Ces types de *storytelling* de marques dites « égo-centrées » ne sont pas attachées à une région en particulier et semble pouvoir être observées aux quatre coins du monde (en France comme en Argentine ou aux États-Unis, par exemple).

3.3.2.2. Étiquettes conso-orientées

Le deuxième type d'étiquettes est dit « conso-orientées bachiques ». Ces étiquettes sont différentes des premières en ce sens qu'elles ne se focalisent pas tant sur le vin en tant que tel que sur le consommateur et les bienfaits que celui-ci pourrait retirer du produit. Ici encore, quatre sous-catégories naissent du croisement de deux oppositions. D'une part, alors que certaines étiquettes se focalisent sur la retranscription d'une scène de plaisir partagé, d'autres font allusion au plaisir individuel. D'autre part, alors que certains domaines optent pour des étiquettes évoquant des plaisirs débridés, d'autres préfèrent des étiquettes représentant de plaisirs plus contenus (Celhay, 2017). Nous obtenons le tableau suivant, reprenant les quatre *storytelling* que l'on retrouve à l'intersection des deux oppositions précédemment énoncées :

	Plaisirs individuels	Plaisirs partagés
Plaisirs contenus	<i>Vin de la relaxation</i>	<i>Vin de la séduction</i>
Plaisirs débridés	<i>Vin libérateur</i>	<i>Vin festif</i>

Figure n°10: *Storytelling* conso-orienté développé par Celhay (2017).

Premièrement, le vin « *de la relaxation* » est un vin alliant plaisirs contenus et individuels. C'est un vin qui convient parfaitement pour des moments de détente. Deuxièmement, le vin « *de la séduction* », dont les étiquettes allient plaisirs contenus mais partagés, est un vin souvent rattaché à une thématique romantique. Troisièmement, les vins

« *libérateurs* », dont le packaging met en avant les plaisirs débridés et individuels, est un vin suggérant la liberté d'esprit. Enfin, le vin « *festif* », présentant des plaisirs débridés et partagés, apparaît comme un produit destiné à la fête. Une fois encore, ces types de *storytelling* de marque ne sont pas spécifiques à une région du monde car ils sont observés aussi bien pour des marques californiennes que pour des marques espagnoles (Celhay, 2017).

Après avoir décrit ces deux types de récits et avant d'aller plus loin dans notre réflexion sur les récits de marque, il nous a semblé important de souligner un commentaire émis par Trinquescoste et al. (2009). En effet, à la lecture des paragraphes précédents, il est possible que le lecteur ait une vision dans laquelle les récits égocentrés soient la juste opposition des récits conso-orientés. Il n'en est rien. Selon Trinquescoste et al. (2009), la conso-orientation s'apparente même à un dépassement de l'égocentrage contrairement à ce que l'on pourrait croire.

Si on regarde d'un peu plus près les étiquettes des bouteilles de vin provenant des domaines viticoles belges, on s'aperçoit que celles-ci sont davantage égocentrées que conso-orientées (voir annexe n°1). Cela ne nous surprend guère lorsqu'on sait que les vignerons souhaitent créer une réputation individuelle forte autour de leurs domaines. Si bon nombre d'étiquettes semblent être égocentrées, leurs caractéristiques intrinsèques semblent différer. En effet, sur les étiquettes des bouteilles provenant du Château de Bioul ou du Wijnkasteel Genoels-Elderen par exemple, sont dessinés les châteaux sites d'exploitation. On parle dès lors de « vins de château » alliant culture et amour pour le site d'exploitation comme Celhay (2017) l'a défini. Sur les étiquettes du Domaine du Chenoy, par contre, on retrouve, comme nous l'avons vu plus haut, des animaux stylisés et aussi l'image de la ferme. Ce genre d'étiquettes traduisant l'histoire d'un vigneron artisan qui a une connexion particulière avec la nature caractérise les « vins paysans ». Un autre exemple serait l'étiquette de l'effervescent de la Coopérative Vin de Liège où apparaît le tracé de la Meuse. Le nom lui-même de la cuvée fait référence à l'histoire de la ville de Liège. Il s'agit donc d'un vin dit « don de la nature ».

Bien qu'une large majorité des étiquettes créées par les vignerons belges soient égocentrées, on retrouve certaines exceptions. C'est le cas par exemple du domaine de Mellemont dont les étiquettes de vin effervescent semblent être conso-orientées. Les dénominations « *Bulles pour elle* » et « *Bulles pour lui* » suggèrent qu'il s'agit ici d'un vin dit « de séduction », on met en avant un plaisir partagé ; c'est la bouteille parfaite à offrir à son ou sa partenaire ; le design tout entier renvoie cette idée de romance et de plaisir.

Pour conclure ce paragraphe, nous dirons que les vignerons souhaitant acquérir une notoriété individuelle importante devraient réaliser des étiquettes de type égocentré mettant en avant le domaine, les signes culturels qui le distinguent des autres exploitations, ou encore son vigneron. Ensuite, le choix entre les quatre types de *storytelling* égocentrés dépendra de la stratégie et de la structure du domaine. Par exemple, une coopérative ne mettra pas en avant le vigneron mais plutôt le site de production. Il est surtout important de retenir que les étiquettes font partie intégrante du matériel dont disposent les vignerons pour promouvoir leur vin et leur marque. Ces étiquettes doivent dès lors être étudiées au même titre que n'importe quel outil de promotion. Enfin, elles sont soumises à certaines règles émanant de la communauté européenne comme certaines mentions (dénomination, pays d'origine, volume d'alcool,...) qui doivent y figurer (DGCCRF, 2016). Les vignerons ne sont donc pas totalement libres des choix qu'ils posent.

3.3.2.3. Accueil du récit de marque

Ces récits de marque (*brand storytelling*) ont en réalité un véritable rôle commercial puisqu'ils constituent les agents de différenciation des marques, aidant l'établissement d'une réputation individuelle forte. Selon Benmoussa et Maynadie (2013), le *brand storytelling* désigne « la gestion des marques comme des histoires » et « constitue une technique de gestion du sens des marques ». Le récit de marque est l'histoire de celle-ci et elle est envoyée telle quelle aux consommateurs qui l'accueilleront de différentes manières selon le niveau de croyance qu'ils ont dans le récit qui leur est conté. Suite à la présentation de ce récit de marque, les consommateurs se positionnent par rapport à celui-ci, mais aussi les uns par rapport aux autres. Il est dès lors intéressant pour un vigneron de comprendre comment les consommateurs perçoivent ces histoires et comment ils les interprètent, pour gérer au mieux sa marque et donc, sa réputation individuelle.

Ce qui semble le plus important dans tout cela, c'est de comprendre que donner du sens au récit de marque est une co-construction entre les managers de l'exploitation et les consommateurs. Le destinataire est un membre actif dans la création de sens. Les managers ne possédant aucun levier direct pour que les consommateurs croient en leurs histoires, devraient donc se servir du levier que Benmoussa et Maynadie (2013) qualifient d'indirect: la vraisemblance. Dès lors que les consommateurs sont impliqués dans la construction de sens d'une marque, il est crucial que les récits de celle-ci soient perçus comme vraisemblables. Ce n'est pas tant la véracité du récit qui importe, mais bien sa vraisemblance. Selon Benmoussa

et Maynadie (2013), la vraisemblance du *brand storytelling* reposerait à la fois sur le passé de la marque avec le consommateur, ce qu'on appelle vraisemblance discursive, et sur le réalisme de l'histoire contée, ce qu'on appelle la vraisemblance référentielle. Alors que l'enjeu premier de la vraisemblance discursive consiste en la cohérence du récit de marque, la vraisemblance référentielle se concentre sur l'apport d'authenticité au discours. En résumé, un récit de marque et le sens qu'on lui donne est une co-crédation et son aspect changeant et évolutif ne peut être sous-estimé. Ces ajustements quant à la création du récit, pourraient par exemple permettre d'éviter toutes sortes d'incompréhensions qui pourraient survenir lors des contacts avec la marque.

La vraisemblance étant co-construite par l'aspect actif du destinataire dans l'interprétation du récit, on ne pourra pas dire que les managers tentent de tromper les consommateurs ou de les mener en bateau. Et bien qu'on puisse penser que les consommateurs cherchent à tout prix des histoires vraies, ceux-ci sont capables de suspendre leur résistance face au discours marketing et de croire et apprécier une histoire qui semble vraisemblable, crédible (Benmoussa & Maynadie, 2013). Les consommateurs ne sont plus naïfs et apparaissent conscients des techniques de marketing en place. Entre la volonté des consommateurs de trouver des marques authentiques et la complaisance qu'ils tirent des histoires inventées mais vraisemblables, construire sa réputation individuelle n'a jamais été aussi complexe pour les firmes.

Nous nous sommes rendu compte que l'aspect du récit de marque n'avait pas encore été réfléchi de manière approfondie. En effet, pratiquement tous les exploitants rencontrés nous ont confié ne pas avoir vraiment fait de recherches sur ce qui plaisait aux consommateurs à ce niveau et beaucoup ont avoué marcher au « *feeling* ». Alec Bol nous explique d'ailleurs comment, de manière très simple, ils ont pensé leurs étiquettes:

« On a donné trois critères au graphiste pour établir les étiquettes [de la gamme des vins tranquilles] qui donnent un peu notre stratégie: qualité, authenticité et modernité. Ce sont les aspects qui doivent ressortir de notre communication avec la qualité en premier. Et en fait, l'aspect liégeois et même l'aspect belge ne ressortent pas tellement sur les étiquettes. Ce sont des étiquettes assez modernes, où on ne casse pas trop les codes non plus. C'est assez classique, mais il n'empêche que ça reste moderne. Il n'y a pas de château, pas de drapeau. Bioul, pour le coup, est un peu plus dans le classique. Ils profitent de leur château et il y a le drapeau belge il me semble. »

Il n'y a donc pas eu de réflexion sur la potentielle histoire que leurs bouteilles de vins tranquilles content et du coup, pas de réflexion non plus sur la vraisemblance de cette histoire, ni sur la manière dont le message qu'elle véhicule serait transmis aux consommateurs. Cependant, il semblerait que les étiquettes de leur vin effervescents aient elles été plus réfléchies. Alec Bol explique:

« Chez nous, il y a juste « l'Insoumise » pour laquelle on a choisi d'autres critères, parce que des effervescents en Belgique, il y en a déjà pas mal. Donc l'intérêt ici, c'était de se différencier avec l'aspect liégeois. Et donc ce que vous voyez là, c'est le tracé de la Meuse. L'Insoumise, c'est une référence à Liège, à l'histoire de Liège, au tempérament liégeois aussi, et on voit les armoiries d'un des 36 bons métiers de la ville de Liège, C'est l'armoire du maraîchage mais il y avait de la viticulture à Liège, et donc c'était assez logique de le reprendre. »

Il semblerait donc que le fait qu'il y ait déjà pas mal d'effervescents en Belgique ait poussé la Coopérative Vin de Liège à travailler davantage ses étiquettes et leurs récits de marque et c'est sur cela que nous concluons. En effet, nous sommes convaincus que si les exploitations viticoles belges n'ont pas encore vraiment travaillé leurs récits de marque et la vraisemblance de ceux-ci auprès des consommateurs, c'est d'une part par manque de temps et d'argent, et d'autre part lié à l'état du marché. Le marché viticole belge est encore en croissance et l'offre ne semble pas encore combler l'ensemble de la demande (plusieurs vignerons affirmant être en rupture de stock assez tôt dans l'année). Dès lors, se différencier les uns des autres aux yeux des consommateurs pour grappiller des parts de marché à droite à gauche ne semble pas être la meilleure stratégie pour l'instant. En effet, pour un secteur en croissance, mieux vaut travailler dans un premier temps ensemble pour faire grandir le marché qui n'est pas encore à son plein potentiel que de travailler individuellement pour augmenter ses propres parts d'un marché limité. Cependant, nous sommes convaincus que dans un deuxième temps, quand le marché commencera à arriver à maturité et qu'il faudra se disputer les parts de marché, une réflexion approfondie sur les récits de marque et la position des consommateurs par rapport à ceux-ci devra s'effectuer.

Pour conclure cette section sur l'importance de la réputation d'un vin, qui permet entre autre de « diminuer l'élasticité de la demande par rapport au prix » (Trinquecoste et al., 2009), nous avons souhaité nous intéresser à ce qui est communément appelé « le capital marque » et aux exigences qu'imposent la survie d'une marque. Tout d'abord, comme le rappelle Trinquecoste et al. (2009) dans leur ouvrage « Le vin et ses marchés - Annales 2009 », les

consommateurs présents sur le marché viticole se retrouvent aujourd'hui face à une offre riche et disparate, conséquence directe d'une globalisation affirmée. Dans leurs recherches, Wilcox et al. (2008) se sont intéressés à l'influence de la qualité ainsi que celle de la notoriété d'une marque sur la survie de celle-ci au sein du milieu viticole. Ce qui est défini comme la survie dans le contexte de marché actuel, c'est la durabilité de la marque au cours du temps. Les recherches de ces auteurs ont montré qu'une notoriété importante était plus bénéfique pour la survie d'une marque qu'une qualité supérieure. Il apparaît que dans un environnement où l'offre présentée aux consommateurs est très vaste, ce sont les caractéristiques extrinsèques du bien (comme la réputation par exemple) qui prennent le plus de poids dans le processus de décision d'achat. Aussi, si la notoriété influence la survie d'une marque, la survie influence, elle, le pourcentage de chances qu'un consommateur ait connaissance de la marque.

3.3.3. Comportement du consommateur

Comme mentionné dans la section précédente, l'image de marque d'une entreprise viticole repose sur l'ensemble des représentations mentales que l'esprit des consommateurs associe à la marque. Dès lors que l'image de l'entreprise se construit dans l'esprit des consommateurs, nous avons décidé de nous intéresser aux comportements de ceux-ci pour déterminer les valeurs qui les animent. Cependant, avant d'essayer d'appréhender le comportement des consommateurs, il est important de préciser le contexte dans lequel les entreprises viticoles et les consommateurs interagissent. Selon Gallo et Charters (2014), aujourd'hui, le monde du vin est régi par ce qui est communément appelé « la dichotomie de la demande ». En effet, ces dernières années, la consommation dans les anciens pays producteurs semble diminuer alors qu'elle semble augmenter au sein des nouveaux pays producteurs. Cette hausse de la consommation dans les pays du Nouveau Monde semble liée à la montée d'un goût plus prononcé pour le vin et la bonne nourriture.

Le comportement des consommateurs n'est pas un phénomène facile à appréhender. En effet, celui-ci ne prend pas son origine dans un seul mais bien dans plusieurs disciplines, certaines plus orientées vers l'économie et le marketing et d'autres plus orientées vers l'humain et la compréhension de celui-ci (Schiffman et al. , 2011). Cela signifie que lorsqu'un client effectue un achat, plusieurs dimensions entrent en jeu. Bien sûr, ses caractéristiques intrinsèques, comme sa personnalité ou son milieu socioculturel, vont le guider dans son choix. Cependant, l'image qu'il se fait de la marque, le milieu social dont il est issu, le prix du vin, ses besoins, ainsi que bien d'autres facteurs vont, eux aussi, l'influencer dans son

cheminement vers l'acte d'achat (Olsen & Thach, 2001). Le client est celui qui prononcera la réussite ou l'échec d'un produit. Face au changement constant des besoins des consommateurs, les entreprises (pas seulement viticoles d'ailleurs), n'ont d'autre choix que de s'adapter au goût de ceux qui dictent les lois du marché (Gallo & Charters, 2014).

Dans le secteur viticole, il semblerait que les consommateurs « experts » achètent plus de vin que les consommateurs « lambda » (Johnson & Bruwer, 2003). En réalité, les consommateurs les plus éduqués en termes de vin sont les plus impliqués, ceux-ci recherchant des vins plus complexes, à des prix souvent plus élevés. Dès lors, qu'un consommateur éduqué est un consommateur allouant un budget plus important à sa consommation de vin, il apparaît essentiel de développer des stratégies renforçant l'accessibilité de l'information (présence de spécialistes en boutiques/rayons, brochures, matériel de promotion, site internet, dégustations,...) (Famularo, Bruwer & Li, 2010).

Cela s'est également vérifié via notre enquête quantitative. Sur les 302 répondants, 114 estiment avoir une connaissance œnologique bonne ou au-dessus de la moyenne (3,4 ou 5 sur une échelle de de 1 (Néophyte) à 5 (Expert)). Nous nommerons les personnes faisant partie de cette catégorie « *les connaisseurs* » pour faciliter l'analyse des données. À côté de cela, nous retrouvons les personnes qui estiment que leurs connaissances œnologiques sont assez basses, voire nulles. Nous les appellerons « *les novices* ». Si nous avons décidé de faire une distinction entre ces deux groupes de répondants, c'est parce qu'il semble y avoir des différences entre le comportement des uns et des autres. En effet, en croisant les différentes données récoltées, on apprend par exemple que 75% des personnes annonçant des connaissances œnologiques supérieures consomment du vin 2 à 3 fois par semaine, alors que seuls 26% des novices affirment avoir cette même fréquence de consommation. Les connaisseurs sont également prêts à payer plus pour une bouteille de vin; 39% de ceux-ci sont prêts à déboursier plus de 10€ pour un vin de tous les jours et 66% sont prêt à dépenser plus de 20€ pour un vin premium. Pour les consommateurs plus novices, ces chiffres tombent respectivement à 16% et 38%. Comme nous pouvions nous y attendre après nos lectures, il apparaît que les consommateurs ayant les connaissances œnologiques les plus élevées consomment plus et des vins plus chers.

Aussi, comme énoncé ci-dessus, plus son niveau de connaissances œnologiques augmente, plus le consommateur a tendance à investir dans la recherche d'informations avant d'acheter sa bouteille de vin. Cette information se traduit dans notre enquête par des consommateurs *connaisseurs* qui se tournent davantage vers les magasins spécialisés (50%

des experts) ou bien se procurent leurs bouteilles directement aux domaines (28% d'entre eux), tandis que les consommateurs moins avertis ne se fournissent via ces canaux de distribution que dans 19% (magasins spécialisés) et 11% (vente au domaine) des cas. Au final, peu importe la catégorie à laquelle appartiennent les consommateurs, il semblerait que la grande distribution garde toujours une place prépondérante avec 73% des connaisseurs admettant acheter des bouteilles également en grande surface. Toutefois, il est à noter que ce chiffre grimpe à près de 90% pour les novices. Enfin, il semble qu'il y ait également un lien entre connaissances œnologiques et familiarité (voire affinités) avec le vignoble belge. En effet, les répondants annonçant les connaissances œnologiques les plus développées représentent la catégorie ayant le plus entendu parler du vin belge (89% d'entre eux en ont déjà entendu parler alors que seuls 73% des répondants *novices* en ont entendu parler). Sur ces 101 personnes aux savoirs œnologiques plus élevés (89% de 114), 76% affirment avoir déjà testé le vin belge. Respectivement, des 132 répondants *novices* ayant déjà entendu parler du vin belge, seulement 82 affirment en avoir déjà goûté. Enfin, les *connaisseurs* semblent également être ceux qui vont se souvenir des différents domaines dont ils ont testé le breuvage (73% contre 50%).

3.3.3.1. Canaux de consommation

Lorsqu'on parle du comportement d'achat dans le secteur viticole, il est important de garder en tête qu'il existe plusieurs façons pour les consommateurs de se procurer l'objet de leurs désirs. En réalité, il existe trois canaux de consommation. Le premier est le secteur de la restauration (les restaurants, les cafés, les hôtels et autres). Le second est la vente au détail (boutiques spécialisées, supermarchés, clubs d'œnologie, internet et autres). Enfin, on retrouve comme troisième et dernier canal, tout ce qui ne s'apparente pas à la vente au détail et qui ne peut être considéré comme faisant partie du secteur de la restauration. Bien évidemment, chacun de ses trois canaux n'est pas égal en termes de consommation. La vente au détail englobe une partie bien plus importante de la consommation que les deux autres (Gallo & Charters, 2014). Pour ce qui est du marché belge, le magazine *In Vino Veritas* (2016) affirme que le commerce de détail est le canal le mieux représenté avec 61% des ventes effectuées. En deuxième place, on retrouve l'Horeca avec 25% de part de marché. Il restera donc 14% pour les autres canaux.

Selon les données que nous avons récoltées sur le terrain, cet écart entre les différents canaux serait encore bien plus marqué. En effet, les consommateurs qui ont répondu à notre enquête affirment acheter en très grande majorité dans des points de ventes au détail. Seulement 6% des répondants consomment du vin via le secteur de l'horeca et seulement 3,5% achètent via les « autres canaux ». Si on va un cran plus loin dans l'analyse de la vente au détail, on retrouve que 84% des répondants achètent leurs bouteilles dans des grandes surfaces, 31% chez des cavistes et 17% directement au domaine.

3.3.3.2. Critères influençant l'achat

Enfin, il n'était pas envisageable de parler du comportement des consommateurs sans parler des critères que ceux-ci prennent en compte lorsqu'ils procèdent à l'achat d'une bouteille. En effet, les consommateurs sont confrontés à des centaines de produits qui leur apparaissent comme substituables. Pour s'y retrouver face à ce vaste panel, ils n'ont d'autre choix que d'examiner les caractéristiques pour voir si elles correspondent aux critères de sélection qu'ils ont précédemment établis (Gallo & Charters, 2014). Plusieurs études ont donc été menées dans le but d'accroître notre connaissance sur les mesures cognitives qui sont, en fonction des caractéristiques d'un produit, déterminantes dans ce processus d'achat. Une de ces études, qui nous a paru particulièrement intéressante lors d'une revue de littérature, résume d'autres études antérieures pour établir la liste de treize critères déterminants lorsque le consommateur doit poser un choix. Les auteurs de cette étude, Lockshin et Cohen (2011) avancent que ce qui influencerait le plus les décisions d'achat des consommateurs serait la marque, les récompenses obtenues lors de concours (médailles d'or), la région d'origine, et enfin, le niveau auquel ils sont impliqués dans le monde du vin. Selon Famularo, Bruwer et Li (2010), la région d'origine est un facteur ayant une importance prépondérante dans la décision d'achat. En effet, ils affirment que plus la connaissance œnologique augmente, plus l'implication des consommateurs dans ce secteur augmente. Ceci mènera à une meilleure compréhension des régions d'origine et affectera positivement les décisions d'achat.

Selon notre enquête, ce qui compte le plus aux yeux des consommateurs, c'est avant tout le prix de la bouteille. Ce critère est, lors de l'achat, le plus important pour près de 72% de nos répondants. En deuxième position, nous retrouvons la région d'origine avec 54%. Le troisième critère dans l'ordre d'importance est le goût du consommateur (50%). Le classement est ensuite complété par les conseils d'amis (40%), le cépage dont est issue la

bouteille (22%), le design de celle-ci (21%), le caractère biologique du vin (19%) et finalement les récompenses obtenues avec seulement 17% (plusieurs réponses ayant été acceptées à cette question, il est normal que le total ne soit pas égal à 100%).

3.3.4. Segmentation et Positionnement

Si l'on souhaite mettre sur pied des stratégies marketing efficaces, l'une des premières choses à faire est de découper le marché du vin en segments nets. Il faudra ensuite analyser le potentiel de chacun de ces segments et sélectionner celui sur lequel les consommateurs seraient les plus intéressés par l'offre des producteurs. Bien entendu, si on veut pouvoir se concentrer sur un segment, il faut que celui-ci soit économiquement viable, c'est-à-dire qu'il doit être assez grand pour constituer un marché sur lequel le producteur puisse se concentrer et que la différence que l'entreprise a choisi d'afficher convienne à cette partie du marché. La segmentation d'un marché est une étape cruciale car elle permet à une entreprise de repérer les similarités qui existent entre différents groupes et d'élaborer les stratégies marketing qui l'aideront à satisfaire les clients de l'un ou de plusieurs de ces groupes (Gallo & Charters, 2014). Selon Thach et Olsen (2006), cette segmentation s'articule autour de deux éléments: le premier concerne l'identification des besoins d'un segment et le second concerne l'établissement de campagnes marketing centrées sur les besoins précédemment identifiés.

Pour découper le marché en segments, il faut choisir un facteur différenciant les différents groupes de clients sur le marché. Bien sûr, il n'est pas toujours évident de savoir si les groupes identifiés existent vraiment ou s'ils ne sont que des inventions tout droit sorties de l'imagination des marqueteurs. Suivant l'approche classique de la segmentation, il existerait quatre types de facteurs pouvant être utilisés pour appréhender les différents groupes de consommateurs présentant des similarités sur le marché; les facteurs géographiques, démographiques, psychographiques et comportementaux (Gallo & Charters, 2014). Bien entendu, nous ne développerons dans ce mémoire que les critères de segmentation, et les combinaisons de ceux-ci qui ont du sens pour segmenter le marché du vin et comprendre les attentes des consommateurs.

3.3.4.1. Critères sociodémographiques

Ces critères vont permettre aux spécialistes du marketing d'établir un profil client. Nous pourrions dès lors par exemple définir qui sont les plus gros consommateurs de rouge ou de blanc. Pour ce qui est des données géographiques, celles-ci donneront des informations

quant à la localisation des clients (centre-ville, campagne, région, pays). Ces données, bien qu'utiles, ne sont cependant pas suffisantes pour comprendre les motivations qui sous-tendent le comportement des consommateurs. En effet, tous les hommes blancs, catholiques, âgés 45 ans ne partagent, par exemple, pas les mêmes goûts en matière de vins. Cependant, beaucoup de professionnels du marketing du vin semblent utiliser une approche dite générationnelle, et donc basée sur des données démographiques. Ils sont convaincus que pour continuer à faire croître le marché viticole, l'adoption du vin par la génération des 18-35 ans est cruciale. En effet, les habitudes de consommation se forment autour de 20-25 ans, c'est sur cette tranche d'âge qu'il est important de jouer. De plus, bien que la génération des baby-boomers (50-70 ans) soit celle qui consomme le plus de vin, une forte augmentation de cette consommation n'est pas réellement envisageable car peu probable. Pour résumer, il est plutôt rare que les données géo-démographiques soient le seul critère d'une segmentation mais ces dernières peuvent tout de même être utilisées soit en complément d'autres facteurs (comme le style de vie), soit dans le cas d'une approche générationnelle, visant plutôt à faire croître la consommation de vin en général.

3.3.4.2. Critères sensoriels et démographiques

Pour mieux comprendre le comportement des consommateurs, il faut évidemment comprendre leurs préférences et leurs goûts en termes de vin. Le problème des données sensorielles est que ces dernières reposent bien souvent sur des faits dits anecdotiques comme par exemple la capacité des femmes à repérer davantage les arômes d'un vin que les hommes. En réalité, être un homme ou une femme n'est pas vraiment déterminant dans le choix d'un vin. Bien entendu, une segmentation uniquement basée sur les sortes de vins consommés apparaît comme assez pauvre et serait plus utile si elle n'était combinée avec d'autres critères (Gallo & Charters, 2014).

3.3.4.3. Segmentation selon le moment de consommation

Il se peut que l'achat d'un certain type de vin soit déterminé par le moment où il va être consommé. Par exemple, on n'achètera pas la même bouteille pour célébrer une occasion ou pour simplement accompagner un plat de pâtes. Selon Gallo et Charters (2014), quatre critères de segmentation sont utilisés dans ce cas: les grandes occasions, les moments de convivialité à l'extérieur, les moments de convivialité à la maison, ainsi que la simple

consommation à la maison. Les groupes de clients seront donc formés en fonction de la catégorie à laquelle ils semblent appartenir.

3.3.4.4. Segmentation selon la quantité consommée

Il est reconnu que la quantité consommée est fortement corrélée au niveau d'implication d'un consommateur dans le monde du vin. Ces clients dits plus impliqués possèdent dès lors des connaissances plus approfondies et ont des habitudes fortes en termes de consommation, ils s'intéressent vraiment aux vins et à leurs origines. Bien évidemment, ces grands connaisseurs ne représentent pas une grande partie du marché. En effet, la partie la plus importante du marché est constituée de consommateurs ayant un niveau d'implication très bas dont les choix sont plutôt guidés par les réductions de prix potentielles que par l'histoire d'une bouteille. Il est donc intéressant pour les spécialistes du marketing de trouver un juste milieu entre un petit segment consommant des vins de qualité à prix élevé et un grand segment consommant des vins plus modestes, à prix plus bas (Gallo & Charters, 2014).

3.3.4.5. Segmentation selon style de vie

La tendance actuelle en matière de segmentation sur le marché du vin consiste à évaluer le style de vie des consommateurs. Pour effectuer une segmentation du marché du vin en fonction du style de vie des consommateurs, deux approches sont reprises par Gallo et Charters (2014). Premièrement, une segmentation basée sur les variables de l'approche « Activité, Intérêt et Opinion » (AIO). Selon cette approche, deux premiers paramètres sont utilisés pour créer une carte perceptuelle qui servira ensuite à classer les consommateurs selon les paramètres non encore utilisés. Deuxièmement, une segmentation basée sur l'approche « *Wine-Related Lifestyle* ». Bruwer et Li (2007), décrivent cette approche comme se basant sur cinq variables: le contexte de consommation, les méthodes utilisées lors de l'achat, les caractéristiques intrinsèques du produit, les rituels de consommation ainsi que les conséquences liées à cette consommation.

C'est en échangeant avec les viticulteurs que nous avons compris que faire une segmentation des consommateurs constituait une étape trop avancée pour la viticulture actuelle en Belgique et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, c'est que comme nous avons vu, c'est une industrie extrêmement exigeante en termes de financement. Les différents domaines doivent donc faire certains choix au niveau des investissements et la réalisation

d'études de marché, permettant de segmenter les consommateurs, ne fait pas partie des priorités. La deuxième raison est que la grande majorité écoule son stock de façon assez rapide, il n'y a donc pas besoin de chercher à tout prix les consommateurs qui sont en accord avec la philosophie, la stratégie, la marque du domaine. Aussi, comme nous l'avons appris lors de notre visite au Château de Bioul, les viticulteurs ne commencent pas directement avec une production de 50.000, 100.000 ou 200.000 bouteilles. Cela commence par quelques bouteilles suite aux premières vendanges et cela augmente par palier d'année en année avant d'arriver à la pleine production. Les viticulteurs ont donc le temps de créer le vin qui leur correspond et qui rencontre les attentes de leurs clients en les intégrant progressivement dans le processus de création du vin. Enfin, la troisième raison de cette non-segmentation du marché est que, nous l'avons dit, la demande pour le vin belge excède l'offre. Dès lors, trouver des clients n'est pas vraiment un problème et les vignerons feront donc le choix de produire un vin qui leur plaît et qui leur ressemble. Comme le dit Arnaud Leroy: « *On fait le vin qui nous plaît et puis si cela plaît à nos clients tant mieux, si ça ne leur plaît pas, ils vont chez un autre vigneron.* »

Malgré cette déclaration, les vignerons belges n'ignorent pas les tendances en vogue sur le marché. Beaucoup de domaines ne se sont pas lancés à l'aveugle dans la viticulture et possédaient soit déjà l'expérience dans le monde du vin de par leurs formations et/ou carrière (Domaine du Chenoy, Domaine du Ry d'Argent, Wijndomein Entredeux-Monts) soit se sont associés avec des personnes ayant ces connaissances (Domaine des Agaises). D'autres se sont entourés de consultants actifs dans le monde du vin et qui aident les domaines à développer leur gamme de produits (Coopérative Vin de Liège et Château de Bioul).

En conclusion, nous pouvons dire que le vignoble belge est encore dans une phase de développement. Dès lors, investir dans le marketing n'est pas encore une option rentable. Cette démarche sera postposée. Cependant, quand cette phase arrivera, nous pensons que les meilleures méthodes de segmentation pour le marché viticole belge sont celles fondées sur le style de vie des consommateurs comme l'approche *AIO* (activité, intérêt et opinion) ou l'approche *Wine-Related Lifestyle*. Selon nous, le vin étant un produit si particulier, segmenter son marché avec des critères tout à fait classiques (comme les critères sociodémographiques par exemple) ne serait pas pertinent. Seules ces approches axées sur le style de vie semblent capables d'appréhender les particularités des différents types de consommateurs de vin. En effet, une approche comme la *Wine-Related Approach* est extrêmement précise puisqu'elle classe les consommateurs selon cinq variables toutes liées au vin, à sa consommation et aux habitudes du consommateur. Ces méthodes sont spécialement adaptées pour l'industrie

viticole, et bien que les autres critères de segmentation puissent aussi être retenus pour ce marché, nous pensons qu'ils sont bien trop « standards », puisqu'ils peuvent s'appliquer à tout type d'industries et ne sont dès lors pas assez précis pour un marché aussi spécifique que celui du vin.

Une fois la segmentation réalisée, il est important que l'entreprise choisisse quelle sera sa différence sur le marché et qu'elle exploite au maximum son « potentiel de différenciation » (Faivre, 2009). Il est clair qu'il est impossible pour une entreprise de satisfaire 100% des attentes de ses consommateurs. Il est dès lors crucial de choisir sa position parmi les stratégies génériques de Porter précédemment citées (1996) et de définir ses propositions afin de valoriser son produit. Le plus important dans tout ceci, est de conserver une cohérence entre segment de marché ciblé, attentes des clients cibles, attentes qu'on est capable de satisfaire et différence choisie.

3.3.5. Marketing Mix

3.3.5.1. Produit

Les viticulteurs belges sont en mesure de proposer les quatre catégories de vins aux consommateurs: le blanc, le rouge, le rosé ou l'effervescent. Bien entendu, avant d'obtenir un produit commercialisable, il faudra suivre plusieurs étapes que nous abordons ci-dessous.

3.3.5.1.1. Choix des cépages

Tout d'abord, une fois le terrain idéal sélectionné, il faudra choisir le cépage que l'on voudra y faire pousser. Selon les textes légaux belges (SPF Economie), les viticulteurs auront le choix parmi 34 cépages différents, choix parfois restreint en fonction du cahier des charges de l'AOC qu'ils tentent d'obtenir. Cependant, malgré ce large choix, certaines variétés sont beaucoup plus prisées que d'autres. Les deux cépages les plus populaires sont utilisés dans plus de la moitié des vignobles belges et sont également les deux seuls à être autorisés dans toutes les appellations contrôlées de Belgique (Boshman & Vanel, 2015; De Mesmaeker, 2013). Ils sont aussi ceux que l'on retrouve majoritairement en Bourgogne et en Champagne. Ces deux cépages sont le Pinot Noir et le Chardonnay.

Le Pinot Noir et le Chardonnay, parmi les cépages les plus cultivés au monde (Neiman, 2015), possèdent de gros avantages pour la Belgique (Clarke, 2010). Premièrement, le Pinot Noir doit être cultivé sous un climat plus frais. Dans le cas contraire, le raisin

risquerait de mûrir trop vite et perdre en qualité et en arôme (Neiman, 2015). Le Chardonnay quant à lui est véritablement considéré comme le cépage « tous terrains » car il a la capacité de s'adapter aux différents sols et climats tout en accumulant une bonne teneur en sucre, ce qui signifie une teneur en alcool suffisante lors de la mise en bouteille (Boshman, Van de Sompel & Vanel, 2009). Deuxièmement, le Pinot Noir possède un jus incolore et il peut donc être vinifié sous toutes les déclinaisons, du blanc au rouge en passant par le rosé. Tout comme le Chardonnay, le Pinot Noir peut également être transformé en vins effervescents (Boshman, Van de Sompel & Vanel, 2009). Cela permet au viticulteur de garder une certaine flexibilité pour la suite du processus de vinification. Cependant, le Pinot Noir possède aussi des désavantages, comme par exemple son rendement. On ne peut en effet pas espérer dépasser les 50 hectolitres par hectare alors que certains cépages peuvent atteindre un rendement jusqu'à quatre fois supérieur (Boshman, Van de Sompel & Vanel, 2009).

Malgré des avantages notables, les cépages traditionnels sont particulièrement sensibles aux maladies, et, ils ont plus de mal à résister aux conditions climatiques difficiles (humidité élevée, gelée tardive, pluie diluvienne, grêle,...). Pour pallier à ces inconvénients, certains viticulteurs ont décidé de recourir aux cépages dits « interspécifiques » ou « hybrides ». Ces derniers sont arrivés plus tard sur le marché et ont été développés suite aux ravages des maladies au sein de grands vignobles (Boshman & Vanel, 2015). Ces cépages portent les noms de Régent, Solaris, Dornfelder ou encore Pinotin pour les plus connus. Leur avantage principal, est qu'ils sont extrêmement résistants, aussi bien au froid qu'à l'humidité et à certaines maladies. Par exemple, le Solaris résiste très bien au mildiou, un champignon qui fait des ravages dans les vignes (Boshman, Van de Sompel & Vanel, 2009).

Cette résistance accrue va permettre une utilisation limitée des traitements contre les maladies des vignes. Selon Philippe Grafé, propriétaire du Domaine du Chenoy et fervent défenseur de ces nouveaux cépages, ses vignes nécessitent 4 à 5 fois moins de traitements que si elles étaient plantées avec des cépages traditionnels. Cela permet d'entrevoir un avenir plus clément pour l'agriculture raisonnée voire biologique de la vigne. (De Brouwer, 2016).

3.3.5.1.2. Entretien de la vigne

Une fois la vigne plantée, le vigneron devra décider de la façon de l'entretenir. Nous présenterons trois techniques possibles pour l'entretien d'un vignoble. Tout d'abord l'agriculture conventionnelle, une approche de plus en plus décriée car elle engendre une utilisation intensive de produits chimiques. À l'opposé, on trouve l'agriculture biologique,

une approche plus respectueuse des hommes et de la nature qui proscriit tous types de produits chimiques. Cette dernière prend de plus en plus d'ampleur et a son importance en Belgique car nous consommons un peu plus de 10,5 millions de bouteilles de vin biologique par an (Les vins du soir, 2015). Entre les deux, on trouve l'agriculture raisonnée qui se veut respectueuse de l'environnement sans toutefois interdire les produits chimiques mais en recommandant de ne les utiliser qu'en dernier recours. Cette technique est la plus utilisée de nos jours (Neiman, 2015). A l'heure actuelle, seule l'agriculture biologique fait l'objet d'une régulation sérieuse encadrée par des textes légaux et des institutions chargées de délivrer des certificats aux producteurs.

Avant de se lancer dans l'une ou l'autre méthode, une réflexion approfondie de la part des viticulteurs s'impose. Il faut savoir que ces trois techniques impliquent divers niveaux de coûts et de risques, l'agriculture conventionnelle étant la moins coûteuse et la moins risquée et l'agriculture biologique étant la plus difficile à mettre en place de par les restrictions qu'elle impose. En effet, l'interdiction d'utiliser les produits chimiques rend quasi impossible la protection de la vigne biologique contre les maladies qui se développent facilement dans notre climat humide. Cette interdiction augmente donc le risque de voir le rendement fortement affecté. En agriculture biologique, le viticulteur est obligé d'entretenir son domaine de façon mécanique ou manuelle. Cela implique un nombre de passages plus élevé des machines que si le vigneron utilisait des produits chimiques. Les factures de main d'œuvre, de gazole ou encore d'entretien des machines s'en verront donc augmentées. Les rendements réduits et les coûts élevés se répercuteront sur le prix de vente qui sera en général de 20% supérieur à un vin issu d'une des deux autres techniques agricoles (Natoli, 2013). Cette réflexion permettra donc de savoir si oui ou non le domaine est capable de supporter ces risques et ces coûts supplémentaires.

En Belgique, il existe deux grandes écoles au niveau du choix des cépages et dès lors du choix de la technique d'agriculture (qui en découle légitimement). D'un côté, il existe les vigneronns qui, voulant profiter du fait que la viticulture est un phénomène naissant en Belgique, vont opter pour la plantation de cépages interspécifiques. C'est le choix qu'ont fait plusieurs domaines (Domaine du Chenoy, le Domaine du Ry d'argent, le domaine Château de Bioul et la Coopérative Vin de Liège). D'un autre côté, on retrouve les vignobles qui ont choisi des cépages plus classiques. Ceux-ci ont en fait « délocalisé » une viticulture qui a déjà vu le jour dans d'autres régions du globe il y a bien longtemps et qui la reproduisent avec brio. Ces deux écoles sont opposées en termes de choix de cépages mais aussi en termes de

choix d'agriculture. Pour ceux qui essaient de créer quelque chose de neuf, les « révolutionnaires » comme les appelle Philippe Grafé, la seule « vraie » façon de faire de l'agriculture est de s'engager dans la voie de production biologique, de respecter l'environnement, la terre et les gens qui habitent à proximité des vignes. Pour ce faire, ces différents domaines ont choisi de planter des cépages interspécifiques, les seuls qui permettent de faire du biologique en Belgique. En effet, leur résistance accrue aux maladies et aux climats moins cléments que ceux des régions viticoles traditionnelles, permettent d'entretenir la vigne sans aucun produit chimique. En plus des qualités que nous avons énoncées ci-contre, Alec Bol identifie d'autres avantages à ces nouveaux cépages. Tout d'abord, ils constituent un pouvoir de différenciation sur le marché pour l'exploitation qui les commercialise. Cela permet de proposer quelque chose de nouveau et non un vin de masse comme il en existe déjà tant en Chardonnay ou en Pinot. En plus de cela, des études prouvent qu'il est tout à fait possible de faire des vins de meilleure qualité avec ces nouveaux cépages plutôt qu'avec les « classiques ». A côté de cet avantage marketing et stratégique, ces plantes ont aussi des avantages intrinsèques. En effet, celles-ci sont plus vigoureuses et précoces. Cela permet de faire monter le taux de sucre (maturité et teneur en alcool) plus facilement et donc d'obtenir certaines années des vins avec des teneurs en alcool de 15°. Une telle maturité est beaucoup plus difficile à obtenir avec des cépages classiques.

Les domaines de la deuxième école ont, quant à eux, opté pour des cépages plus classiques. Ce choix s'est avant tout fait parce que ce sont des cépages plus connus, plus réputés, souvent synonymes de grande qualité auprès du grand public. Pour pouvoir entretenir ce genre de cépages, l'agriculture biologique n'est pas envisageable et il faudra dès lors opter pour l'agriculture raisonnée. Cela permettra, en cas de maladies, de pouvoir effectuer les traitements nécessaires pour sauver sa récolte.

Selon les spécialistes de l'industrie, il n'y a pas de bon ou de mauvais choix, chacun se dirige vers le cépage qu'il préfère mais il est important de connaître les avantages et les inconvénients de chacun. Les « classiques » sont bien connus aux yeux des consommateurs, comme le prouve notre enquête quantitative, et reconnus pour leur grande qualité ne peuvent être cultivés en agriculture biologique. Il faudra donc utiliser des produits chimiques de plus en plus décriés de nos jours. En plus de cela, les plants ne sont pas les mieux adaptés à notre climat. Il y a donc plus de risques de perdre sa production et de ne pas obtenir le taux de sucre nécessaire pour produire un vin tranquille. Les « interspécifiques » quant à eux semblent les mieux adaptés à la Belgique mais sont quasiment inconnus des Belges. Moins de 2% de nos répondants ont cité ce genre de cépages dans ceux qu'ils buvaient/connaisaient. Il y a donc

un véritable travail à faire de la part des vignerons pour faire connaître ces cépages et leurs différentes qualités. Cependant, comme nous l'ont expliqué Vanessa Vaxelaire et Alec Bol, il ne faudra pas effrayer les consommateurs en proposant quelque chose de radicalement différent. Il faut prendre le temps et essayer de les convaincre que les « interspécifiques » sont bons, qualitatifs et plus adaptés à la Belgique qu'un cépage classique.

En conclusion, nous pensons qu'il serait judicieux de la part des vignerons de planter les deux types de cépages et séduire tous les Belges. En effet, cela permettra d'offrir un plus grand choix de vins, mais aussi de réduire les risques, d'augmenter sa différenciation marketing par rapport aux vins de masse que l'on trouve sur le marché (Chardonnay, Pinot,...) et de toucher le plus de consommateurs possible. D'après les vignerons interrogés, la Flandre aime particulièrement les cépages classiques alors que les interspécifiques ont une grande part de marché en Wallonie. Un autre aspect que nous pensons intéressant pour un vigneron, c'est de planter des cépages qui peuvent se vinifier en différents types de produits finis (rouge ou blanc par exemple). Ainsi, les bonnes années et quand le climat le permettra, il obtiendra un vin rouge de qualité, très apprécié des Belges (66% des Belges préfère le vin rouge). Les autres années, lorsque le climat aura été plus difficile, il sera possible de vinifier leurs raisins en vin blanc ou effervescent. Il existe plusieurs variétés de cépages répondant à ces conditions, par exemple, le Pinot Noir pour les cépages classiques et le Régent pour les cépages interspécifiques.

Ensuite, le vigneron aura le choix, en fonction de ses cépages, de réaliser tel ou tel type de produit fini. Il faut savoir que toutes les techniques de vinification ne sont pas identiques et surtout qu'elles ne requièrent pas toutes le même temps, ce qui peut représenter une variation en terme de coûts. Généralement ce sont les vins rouges et effervescents qui ont le procédé de vinification le plus long. Car l'élevage pour révéler les arômes prend un certain temps pour le vin rouge. Pour les vins effervescents, il faut en fait ajouter les étapes liées à la création des bulles qui peut prendre jusqu'à cinq ans (Neiman, 2015).

3.3.5.2. Prix

La question de la formation des prix n'est pas nouvelle et semble avoir toujours tenu en haleine les plus grands économistes. En effet, Adam Smith ([1776], 2000), un des pères fondateurs de l'économie, semblait déjà s'intéresser à la différence entre le prix naturel d'un produit, c'est-à-dire le véritable prix du bien, exprimant la valeur objective de celui-ci

(déterminé par les coûts réels de production comme les coûts du travail, du capital et autres) et le prix marchand d'un produit, prix auquel s'échange le bien sur le marché (Adam Smith, [1776], 2000). Si cette première vision a été reprise notamment dans les travaux de Karl Marx, une nouvelle vision, plus axée sur le processus de formation du prix que sur la détermination de la valeur objective d'un bien, a vu le jour sous l'impulsion de Léon Walras. Selon le modèle walrassien, en situation de concurrence parfaite, les biens proposés sur le marché sont des biens homogènes dont les attributs sont connus de tous. Dès lors, les prix sont simplement déterminés par le croisement entre les courbes d'offre et de demande, échappant au contrôle des agents économiques. Cependant, selon Chiffoleau et Laporte (2004), dès lors qu'il existe des problèmes de différenciation et d'incertitude quant à la qualité des biens échangés, cette vision simplifiée et unifiée de la formation des prix devrait être délaissée pour une représentation plus complexe. Ces mêmes auteurs affirment que la formation du prix est d'une part « la conséquence d'un processus, d'une succession de décisions et d'interactions entre agents abstraits ou concrets », qui, d'autre part, survient dans un cadre institutionnel, culturel et relationnel. Ce même cadre peut avoir été construit de par les interactions survenues au cours de cet enchaînement. Ceci est appelé « encastrément » par Granovetter (1985).

3.3.5.2.1. Notion d'encastrément relationnel

La sociologie économique nous ouvre la porte sur une compréhension plus appropriée et plus diversifiée de la formation des prix en utilisant la notion d'encastrément. C'est White (1981) qui nous présentera le premier une nouvelle illustration des marchés « en tant que structures d'interactions au sein desquelles chaque entreprise fonde ses décisions non pas sur l'observation directe de la demande, mais sur un ensemble d'informations relatives à d'autres entreprises qu'elle considère comme équivalentes » (Chiffoleau & Laporte, 2004). Cela signifie, selon les auteurs, qu'on ne considère plus un marché unique mais une pluralité de marchés. Pour distinguer ces différents marchés, il s'agira d'examiner quelles firmes sont liées entre elles par des caractéristiques communes. Chaque firme occupe alors un segment bien précis appelé « niche » qui est défini d'une part par un produit spécifique au sein d'un rang de qualité défini, et d'autre part par un revenu global (établi au regard des volumes mis sur le marché et du chiffre d'affaires réalisé par ses homologues). Pour ce qui est du processus concret de fixation du prix, Uzzi et Lancaster (2001) se sont eux intéressés plus en détail à la notion d'encastrément relationnel des entreprises précédemment citées. Selon les auteurs, les

entreprises « s'encastrent » dans différentes relations qui vont influencer la fixation du prix car ces relations favorisent la circulation d'informations privées et l'émergence d'une structure informelle.

Les différentes relations qui émergeront de cette structure informelle sont de trois types: les relations non marchandes, les relations aux tiers et les relations aux clients des concurrents pratiquant des prix plus élevés. Tout d'abord, être proche de ses clients et entretenir une relation non commerciale avec ceux-ci, permet de développer de bons niveaux de confiance et de fidélité impliquant des coûts de transactions moins élevés. Selon Chiffoleau et Laporte (2004), une relation forte aux clients pousse les producteurs à baisser leurs prix pour faire bénéficier leurs clients des gains perçus suite à l'affaiblissement des coûts de transaction. Ensuite, entretenir une relation aux tiers comme ses concurrents ou ses fournisseurs, par exemple, offre aux producteurs la possibilité de gagner de l'information cruciale, leur permettant de distinguer leur offre de celle des concurrents. Pour finir, nourrir une relation avec les clients des entreprises offrant leurs biens à des prix plus élevés permettrait de changer le standing d'une entreprise et donc d'élever ses prix.

S'il reconnaît que l'encastrement relationnel intervient dans la détermination du prix d'un bien, Podolny (1993) souligne l'importance de la réputation d'une entreprise dans ce même processus. Cet auteur, accompagné de Benjamin (1999), énonce que le prix d'une bouteille est corrélé de manière positive à la réputation de l'entreprise car la réputation écarte l'incertitude quant à la qualité. Aussi, selon White (2002), « les interactions développées par les entreprises d'une part se « découplent » dans des institutions, qui en retour participent à cadrer leurs pratiques économiques, et d'autre part sont liées à des « conventions » parmi les offreurs » (Chiffoleau & Laporte, 2004). Podolny illustre d'ailleurs parfaitement cette réflexion de White en prenant l'exemple des « *wineries* » dont les relations marchandes ont permis le développement et l'organisation d'un système d'AOP des vins californiens qui, est en passe de devenir un organisme autonome contribuant à l'établissement des réputations des entreprises.

Pour poursuivre notre étude, intéressons-nous à présent de plus près à la façon dont le prix d'un vin est fixé. Dès lors que l'élaboration des prix dépend de l'encastrement relationnel ainsi que du statut de l'exploitation, à nous de montrer comment ces éléments sont rattachés à des caractéristiques économiques ainsi qu'à des institutions.

3.3.5.2.2. Prix dans le secteur viticole

Pour examiner la formation des prix dans le secteur viticole, Chiffolleau et Laporte (2004) se sont intéressés au cas de la Bourgogne, terre viticole dont les produits sont en majeure partie des vins tranquilles, secs et monocépages. La production de vin y est cependant très disparate ; puisqu'on y retrouve pas moins de 20.000 désignations. Comme on peut s'y attendre, cette forte hétérogénéité au niveau des produits offerts se traduit également en une forte variation en termes de prix pratiqués. Cependant, comme le soulignent les auteurs, cette variation de prix n'est pas aléatoire et serait en grande partie liée à la présence d'un système d'AOP. Ce système permettant notamment de réduire le partage inégal de l'information entre producteurs et consommateurs à propos de la qualité du produit, sert de fondement pour l'établissement d'un dispositif de prix. En effet, les auteurs nous expliquent qu'une fourchette de prix est établie pour chaque niveau d'appellation et pour chaque désignation d'origine. Il n'est cependant pas rare de retrouver une variance importante au niveau des prix pratiqués pour des vins sous une même appellation étant donné qu'une seule appellation ne suffit pas à qualifier toutes les spécificités des produits qu'elle englobe. En effet, d'une part, la qualité d'un produit agricole comme le vin est assez fluctuante d'une année à l'autre et d'autre part, les techniques utilisées par les producteurs pour entretenir leurs vignes peuvent varier au sein d'une même appellation (Chiffolleau & Laporte, 2004). Les exploitations ne semblent finalement pas se distinguer sur le plan de la surface que sur le plan du portefeuille d'appellations qu'elles détiennent. En effet, selon Chiffolleau et Laporte (2004), une grande partie des domaines de Bourgogne ne possèdent pas une mais plusieurs appellations. Cependant, il semblerait que les gammes restent assez cohérentes et qu'un choix d'orientation général soit fait : soit autour d'appellations régionales, soit autour de grands crus. Dès lors, bien que le système d'appellations agisse comme fondation du phénomène de formation des prix, les exploitants restent confrontés à bon nombre d'incertitudes lorsqu'ils doivent fixer le prix d'un vin. Non seulement des incertitudes quant à la qualité peuvent survenir, mais aussi quant aux volumes qui pourront être échangés sur un marché de plus en plus mondialisé.

3.3.5.2.3. Procédure de fixation du prix d'un vin

Examinons maintenant les procédures utilisées par les vignerons dans l'établissement du prix de leur vin en utilisant l'étude menée par Chiffolleau et Laporte (2004) sur un échantillon de 28 domaines de Bourgogne en 2002. Les auteurs ont, suite à leur étude, identifié des similitudes et des différences dans les manières de fixer les prix.

Tout d'abord, prenons connaissance des quelques similitudes retenues. Premièrement, les producteurs semblent s'accorder sur un principe d'ajustement d'un tarif de référence. Selon les auteurs, bien avant la question du profit se pose la question de la clientèle. Dès lors, les prix proposés d'une année à l'autre doivent être relativement stables et doivent être cohérents au sein d'une même gamme, sous peine de voir la clientèle s'en aller. Construire un prix revient donc à adapter de manière justifiée le tarif pratiqué d'une année à l'autre. Cette même conclusion avait d'ailleurs déjà été énoncée en 1989 par Karpik dans le cadre d'une étude menée sur la fixation d'honoraires chez des avocats. Il semblerait que cette « économie de la modération » comme l'avait surnommée Karpik (1989), s'applique à l'ensemble des marchés sur lesquels sont échangés des biens dits de qualité. Deuxièmement, les vignerons ne fixent pas un, mais plusieurs tarifs pour un même vin en fonction des circuits de distribution sur lequel le bien s'écoule. Ceci étant dit, il semblerait qu'un prix de référence soit tout de même établi pour pouvoir calculer, sur base de cette référence, le prix qu'il conviendrait de pratiquer pour d'autres canaux de distribution. Pour le choix d'un tarif de base, deux écoles se distinguent : une première école dont le tarif de référence est celui proposé aux particuliers (lors de vente aux domaines par exemple) et une seconde école dont le tarif de référence est celui proposé aux intermédiaires (via des agents par exemple) (Chiffoleau & Laporte, 2004). Pour ce qui est de l'adaptation des tarifs aux autres circuits, les auteurs affirment que cela se fait selon un taux fixe pour toute la gamme mais qui peut varier en fonction du circuit.

Ensuite, Chiffoleau et Laporte (2004) énoncent que certains éléments de la procédure de fixation des prix diffèrent d'un producteur à l'autre. Ainsi, il semble que les tarifs de référence ne soient pas toujours établis selon les mêmes critères, certains étant basés sur des éléments chiffrés comme par exemple les coûts de production ou les quantités produites, ou même des facteurs sur lesquels l'entreprise n'a pas d'emprise comme par exemple l'inflation ou les prix proposés par les concurrents, alors que d'autres sont plutôt basés sur des variables qualitatives comme par exemple l'état du marché ou l'état d'une variable qui a de l'importance dans ce raisonnement de tarification, comme par exemple la qualité.

Dès lors qu'il existe des différences dans les critères utilisés pour fixer un tarif, les procédures visant la fixation de ceux-ci varient elles aussi. Premièrement, on retrouve les procédures construites dans un objectif de revenu. Les vignerons se basant sur des éléments chiffrés peuvent eux établir une formule très précise en additionnant les différents coûts. Pour ce qui est de la marge, des éléments comme l'état du marché l'influenceront. Deuxièmement, on retrouve les vignerons fixant leurs prix en fonction de variables plus aléatoires et plus difficiles à quantifier. Parmi ceux-ci, nous retrouvons les vignerons dont les procédures de

tarification se basent sur le contexte dans lequel s'exécutent les transactions. À côté de ceux-ci, on trouve des vigneron qui choisissent d'établir leurs prix en fonction de celui des autres (concurrents considérés comme équivalents). Par ailleurs, il y a ceux qui se basent plutôt sur l'état du marché en général (ce qu'on dit de la concurrence, rareté, ...). Enfin, il y a les procédures fondées sur la qualité. Ces procédures ne sont pas les plus utilisées car elles dépendent toujours de ce qui est observé d'une année à l'autre sans que le tarif ne puisse pas changer radicalement sous peine de perdre la clientèle.

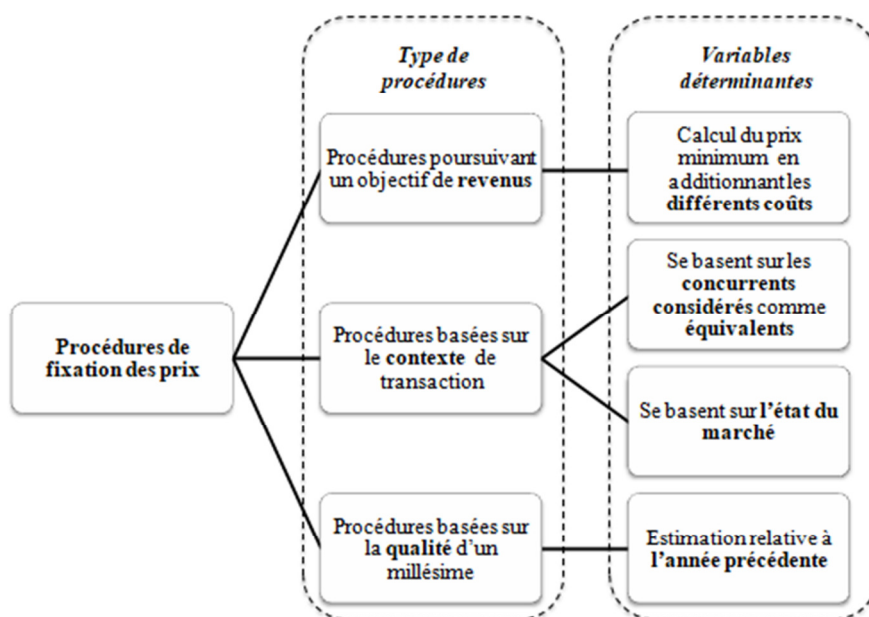


Figure n°11 : Types de procédure de fixation des prix d'un vin.

Maintenant que nous avons compris qu'il n'existait pas une mais plusieurs procédures pour déterminer le prix d'un vin, voyons comment ces dernières déterminent les prix pratiqués par les producteurs.

Selon Chiffolleau et Laporte (2004), on distingue deux types de producteurs : ceux qui fixent leurs prix et pour lesquels il est possible de trouver la corrélation entre procédure de tarification et tarif, et ceux qui ne calculent pas leurs prix et dont les tarifs, étant « hérités du passé », sont toujours assez modérés. C'est bien entendu la première catégorie de producteurs qui nous intéresse. Parmi ces producteurs et comme mentionné précédemment, on retrouve ceux qui utilisent des procédures visant des objectifs de revenus, ceux-là mêmes qui additionnent le coût du vrac (jus avant d'être mis en bouteille) au coût de production et de conditionnement et qui proposent des prix généralement inférieurs : pour ces vignerons, il

n'est pas nécessaire de prendre en compte le savoir-faire du domaine dans leurs prix puisque l'appellation dont ils jouissent suffit déjà à signaler la qualité et à justifier le tarif. Dès lors, ceux-ci se retrouveront en général dans la fourchette basse de l'intervalle de prix de l'appellation. Ce qui importe ici, c'est d'avoir un revenu stable et suffisant. L'encastrement relationnel de ces vignobles est assez réduit, ceux-ci cherchent plus à faire du profit qu'à entretenir des relations privilégiées avec leurs clientèles ou leurs pairs. Parmi les producteurs de la première catégorie, nous retrouvons également ceux qui utilisent des procédures prenant en considération le contexte de transaction ou la qualité des biens. Ces vigneron ont tendance à proposer des prix plus élevés. L'encastrement relationnel de ces producteurs n'est pas du tout le même que ceux raisonnant sur les coûts car ils entretiennent eux une relation client très forte avec des consommateurs qui sont de vrais connaisseurs. Ils entretiennent d'ailleurs une relation privilégiée en invitant leurs clients à des soirées privées et en les tenant informés des moindres éléments nouveaux en rapport au domaine. Dans ce cas précis, les producteurs vont fixer leurs prix « au sein d'un environnement concurrentiel spécifique, d'emblée défini par les pairs « équivalents » pour les uns, « filtrés » par les intermédiaires et/ou les prescripteurs pour d'autres » (Chiffolleau & Laporte, 2004).

Enfin, les procédures et le prix peuvent être perçus comme découlant du statut. L'étude menée par Chiffolleau et Laporte s'appuie sur deux variables d'intégration, à savoir le portefeuille d'appellations et le système commercial. Ces variables ont été retenues pour cette étude car elles sont le reflet de l'encastrement relationnel d'un domaine. Aussi, elles semblent soutenir les relations marchandes et aider à la construction de la réputation de celui-ci. L'import, l'export, vendre le vin en vrac ou en bouteille sont autant de questions qui forment le statut d'un domaine. En effet, la réputation et le prestige d'un domaine sont encore renforcés si la majeure partie de sa production est mise en bouteilles et largement exportée. Pour ce qui est du portefeuille d'appellations, on remarque que sur le marché, ce sont plutôt les noms les plus réputés qui font mouche. Ce sont donc les domaines possédant des portefeuilles supérieurs qui charmeront les grands restaurants, les grands cavistes et autres intermédiaires spécialisés. Le portefeuille jouera aussi un rôle décisif dans la vente au domaine puisque, le vin étant un bien d'expérience, les particuliers ne peuvent pas se forger une idée sur la qualité du produit avant de le consommer. Dès lors, établir un portefeuille supérieur permet aux clients de distinguer, sans connaissances spécifiques, les produits de qualité. C'est donc sans surprise que nous concluons que le portefeuille d'appellations ainsi que le système commercial, deux variables d'intégration définissant l'encastrement relationnel, aident fortement à l'établissement d'une réputation individuelle robuste. Nous

reprendrons la conclusion amenée par Chiffolleau et Laporte (2004) pour clore ce passage sur l'influence des statuts sur le prix des offreurs. Selon les auteurs, les deux variables d'intégration présentées précédemment aident à la définition de la réputation d'un domaine (statut) mais aussi à la définition des prix selon trois aspects.

Tout d'abord, le portefeuille d'appellations et le système commercial « jouent sur sa capacité à se soustraire de la relation avec le négoce et à développer des liens avec des acheteurs fortunés ou des prescripteurs réputés, lui permettant ou non de pratiquer des prix hauts » (Chiffolleau & Laporte, 2004). Deuxièmement, ces variables constituent des indices robustes sur la qualité d'un produit, ce qui pourrait potentiellement inciter les consommateurs à accepter de payer des prix plus élevés. Enfin, ces variables identifient la volonté (ou non) de faire transparaître la qualité de ses biens au travers des tarifs proposés. Ceci rejoint la conclusion de Trinquecoste et al. (2009), selon lesquels, le processus d'établissement des prix est en réalité une fonction hédonique des prix qui se base sur la qualité des biens et l'expérience des consommateurs, mais qui est aussi très fortement influencée par les labels. Le prix reste toujours une variable influençant fortement l'élasticité de la demande.

En Belgique, nous pouvons également conclure que la formation des prix suit le principe d'économie de la modération, c'est-à-dire qu'il constitue tout au plus un ajustement (assez limité) du tarif pratiqué les années antérieures. L'exemple du Château de Bioul illustre parfaitement nos propos. En effet, sa gérante a affirmé à ses clients que le prix des bouteilles n'allait pas changer pendant cinq ans. En Belgique, il est encore assez difficile pour les producteurs de se baser sur un système d'appellations qui n'en est qu'à ses débuts. Les viticulteurs vont donc construire leur gamme de prix selon une ligne classique : ils calculent tous les coûts et arrivent à un prix minimum de vente.

Selon l'étude qu'elle a réalisée avant de lancer son propre vignoble, Jeanette van der Steen, s'est rendu compte qu'en Belgique, il est pratiquement impossible de proposer un vin à la vente pour moins de 10€, ce qui, selon l'ensemble des vignerons interrogés, n'est vraiment pas bon marché. Les producteurs interviewés, après avoir calculé leurs coûts, se positionnent ensuite par rapport à leurs concurrents. À titre d'exemple, nous pouvons citer ce qu'Alec Bol nous a confié sur la méthode (très mathématique) utilisée par la Coopérative Vin de Liège pour calculer les prix de ses bouteilles; ils ont simplement repris la liste des prix des vins belges sur le marché et ont mis les leurs dans le premier quartile. Le Domaine du Chenoy, quant à lui, a décidé son prix en fonction de la qualité qu'il voulait produire. Grâce à son expérience de négociant en vin, il était en mesure de dire que pour un tel niveau de qualité, il

ne pouvait pas proposer un vin plus cher que tel prix. Les vins belges d'entrée de gamme se situent dans une fourchette qui va de 10€ à 15€ en fonction des domaines. Néanmoins, nous avons pu nous rendre compte que grâce à leur qualité et à l'expérience qui ne font que grandir au fil des années, il y a une tendance à l'augmentation (légère) des prix. Ceci n'est pas seulement une volonté de leur part, il s'agit aussi d'une obligation (pour continuer à faire du profit) qui découle des accises en constante augmentation ces dernières années. De plus, selon les vignerons, le travail ayant été fourni pour améliorer la qualité mérite rémunération et celle-ci passe par une augmentation des prix pratiqués.

3.3.5.3. Distribution

Dans cette section, nous allons tout d'abord définir ce qu'est la distribution et expliquer les deux types de circuits de distribution existants. Nous examinerons ensuite les différents canaux de distribution que les entreprises viticoles peuvent utiliser pour délivrer leurs produits aux consommateurs.

Selon Stern et al. (1996), il faut entendre par distribution « un ensemble d'organisations interdépendantes participant au processus de mise à disposition des biens et services pour usage et/ou consommation ». Selon que les consommateurs peuvent utiliser un ou plusieurs canaux pour se procurer un produit, on parlera de distribution mono- ou multicanal. Si l'entreprise décide de distribuer son/ses produit(s) via plusieurs canaux, elle devra s'assurer qu'elle pratique des prix harmonieux sur les différents canaux. En effet, pratiquer un prix différent en fonction des partenaires pourrait, si cela venait à se savoir, créer des tensions entre distributeurs et vignerons.

Il existe deux canaux de distribution pour le vin : les circuits de type direct (court) et ceux de type indirect (long). Un circuit direct consiste en une vente du producteur au consommateur avec au maximum un intermédiaire entre les deux (un grossiste par exemple). À l'inverse dans un circuit indirect, le produit passe par plusieurs intermédiaires (cavistes ou détaillants), avant d'être livré au client. En réalité, les vignerons, voulant atteindre plusieurs segments, passent bien souvent par plusieurs canaux pour vendre leurs produits, certains de type direct et d'autres de type indirect (Pike & Melewar, 2006). Peu importe le type de circuit, la gestion de la relation client, que ces clients soient des intermédiaires, ou des consommateurs finaux, est primordiale. Tout le soin apporté à la relation client est d'une valeur extrême car elle permet de fidéliser le client, ce qui est bien plus simple que d'en attirer de nouveaux (Gallo & Charters, 2014).

Voyons maintenant les différents canaux de distribution qui s'offrent aux exploitants viticoles. En réalité, les différents canaux de distribution peuvent se classer selon les formes de vente auxquels ils s'apparentent. On distingue dès lors trois catégories principales, à savoir: la vente physique, la vente à distance et la vente ambulante (Gallo & Charters, 2014).

Tout d'abord, intéressons-nous à la vente physique. Celle-ci peut prendre la forme de visites au sein de la propriété, de ventes via détaillants comme les cavistes, les négociants en vin ou la grande distribution, via les restaurants, les bars ou même les hôtels. Bien entendu, établir des partenariats avec des établissements comme des restaurants et des hôtels peut renforcer la visibilité et accroître la popularité de l'exploitation et de ses produits. On retrouve également les ventes qui s'effectuent via des grossistes avant d'être redistribuées aux détaillants (Gallo & Charters, 2014). On constate que de plus en plus de producteurs préfèrent travailler sans l'aide de cet intermédiaire car plus il y a d'agents, plus les prix seront élevés, chaque chaînon prenant sa commission sur la vente. Dès lors que le nombre d'intermédiaires est restreint, la marge que les producteurs peuvent prendre augmente (Gurau & Duquesnois, 2008).

La deuxième catégorie est la vente à distance : ce type de vente, moins utilisé, reprend la vente par téléphone, la vente par clubs et la vente par correspondance qui consiste soit en l'envoi de catalogues et de bons de commande, soit, plus récemment, via e-commerce (Gallo & Charters, 2014).

La troisième catégorie de ventes est celle des ventes ambulantes. On y retrouve des canaux de distribution tels que les foires viticoles, les divers salons et autres marchés. Ces événements, bien que très utilisés pour accroître la visibilité et la notoriété des exploitations, représentent des coûts très élevés, souvent sous-estimés par les producteurs. (Le salon Prowine, un des plus prisé, demande 450.000€ pour un stand) (Gallo & Charters, 2014).

La littérature économique conclut que ce qui reste le plus important pour une entreprise viticole lorsqu'elle choisit les différents canaux de distribution qu'elle souhaite utiliser, est de conserver et nourrir une relation client saine, mais aussi de prendre soin des intermédiaires. Investir sur tous les canaux de distribution ne semble pas être la meilleure stratégie étant donné les situations conflictuelles qui peuvent en découler. Cependant, une stratégie monocanal ne semble pas non plus être une bonne solution car d'une part, les différents segments cibles ont des attentes différentes en termes de place de distribution et d'autre part, parce que se focaliser sur un seul canal n'est peut-être pas la meilleure façon de se faire connaître pour une entreprise viticole. Finalement, la stratégie la plus pertinente devrait se trouver entre les deux. Les résultats de l'étude réalisée par Gurau et Duquesnois

(2008), repris par Trinquescoste et al. (2009) démontrent que la stratégie idéale est en fait fortement liée à la taille du domaine. En effet, plus un domaine est petit, plus sa stratégie idéale devrait se focaliser sur les circuits les plus courts. Dès lors, nous pouvons conclure que l'export sera un canal spécialement intéressant pour les grands domaines, alors que les plus petits domaines choisiront eux des canaux de vente plus directs comme par exemple les ventes physiques au domaine et dans les petits magasins de la région ainsi que les ventes ambulantes via les différents types de foires (Gurau & Duquesnois, 2008). Trinquescoste et al. (2009) énoncent même que le pourcentage de ventes directes réalisées par un domaine serait en réalité inversement proportionnel à la taille de celui-ci. Bien que cette affirmation soit fondée, cela ne veut pas dire que les petits producteurs délaissent totalement la vente en circuit long (indirect). Par exemple, ce sont les petits producteurs qui représentent la plus grande partie des ventes en supermarchés. Tous les producteurs, ou du moins la grande majorité d'entre eux, utilisent à la fois des circuits de ventes directes et de ventes indirectes, bien que Gurau et Duquesnois (2008) affirment qu'il serait plus rentable de favoriser les ventes directes, permettant une interaction elle aussi directe avec le consommateur, créatrice de valeur (image de marque, meilleure contrôle du marché, ...). Tout ceci ayant été proposé, de telles stratégies de distribution requièrent des ressources fortes comme la possession d'un capital marque important (Trinquescoste et al., 2009).

En Belgique, chacun a sa propre vision de la distribution idéale. Au Château Bon Baron, les circuits courts sont très appréciés et tout particulièrement via les restaurateurs et l'horeca en général. Cette stratégie de distribution est assez proche de celle du Wijndomein Entre-deux-Monts qui se concentre sur la vente au secteur de la restauration (horeca plus généralement), la vente au domaine et à certains cavistes. Au Domaine des Agaises, la vente directe au domaine est particulièrement importante puisque c'est de cette manière que s'écoule une très grande partie de la production. Le domaine utilise aussi d'autres canaux de distribution comme la revente auprès de professionnels du vin (cavistes). Au Château de Bioul, les vins sont principalement redistribués auprès de cavistes. Il y a une volonté de mieux se positionner dans l'esprit des consommateurs ; dès lors, seuls les professionnels du vin peuvent distribuer leurs bouteilles (pas de grande distribution). De plus, travailler avec plusieurs cavistes permet de diversifier le risque de pertes : contrairement à la grande distribution qui requiert certaines exclusivités (on ne peut en général pas vendre un vin à la fois chez Delhaize et chez Colruyt ou Carrefour sous peine de conflits), il est possible de distribuer son vin chez plusieurs cavistes et comme nous l'a expliqué Vanessa Vaxelaire, le

gros avantage de cette approche, est que si l'un des cavistes décide de stopper la collaboration, il lui reste toujours ses autres accords.

La Coopérative Vin de Liège, quant à elle, a décidé d'écouler ses bouteilles en vente directe que ce soit à ses coopérateurs (une partie leur étant réservée) ou aux particuliers qui se rendent au domaine lors des portes ouvertes. Parallèlement, la coopérative a recours à des cavistes mais accorde des exclusivités contrairement aux autres vignobles belges.

Au Domaine du Ry d'Argent comme au Domaine du Chenoy, la stratégie est plutôt d'être sur tous les fronts. En effet, si ces domaines travaillent en partie en circuit court (magasins locaux, ventes au domaine), ceux-ci travaillent également en circuit long et sont présents dans certains magasins de grande distribution.

Enfin, après avoir discuté avec les différents acteurs, il nous semble que la meilleure stratégie et la plus utilisée actuellement soit un mix de plusieurs canaux de distribution de type court. Plus spécifiquement, si nous pensons que la vente au domaine offre de très gros avantages (réputation, prestige, coûts réduits, moins d'intermédiaires donc plus de marge), nous sommes convaincus que la vente via des professionnels du vin comme les cavistes est un élément incontournable de toute stratégie de distribution dans le secteur viticole belge. Cette stratégie comporte plusieurs avantages comparé par rapport aux autres canaux de distribution. Tout d'abord, cela permet de couvrir une plus grande zone géographique : un plus grand nombre de clients potentiels seront touchés si on cible plusieurs petits magasins plutôt qu'un gros. Ensuite, le vin produit par les vignobles belges n'est pas un vin qui correspond à la gamme vendue en grande surface. Comme nous l'a souligné Alec Bol, les vins que l'on retrouve en dessous de 10€ peuvent s'écouler en grande surface, quand on passe au-dessus des 10 euros, cela devient beaucoup plus compliqué. Philippe Grafé, qui vend en grande surface, est arrivé à la même constatation. D'après ses dires, il a des accords avec les grandes surfaces, mais les ventes qu'il en retire sont vraiment minimes. À l'inverse, vendre un vin dans cette gamme de prix chez un professionnel du vin est bien plus intéressant puisque les consommateurs qui se rendent dans ces endroits sont généralement mieux avertis et disposés à payer plus. Le vin belge, vin dont la qualité croît d'année en année et dont la gamme de prix est un peu plus élevée que ce qui vend bien en grande surface, correspond donc parfaitement à ce genre de distribution.

In fine, les stratégies retenues par les vignerons correspondent à celles que nous aurions nous aussi préconisées, à la lumière de la littérature économique disponible à ce sujet. En effet, les domaines étant encore petits, ils semblent préférer des ventes plus directes, à

l'exception de certains (comme le Wijndomein Hagelander par exemple), qui, malgré leur petite taille pensent déjà à l'export.

En définitive, l'idéal est de mélanger le moins possible les différents secteurs de distribution pour éviter tout conflit. De plus, qui dit canaux différents, dit création de nouvelles étiquettes, élargissement de gamme et donc plus de travail pour les domaines.

Pour s'assurer le plus de ventes possible, il faut, selon Alec Bol, choisir quelques représentants et leur donner l'exclusivité sur leur région respective. Cela va les motiver à faire la promotion du vin et à ne pas le présenter comme un parmi tant d'autres. Ce dernier affirme :

« On ne peut pas normalement mélanger les secteurs. C'est là qu'il y a des erreurs ; certains font des bêtises là-dessus parce que si vous vendez à la grande distribution un vin qui est aussi vendu à des cavistes, le caviste va arrêter tout de suite de vendre, ou ne va en tous cas plus mettre le vin en avant. »

3.3.5.4. Promotion

Selon de Moerloose et Lambin (2008), réunir toutes les conditions matérielles d'un échange n'est pas suffisant à la réalisation de celui-ci. En effet, il est essentiel que les acheteurs potentiels soient avertis des offres qui pourraient satisfaire leurs besoins. Il apparaît dès lors crucial d'établir des stratégies promotionnelles et de réaliser un véritable plan de communication informant les individus des combinaisons d'attributs présentes sur le marché viticole.

3.3.5.4.1. Les stratégies de promotion dans le monde viticole

En matière de stratégies promotionnelles, on distingue deux approches radicalement opposées (Gallo & Charters, 2014). La première, la stratégie « push » consiste à créer la demande pour un produit, et est en général utilisée par des entreprises qui ont des fonds assez importants et qui peuvent se permettre d'avoir recours à des professionnels du marketing et à des commerciaux. Le but est ici de toucher les consommateurs, d'encourager la demande, en utilisant des promotions qui sont profilées pour eux. La seconde stratégie est, par opposition, celle de « pull ». Contrairement à la première, elle consiste à laisser les consommateurs créer eux-mêmes la demande. Ce sont eux qui réclament pour une plus grande disponibilité du produit et qui déterminent les canaux par lesquels ils souhaitent qu'il le soit. Cette stratégie découle soit de ressources trop maigres pour faire appel à une batterie de commerciaux, soit d'un souhait de faire apparaître le produit comme rare et exclusif.

Au final, on se rend compte que beaucoup d'entreprises viticoles utilisent, non pas l'une ou l'autre stratégie, mais bien une combinaison des deux, en fonction du produit qu'ils souhaitent promouvoir (certains de leurs vins étant plus demandés que d'autres).

Pour choisir entre les deux stratégies, certaines entreprises viticoles se basent simplement sur l'épisode du cycle de vie dans lequel se trouve le produit. Le cycle de vie d'un produit est une approche très utilisée en marketing et se rapporte à la demande primaire (arrivée progressive des consommateurs) en fonction du temps. Selon de Moerloose et Lambin (2012), le cycle de vie d'un produit est divisé en cinq phases à savoir: l'introduction, la croissance, la turbulence, la maturité et le déclin. Il s'agira en fait d'adapter une offre promotionnelle à la phase dans laquelle un produit se trouve. Par exemple, pour un produit qui est en phase d'introduction, on cherche à connaître les marchés qui sont pertinents pour les lancements. Dès lors, des campagnes de sensibilisation et de déploiement seront préférées. Pour un produit en phase de croissance, il est important d'essayer de se démarquer des autres produits pour s'implanter dans l'esprit des consommateurs, la marque doit devenir la préférée des consommateurs. A l'inverse, pour un produit en phase de maturité, on n'investit plus tellement dans la promotion mais dans une stratégie pour défendre sa part de marché. Pour ces produits, une stratégie pull est envisageable (Gallo & Charters, 2014).

Comme nous nous en doutions, la viticulture belge étant encore à ses débuts, les domaines n'ont pas encore les moyens d'investir dans une véritable stratégie de push. Les seuls à avoir véritablement investi dans une stratégie marketing traditionnelle, c'est la Coopérative Vin de Liège. Au lancement de la coopérative, des moyens de promotion tels que la publicité dans les journaux ou la distribution de flyers dans les foires et marchés locaux avaient été utilisés. Cependant, comme nous l'a expliqué Alec Bol, ils ont très vite arrêté parce que le rapport coût/bénéfice était mauvais et ils sont passés à un système bien moins coûteux (réseaux sociaux, communications auprès des coopérateurs,...). Au Domaine des Agaises, on pense différemment; comme il n'y a jamais de stock, cela ne vaut pas la peine d'investir dans des campagnes marketing à outrance pour se faire connaître et mettre en avant certains types de produits. Tous les domaines font une promotion très occasionnelle. Comme nous l'a confié Rik Daems, il faut avoir un domaine de taille supérieure à 8 hectares pour commencer à investir dans le marketing, en dessous de cette taille, cela ne sert pas à grand-chose.

En Belgique, actuellement, tous les efforts se concentrent dans la création du domaine, sa croissance et la production de qualité. Pour certains, cette étape arrive tout doucement à son

terme et ils vont dorénavant investir plus de temps et de moyens dans le marketing. Nous sommes d'ailleurs persuadés que d'ici quelques années, la viticulture belge aura bien évolué et que pour faire la différence vis-à-vis de ses concurrents belges et internationaux, les entreprises devront investir dans le marketing. Ce sera une des clés, avec la création de vins de qualité, de la réussite et de la pérennité des différents domaines. A ce moment-là, les domaines qui auront investi dans une stratégie marketing un peu plus agressive arriveront à tirer leur épingle du jeu et garder un avantage sur les autres domaines.

3.3.5.4.2. Les aspects à promouvoir

Les aspects qu'une entreprise viticole devrait promouvoir sont évidemment ceux qui influenceront les clients potentiels dans leurs décisions d'achat. Comme mentionné dans la section consacrée au comportement des consommateurs (page n°51), Lockshin et Cohen (2011) ont identifié les trois aspects relatifs à un produit viticole ayant le plus d'influence sur les consommateurs. Il s'agirait de la marque, des récompenses obtenues lors de concours et de la région d'origine du produit. Gallo et Charters (2014) s'accordent sur les mêmes conclusions en ce qui concerne les aspects intangibles d'un produit (marque, récompenses, origine), mais affirment que les caractéristiques tangibles peuvent elles aussi jouer un rôle car elles constituent une première interaction sensorielle pour les consommateurs avec le produit. Nos sens nous permettraient en quelques sortes de percevoir les premières esquisses de la qualité de celui-ci. Ceci étant, les auteurs s'accordent pour dire que le vin reste un produit dont on ne connaît la véritable qualité qu'après l'avoir goûté. Pour réduire cette incertitude quant à la qualité d'une bouteille, les vignerons peuvent donc travailler sur la promotion des aspects intangibles, capables d'apaiser les consommateurs les plus averses au risque comme les récompenses obtenues lors de concours, l'identité de la marque, les caractéristiques d'origine du produit.

De nos discussions avec les vignerons belges, il ressort que ce qu'ils ont décidé de mettre en avant est un produit attractif aux yeux des consommateurs. On retrouvera, par exemple, dans les aspects promus, les médailles de concours, les indices de nouveauté, de modernité ou encore l'originalité tout en essayant de centrer la promotion autour des produits et moins autour des domaines. Nous pensons que si le vignoble belge commence à prendre son envol, les consommateurs ne sont cependant pas encore tous au courant de sa disponibilité sur le marché. Dès lors, promouvoir l'ensemble du secteur viticole belge serait

un premier pas nécessaire. Si cela peut passer par l'établissement d'une réputation collective, les vignerons belges pourraient également le faire en mettant en avant le caractère belge du produit qu'ils offrent sur le marché. Comme beaucoup de répondants à notre enquête nous l'ont confié, en lisant simplement le nom du domaine ou de la cuvée, les consommateurs ne savent pas spécialement qu'il s'agit d'un vin belge. Si on retrouve sur certaines étiquettes le drapeau belge ou l'indication « *made in Belgium* », c'est toujours en petits caractères et ce n'est même pas le cas sur toutes les bouteilles. Il faut actuellement réellement scruter les étiquettes pour se rendre compte qu'il s'agit d'un vin belge. Nous pensons que les producteurs auraient tout intérêt à accentuer cet aspect dans la promotion de leur produit puisqu'il s'agit d'un moyen de les différencier de centaines d'autres bouteilles. De plus, bon nombre de nos répondants avouent qu'ils seraient prêts à consommer du vin belge, plutôt qu'un autre, s'ils le reconnaissaient tout simplement parce qu'il s'agit d'un produit local et que consommer local est, dans le contexte climatique et environnemental actuel, de plus en plus important.

Nous pensons également que les vignobles ayant choisi des cépages interspécifiques, devraient travailler à la promotion de ces nouvelles variétés dans un deuxième temps (après la promotion du vin belge). En effet, ces nouveaux cépages ne sont que très peu connus aux yeux du grand public et accentuer la promotion sur ceux-ci permettrait d'attirer de nouveaux consommateurs. C'est d'ailleurs déjà la stratégie établie par le Domaine du Chenoy qui promeut véritablement cette nouvelle façon de faire du vin : entre agriculture biologique et cépages interspécifiques.

3.3.5.4.3. Les outils à disposition pour la promotion

Une fois que l'on sait ce que l'on veut promouvoir, il faut réfléchir aux possibilités qui s'offrent aux vignerons pour faire parvenir les messages qu'ils souhaitent délivrer aux consommateurs. En réalité, il existe à cet effet différents canaux de communication (Gallo & Charters, 2014). Ceux-ci, bien qu'utiles, ne toucheront pas tous les mêmes segments du marché. Dès lors, il apparaît essentiel pour une entreprise de véhiculer sur ces différents canaux de communication un message manifeste et cohérent, informant les consommateurs des caractéristiques spécifiques de leur offre, et de choisir les canaux capables d'atteindre la cible qu'ils ont définie. Voyons quels sont ces différents canaux capables de livrer le plan de communication précédemment établi.

Tout d'abord, les sociétés viticoles peuvent utiliser les médias traditionnels (presse, tv, radio,...). Cependant, à l'heure de la digitalisation, il est indispensable que ces sociétés aient

aussi un site internet sur lequel les consommateurs pourront retrouver toutes les informations à propos de l'entreprise. On pourrait aussi imaginer la création d'un blog, d'une page Facebook et une présence accrue sur les autres réseaux sociaux comme Instagram ou Twitter. Il semblerait qu'avoir une activité sur internet soit un atout pour toute société, car cela lui permet de se créer un réseau voire même une communauté autour d'un produit ou d'une marque (Wilson & Quinton, 2012).

Ensuite, les entreprises viticoles peuvent décider d'avoir recours aux promotions des ventes. Celles-ci peuvent s'appréhender sous deux formes selon les canaux de distributions des entreprises et de leurs ressources. Les promotions de ventes peuvent s'apparenter à des événements viticoles, comme par exemple des dégustations organisées soit par un domaine, soit par un groupe d'exploitants ou encore en partenariat avec des établissements de restauration désireux d'associer leur plats avec l'une ou l'autre sorte de vin (Gallo & Charters, 2014). Ces événements sont particulièrement importants pour une entreprise viticole, étant donné que la qualité du produit ne peut être jugée qu'une fois celui-ci dégusté. Du coup, ils représentent une opportunité pour les entreprises viticoles de faire vivre à leurs consommateurs et futurs détaillants une première expérience de leur produit. Les promotions de ventes peuvent aussi se présenter plus simplement sous la forme de bons de réduction. Ce type de stratégie sera plutôt utilisé par les sociétés viticoles s'étant établies sur plusieurs canaux de distribution, mais constitue pour les consommateurs une sorte de stimulation à utiliser le prix comme une variable déterminante dans la décision d'achat. Ceci peut évidemment mettre l'entreprise dans une position où elle influence, indirectement, de manière négative ses marges.

Aussi, les exploitations viticoles devraient utiliser leur propre domaine pour faire passer leur message promotionnel. En effet, existe-il une meilleure manière de promouvoir son vin que par une dégustation au sein même d'une exploitation, dans un décor élégant et raffiné? Les domaines sont devenus des lieux de promotion puisqu'ils permettent aux consommateurs et aux futurs détaillants de se rendre compte de la réalité du travail fourni (Gallo & Charters, 2014).

Enfin, et sans grande surprise, les relations publiques sont un outil de promotion indispensable. Que ce soit des relations avec les grands distributeurs, les investisseurs, la presse, les organisateurs de foires ou d'autres événements, des relations publiques régies de manière intelligente peuvent aider à promouvoir la marque de manière crédible et à construire une certaine notoriété (Gallo & Charters, 2014).

Nous avons pu remarquer que les vignobles belges utilisent peu la publicité et que quand ils le font, ils optent pour des techniques gratuites. Ce sera par exemple un site internet, les réseaux sociaux, les journaux télévisés, être présent lors de certains événements comme l'association entre le Domaine de Agaises et le magazine Paris Match (des bouteilles à prix coûtant en échange de publicité lors des différentes soirées). Pour pouvoir choisir son moyen de communication, il faut avant tout connaître ses clients, ce qui n'est pas toujours évident. Il peut paraître intuitif de nos jours d'utiliser les réseaux sociaux, mais comme nous l'a expliqué Alec Bol, il existe une part de la population qui est contre tout cela et qui refuse que leur domaine soit associé à ce type de média.

3.3.5.4.4. Œnotourisme

Avant de conclure cette partie sur la promotion, nous souhaitons aborder un phénomène en pleine expansion étant donné le succès grandissant du marché viticole, à savoir l'œnotourisme. Plusieurs définitions de ce terme coexistent. Nous avons décidé de garder celle de Dubrulle, Mondy et Rousseau (2007), établie à la demande du Ministre français de l'agriculture et de la pêche. Selon ces auteurs, le tourisme viticole, ou œnotourisme, se définit comme étant « l'ensemble des prestations relatives aux séjours des touristes dans des régions viticoles : visites de caves, dégustations, hébergement, restauration et activités annexes liées au vin, aux produits du terroir et aux traditions régionales ». L'œnotourisme devient aujourd'hui l'une des facettes incontournables du tourisme pour de plus en plus de régions. En effet, pour attirer les clients, rien ne peut remplacer une visite des caves et domaines de la région. Cette essor du tourisme viticole n'est bien sûr pas étrangère à l'arrivée du tourisme dit « vert » correspondant à un désir de plus en plus présent chez les consommateurs de découvrir des produits locaux, authentiques, dont l'origine est connue (Quadri-Felitti, 2012). Toute l'expérience touristique prend donc son sens quand les consommateurs peuvent s'immerger dans un terroir. Pour que cette expérience soit fructueuse, il est nécessaire d'avoir une bonne connaissance des tendances de son marché et de travailler main dans la main avec les autres domaines de la région. Il s'agit de faire rayonner une région entière pour son terroir, et non de promouvoir sa petite exploitation (Gallo & Charters, 2014). L'idée est ici d'établir une réputation collective qui, comme précédemment expliqué, peut aider à réduire les problèmes d'asymétrie de l'information qu'on retrouve sur des marchés de biens d'expérience. Bien entendu, coupler cette réputation collective à une réputation individuelle forte est encore un meilleur signal de qualité. Mais,

beaucoup de producteurs (surtout ceux de l'Ancien Monde, peu concentrés), n'ont pas les moyens financiers suffisants pour développer une notoriété individuelle. Si le concept de réputation collective soulève le problème de *free-riding*, cette question a déjà été adressée dans la section « Réputation individuelle et collective » (menaces d'exclusion, standards minimums de qualité, pages n°38-39-40).

Il apparaît assez clairement que ce qui est recherché avant tout, c'est l'expérience (Gallo & Charters, 2014). Il sera dès lors crucial pour les exploitations d'accorder un soin tout particulier aux services prestés, quitte à investir plus d'argent dans la qualité de ceux-ci, la prestation ayant souvent plus d'importance aux yeux des touristes que les produits eux-mêmes.

L'œnotourisme est vraiment le canal de promotion qui fait l'unanimité auprès des différents domaines visités. On remarque que chacun investit dans de nouveaux bâtiments pour pouvoir accueillir la clientèle dans les meilleures conditions et ils sont tous prêts à investir ensemble pour développer le tourisme autour du vin en Belgique. De l'avis des viticulteurs, la communication est déjà excellente entre les différents producteurs. Il y a une collaboration très étroite entre les différents « gros » domaines wallons. En outre, Vanessa Vaxelaire, nous a confié que l'Association des Vignerons Wallons travaille en collaboration avec son homologue néerlandophone pour créer juridiquement une association belge commune aux régions linguistiques. On remarque qu'à son échelle, chaque domaine a déjà investi dans ce moyen de promotion. Comme Philippe Grafé l'explique, il est primordial que les consommateurs viennent voir au domaine comment cela se passe réellement. Il faut que l'on arrive à créer cette connaissance autour du vin ; il y a encore trop de gens qui sont surpris en découvrant qu'il existe des domaines viticoles belges. Il y a un véritable potentiel pour ce genre de tourisme et cela apporte énormément aux différents domaines. Le Domaine du Chenoy, par exemple, reçoit plus de 5.000 visiteurs par an. Parmi ces touristes un grand nombre achètera des bouteilles ; ce qui est un moyen de pouvoir écouler sa production en direct. Si on prend l'exemple du Château de Bioul, une partie des mauvais bilans financiers s'explique par le fait que les ventes au domaine ne sont pas assez élevées ; il y a donc un manque à gagner qui se répercute sur la santé financière du domaine.

Nous concluons donc qu'il est important de prendre le temps et d'investir dans ce moyen de communication qui paraît le plus efficace. Il va permettre d'attirer directement les consommateurs sur le lieu de production, de les éduquer, d'essayer de les fidéliser, de les convaincre et d'écouler une partie de sa production directement sans aucun intermédiaire. De

plus, travailler main dans la main pour développer l'œnotourisme sera tout bénéfice pour la promotion de ce type de tourisme spécifique. Mais les ventes au domaine n'ont pas que des avantages. Il ne faut pas oublier qu'être disponible pour l'accueil demande du temps et de la main d'œuvre. Il ne faut pas négliger les coûts mais plutôt les considérer comme des investissements. En effet, un client qui adhère à votre philosophie et à votre marque est un atout important pour l'avenir car il reviendra plus facilement acheter vos produits et en fera la publicité autour de lui (selon notre enquête, les conseils et le bouche-à-oreille sont un des critères les plus importants pour les Belges lors du choix d'une bouteille de vin).

3.4. Impacts des organismes de certification sur le marché.

Le vin n'est pas un produit parmi tant d'autres, il est un véritable produit culturel dont la qualité semble ne pouvoir s'apprécier qu'à l'expérience. En effet, le marché viticole est un marché sur lequel l'information est répartie de manière inégale. Un système de certification par des tiers, comme le système d'appellations d'origine protégée, levant une partie de l'incertitude quant à la qualité des biens peut dès lors apparaître comme utile au marché. Cependant, la question de l'effet et de la nécessité de ces labels sur le marché viticole reste jusqu'à présent sans réponse dans notre analyse. Pour remédier à cette lacune, nous nous sommes basés sur les travaux de Bonroy (2014), qui a abordé le sujet en parcourant la littérature économique existante et en se posant trois questions: 1) « Quels sont les effets des labels sur la structure de marché ? », 2) « Quelles sont les distorsions créées par le processus de certification ? », et 3) « Quels sont les standards de certifications d'un label ? ».

3.4.1. Effets de l'introduction d'un label sur le marché

Selon Bonroy (2014), il existerait quatre effets modifiant la structure de marché.

Premièrement, *l'effet de segmentation*. L'introduction d'un label de qualité peut changer la structure de marché en définissant des sortes de « sous marchés » qui offrent des biens de différents niveaux de qualité (Bonroy, 2014).

Deuxièmement, *l'effet de différenciation*. Si l'entrée de label sur le marché permet de ne plus voir les biens proposés comme des substituts parfaits, elle permet aussi la relaxation de la concurrence de prix. Ceci permet aux firmes de se dégager du Paradoxe de Bertrand (modèle de la Théorie des jeux énonçant qu'en duopole, si les firmes offraient des prix plutôt que des quantités, les firmes retrouveraient à l'équilibre un profit équivalent à celui en concurrence parfaite (Maniquet, 2013)). Ainsi, les labels menant à des prix supérieurs aux

coûts marginaux, les firmes sont capables de dégager du profit (la firme proposant des produits de qualité supérieure conservant un avantage) et la possibilité de choisir entre deux niveaux de qualité conduit à une amélioration du bien-être social (Bonroy, 2014).

Troisièmement, *l'effet de différenciation inverse*. Ici, ce qu'il faut comprendre, c'est que la différenciation entre les biens sur le marché provient de la différence entre les croyances des consommateurs. Dès lors qu'un label de qualité est introduit, cette différenciation est éliminée, ne laissant à l'équilibre de place que pour la firme proposant les produits les plus « efficaces ». Bonroy (2014) définit un produit plus efficace comme un produit qui aurait par exemple un ratio qualité/coût marginal de production supérieur aux produits proposés par d'autres firmes. On apprend donc que cet effet, contrairement à l'effet de différenciation (comme son nom l'indique), peut engendrer une dégradation du profit réalisé par les firmes. On comprend assez facilement pourquoi les firmes produisant une piètre qualité combattent l'introduction de labels de qualité. En revanche, les firmes produisant des biens de qualité supérieure sont-elles partisans des labels? La réponse à cette question est assez ambiguë. En effet, ces dernières pourraient également préférer agir sur un marché vide de label de qualité. L'explication est la suivante : sur un tel marché, la pression concurrentielle étant assez basse, les firmes (proposant une qualité supérieure) peuvent se permettre de placer des prix élevés aux consommateurs qui ont foi en la qualité de leurs produits. Elles disposent alors d'un schéma de marché proche de celui du monopoleur. À l'inverse, l'introduction d'un label viendrait réduire l'asymétrie de l'information et donc allouer la totalité du marché à ces firmes. Cependant, la concurrence entre les firmes sera plus agressive. On comprend alors pourquoi, certaines firmes peuvent préférer un marché vide de label (Bonroy, 2014).

Enfin, *l'effet de classement*. En annulant l'asymétrie de l'information, l'introduction de labellisation amène une sorte de relaxation de la concurrence en prix de par la différenciation des biens, mais elle amène également un basculement dans les préférences des producteurs en termes de qualité proposée, ce qui amène aussi le renversement des prix pratiqués. Cet effet aura aussi pour conséquence l'arrivée sur le marché de nouveaux types de producteurs et de consommateurs, à savoir : des producteurs ayant un fort désavantage en coûts et des consommateurs ayant une faible prédisposition à payer. Si sur un marché traditionnel, l'effet de classement et l'effet de différenciation semblent aller dans la même direction (l'introduction du label pousse vers le haut les prix et le surplus des consommateurs), sur un marché innovant (sur lequel on considère que les entreprises possèdent des incitations à innover), ces deux effets semblent s'équilibrer. Dans ce type de

marché, l'effet de différenciation a tendance à faire augmenter les prix des produits échangés, alors que l'effet de classement a tendance à les faire diminuer. Dès lors, il faut voir quel est l'effet qui l'emporte sur l'autre. Quand l'effet de classement domine, on se retrouvera avec des produits dont les prix proposés ont été diminués suite à l'entrée sur le marché d'un label certifiant la qualité. L'équilibre entre ces deux effets dépend, toujours selon Bonroy (2014), d'un ratio $\frac{\bar{\omega}}{\bar{\theta}}$ mesurant l'hétérogénéité relative des vignerons et des consommateurs. En effet, on retrouve le ratio caractérisant les producteurs avec un désavantage en coût important (ω) et les consommateurs possédant une disposition à payer peu élevée (θ). Typiquement, un $\bar{\theta}$ élevé signifie que l'effet de différenciation dominera, alors qu'un $\bar{\omega}$ élevé signifie que l'effet de classement dominera (Bonroy, 2014).

3.4.2. Distorsions pouvant émaner de l'introduction d'un label

Après avoir passé en revue les différentes modifications de structure qui peuvent s'opérer sur le marché suite à l'introduction de labels comme les AOP, Bonroy (2014) se penche sur la question des distorsions qui peuvent émaner du processus de certification. L'auteur distingue deux causes de distorsions potentielles : le coût de la certification et la fiabilité de celle-ci.

Pour les distorsions émanant des coûts, il faut comprendre que le coût de certification peut être chargé soit par unité certifiée, soit de manière fixe et définie au préalable. Dans le cas d'un coût chargé par unité, son impact est équivalent à celui d'une taxe à l'unité. Dans le cas d'un coût de labellisation fixe, l'effet est moins facile à cerner. En effet, il se pourrait que, bien qu'il représente l'optimum social, certaines firmes préfèrent renoncer à la certification si son coût est trop élevé. Cette situation de non appropriation du surplus n'étant pas la situation de marché correspondant à l'optimum social, le gouvernement peut décider d'y remédier en répartissant les coûts de certification sur l'ensemble des firmes (certifiées et non certifiées), rendant ainsi la certification obligatoire. Le marché ne sera dès lors impacté par les coûts de labellisation que lorsque ceux-ci impliquent une modification de la structure de marché (Bonroy, 2014).

Deuxièmement, voyons quelles distorsions de marché peuvent découler d'un processus de labellisation qui ne soit pas fiable. Selon l'auteur, il existerait trois cas d'entorse à la certification. Tout d'abord, une entreprise pourrait potentiellement avoir recours à des labels fictifs, dupant totalement les consommateurs. Ensuite, il se peut qu'une entreprise insère parmi ses produits certifiés des produits de qualité inférieure. Enfin, les institutions de

certification pourraient avoir intérêt à accorder le label à des produits de qualité inférieure pour booster la demande. Selon Mahenc (2009), afin de prouver leur bonne foi, les institutions de certification pourraient dès lors pratiquer des « stratégies de prix reflétant le véritable coût de la labélisation ». Enfin, les relations et interactions entre les différents standards de qualité et autres labels peuvent eux aussi être source de distorsions de marché.

3.4.3. Standards de certification

Passons enfin à la dernière question abordée par Bonroy (2014) dans ses travaux concernant les effets des labels de qualité sur le marché, à savoir: les standards de certification des labels. L'auteur affirme que la littérature économique reconnaît trois agents pouvant offrir un label : le gouvernement (dont le but sera de former un label maximisant le bien-être social), les ONG's (dont les labels viseront la maximisation des bénéfices ou la minimisation des dommages sur le bien-être social), et enfin, l'industrie elle-même (dont les labels auront pour objectif la maximisation des profits de l'industrie). Lorsqu'il s'agit de classer les labels provenant des différents agents, l'auteur affirme que les labels émis par les ONG's offrent des standards supérieurs à ceux proposés par le gouvernement. Cependant, le rapport entre standard imposé par l'industrie et standard imposé par le gouvernement semble plus compliqué à appréhender étant donné qu'il existe cinq effets poussant l'industrie à ne pas sélectionner un standard qui serait socialement optimal.

Premièrement, Bonroy (2014) affirme que suite à l'introduction d'un label, la disposition des consommateurs à payer pour des produits de qualité certifiée augmente (notons que les consommateurs moyens semblent plus sensibles à cette introduction que les consommateurs marginaux). Cet effet, qu'on qualifiera d'*effet de demande*, mènera les firmes à choisir un standard moins élevé que le standard public.

Deuxièmement, Bonroy (2014) explique que « les choix de qualité sont affectés par l'anticipation de la concurrence en prix ». Dès lors, et dans le but de relâcher la future concurrence en prix, la firme adoptera, dans son intérêt, un standard supérieur à celui du gouvernement. C'est ce qu'on appelle *l'effet stratégique*.

Troisièmement, *l'effet qualité de réserve* survient lorsque les consommateurs partagent une fonction d'utilité inversement proportionnelle à l'impureté du produit. L'idée ici est que les consommateurs ayant une disposition à payer élevée ne vont pas se satisfaire d'un standard bas. Dès lors, les firmes ont intérêt à choisir un standard élevé (Bonroy, 2014).

Quatrièmement, si, sans que les coûts variables soient affectés, l'imposition d'un standard élevé implique une qualité plus élevée et un accroissement de la demande, alors les firmes sont évidemment fortement incitées à choisir un standard de qualité élevé. C'est *l'effet de marge bénéficiaire* (Bonroy, 2014).

Cinquièmement, si, sans que la demande soit changée, l'accroissement de qualité engendre une augmentation des coûts variables, alors on retrouvera une offre moins étendue de produits plus chers. C'est *l'effet restriction de l'offre*. Dès lors que nous avons pris connaissance des deux derniers effets, il est assez difficile de définir précisément ce qu'une augmentation de qualité (standard plus élevé) a comme conséquence sur le profit des firmes. Bonroy (2014) conclut en reprenant l'article de Mérel et Sexton (2012) et affirme que lorsqu'on établit le standard de manière à atteindre l'optimum social, l'effet de marge bénéficiaire l'emporte sur l'effet de restriction de l'offre. Grâce à ces recherches, ils concluent que si l'industrie peut choisir le standard qu'elle souhaite, elle choisira un standard plus élevé que celui proposé par le gouvernement.

En Belgique, voyant le secteur viticole croître toujours plus et toujours plus vite et voyant les retombées économiques qui en découlaient (emploi, tourisme, miroitement de régions entière) il n'était plus possible pour le gouvernement d'ignorer ce phénomène. La question d'un système de certification permettant d'encadrer le secteur et ses dérives potentielles s'est alors posée. Comme la stratégie du vignoble belge est basée sur la qualité, ce sont les vignerons eux-mêmes qui ont tout fait pour que des règles et des certifications soient établies. Après quelques années, voyant leur activité se professionnaliser, ces derniers décidèrent qu'il était temps qu'ils obtiennent une reconnaissance et une aide de la part du gouvernement pour créer un organisme qui serait en charge de la mise sur pied et de la régulation des différents labels afférents au vin. Sachant qu'ils auraient plus de poids face au gouvernement s'ils s'alliaient, les vignerons ont créé des ASBL pour se regrouper autour d'un but commun : l'Association des Vignerons Wallons et son pendant flamand, la Verenigde Vlaming Sommeliers (VVS). Suite à ces regroupements, les ministres en fonction à l'époque, firent un premier pas vers les viticulteurs en créant la première Appellation d'Origine Contrôlée (AOC) en 1997 (De Maeseneer, Vandecavey & Verhoeven, 2007). La principale motivation de cette décision ministérielle était de garantir, par des contrôles, la qualité des vins produits sur nos terres. En effet, les AOC soumettent les viticulteurs à un cahier des charges strict ainsi qu'à des vérifications fréquentes. Depuis 1997, sept autres arrêtés ministériels se sont succédés et ont donné naissance à trois AOC, deux vins de pays

(Indication Géographique Protégée - IGP) et enfin, deux vins mousseux de qualité (Arrêtés Ministériels). Aussi, les autorités ont pris la décision de délimiter les différentes zones selon des régions touristiques. On aura donc en plus d'un terroir, une identité culturelle et un gage de qualité car chaque bouteille qui affiche sur son étiquette une appellation prouve qu'elle a été contrôlée, goûtée et approuvée par des experts (Vanel, 2016). Comme nous l'a expliqué René Collin, en Belgique il s'agit de la DGO3 (Direction Opérationnelle de l'Agriculture) qui est l'organisme certificateur. En 2016 et en Wallonie, 46 vins ont été présentés pour recevoir un agrément et 43 l'ont reçu pour un volume total de 167.067 litres.

Le ministre Collin, ne pouvant plus nier l'essor du secteur viticole belge finit par écouter les recommandations des vignerons quant au suivi des labellisations pour qu'elles soient reconnues au niveau européen. Selon Vanessa Vaxelaire (en sa qualité de Vice-Présidente de l'Association des Vignerons Wallons), ce travail a été réalisé en collaboration avec l'Association des Vignerons Wallons et l'ensemble des textes devrait passer pour approbation devant le parlement européen avant la fin de l'année 2017. Toujours selon cette dernière, ce travail a majoritairement été réalisé pour maintenir la qualité du vin belge et éviter la dérive qui tente tous les domaines : importer du raisin d'autres pays pour faire face au manque de stock. En effet, la tentation est grande d'aller chercher des raisins en Europe pour pouvoir produire tout au long de l'année et cela même si le climat ne nous a pas épargnés une année (c'est une sorte de diversification du risque). Avec les AOC mises en place, ces dérives sont évitées car pour obtenir le label, il faut que les raisins proviennent uniquement du domaine viticole concerné.

Nous nous sommes également rendu compte que des vignobles étaient en quelque sorte en train d'essayer de contourner ces réglementations en passant des contrats avec des agriculteurs belges qui produisent du raisin pour eux. Si le raisin provient bien de Belgique, il sera toujours possible d'obtenir un label, une IGP. Un label un peu moins strict au niveau du cahier des charges qui laisse entendre une qualité un peu moindre du produit fini. C'est par exemple le cas du Domaine du Ry d'Argent qui se fournit de raisins chez un agriculteur de Waremmes.

L'instauration d'un organisme régulateur du marché était nécessaire en Belgique et ce principalement pour assurer la qualité des produits mis en vente sur le marché, pour éviter les dérives et protéger les consommateurs des producteurs peu scrupuleux qui produisent des vins de mauvaise qualité ou plein de produits chimiques. De plus, ces labels de qualité ne protègent pas seulement la qualité des produits et les consommateurs, mais ils protègent également le secteur viticole belge tout entier. En effet, si de nouveaux intervenants (novices)

tentaient de s'immiscer dans le secteur, cela pourrait ternir l'image de l'ensemble du secteur. Étant donné que le secteur est encore en plein développement et que son image n'est que faiblement établie, le moindre faux pas d'un individu pourrait être fatal au secteur tout entier.

En conclusion, ce système de certification était un passage obligé pour empêcher toutes sortes de dérives. Cependant, il est important de mentionner que si tous les domaines ne sont pas certifiés, ce n'est pas par manque de qualité mais plutôt par choix. Le Domaine des Agaises par exemple a refusé l'appellation « Crémant de Wallonie ». Cela confirme une des stratégies évoquée plus haut dans la théorie ; certaines entreprises préfèrent parfois rester en dehors de ces labels et compter sur le fait qu'ils ont déjà un groupe de clients assez vaste qui croit en la qualité supérieure du produit. De plus, en refusant le label, la pression concurrentielle est moins élevée et les producteurs pratiquent les prix qu'ils souhaitent (les consommateurs ne comprendraient pas pourquoi deux vins certifiés par le même label de qualité sont proposés avec un écart de prix important et choisiront alors la qualité certifiée au prix le plus bas). Les autres vignerons semblent eux jouer le jeu en proposant d'année en année, de plus en plus de vins certifiés par l'une ou l'autre des huit appellations existant actuellement en Belgique.

En dehors de cet aspect régulation par des organismes externes au marché, nous nous sommes penchés sur le fait que les dirigeants pouvaient intervenir sous d'autres formes dans la viticulture (subsidés, aides à la formation,...). Les vignerons nous ont confié qu'ils souhaiteraient de l'aide de la part du gouvernement sur deux points en particulier. Premièrement au niveau de la promotion du secteur. Comme nous avons pu nous en apercevoir à la suite de notre enquête quantitative, trop de personnes n'ont pas encore goûté au vin belge. Les problèmes principaux sont liés au marketing ; il y a un manque de visibilité évident puisque 23% de nos répondants n'ont même jamais entendu parler de vin belge (problème de visibilité également dans les rayons). Deuxièmement, il y a une demande en termes de formation pour s'assurer des compétences de chacun. En effet, vu le succès de certains, des domaines sont créés alors que leurs fondateurs ne possèdent pas nécessairement les compétences requises. Selon les vignerons, sans connaissances, il est impossible de produire de la qualité. Cela peut à terme devenir un problème pour la reconnaissance du vin belge car quelques mauvais vins pourraient ternir la réputation du pays.

En Wallonie, le ministre de l'agriculture a bien compris les enjeux que constituait la promotion du secteur viticole (premier point sur lequel les vignerons souhaitaient de l'aide) et il a décidé d'afficher publiquement son soutien au secteur viticole en lui accordant une

subvention de 100.000 euros répartie sur deux ans (2017 et 2018). Cet investissement avait pour but de faire travailler ensemble les vignerons autour de la promotion du secteur, plutôt que de se disputer les parts d'un marché moins développé. René Collin avait à cœur de véritablement consolider le succès du vin wallon car il est intimement persuadé des perspectives économiques que pourrait dégager ce secteur (De Foere, Deprez & Larondelle, 2016). En effet, ce nouvel engouement pour le vin serait créateur de plus-values économiques (emploi, revenus, taxes, accises, tourisme,...). C'est dans cette optique que, pour 2018, le cabinet du ministre de l'agriculture a pour objectif la création d'une « route des vins wallons ». Route qui permettra aux consommateurs de faire le premier pas vers la connaissance et la découverte des producteurs.

Pour ce qui est du soutien en termes de formation, les vignerons se sont déjà concertés pour mettre sur pied un certificat et des cours qui seraient délivrés par l'Association des Vignerons Wallons, sorte de BTS viticulture, mais cela n'a pas encore été reconnu aux yeux de la loi.

Nous concluons donc cette partie sur les organismes de régulation du secteur viticole belge en disant que les impacts de ce système sur le marché sont positifs puisqu'ils protègent à la fois les producteurs et les consommateurs en garantissant un niveau de qualité élevé et stable. À côté de cela, nous constatons que les vignerons ont pu se faire entendre puisqu'un subside a été accordé à l'Association des Vignerons Wallons dans le but de promouvoir le secteur tout entier, que ce soit sur des foires, des salons agricoles ou autres.

CHAPITRE 4 : DISCUSSIONS COMPLEMENTAIRES

Si nous pensions avoir déjà beaucoup appris avec nos lectures, la récolte d'informations auprès des professionnels du secteur et auprès des consommateurs se révéla tout aussi enrichissante. En effet, bien que nous ayons établi des questionnaires et guides d'entretien (évolutifs en fonction de la discussion) avant de rencontrer les personnes interrogées, bon nombre de sujets auxquels nous n'avions pas pensé (ou pas de cette manière), sont venus sur la table lors de nos discussions. Ces sujets, ont particulièrement retenu notre attention et nous avons donc décidé de les exposer, plus brièvement, dans un nouveau chapitre de ce mémoire.

4.1. Export

Le premier sujet que nous avons souhaité aborder dans cette section est l'export. En effet, si la question de l'export s'était posée lors de la rédaction des guides d'entretien, nous pensions, naïvement, connaître la réponse à cette question. En effet, l'export est abordé de manière très approfondie dans la littérature économique et de ce que nous avons compris, il semblerait que cette stratégie de distribution soit laissée aux exploitations de taille importante et dont le marché local arrivait à saturation. Nous avons dès lors imaginé que nos producteurs belges, dont les productions arrivent en rupture de stock au bout de quelques mois, voire semaines pour certains, et actifs sur un marché en plein essor, n'auraient pas encore établi de stratégie d'exportation. Nous nous trompions. En effet, pour ne citer que ceux qui ont eu l'opportunité de travailler cet aspect de manière sérieuse ou qui vont le développer, deux des vignerons que nous avons rencontrés exportent déjà une partie de leur production. Il s'agit du Domaine du Ry d'Argent et du Wijndomein Hagelander. En ce qui concerne le Domaine du Ry d'Argent, le fondateur, Jean-François Baele, nous a confié que sa production s'exportait déjà en petite partie au Mexique et en Colombie. Pour ce qui est du Wijndomein Hagelander, Rik Daems nous a confié ceci :

« Nous exportons nos produits ; nous exportons à Hong-Kong, parce que c'est un marché très particulier pour le vin, donc nous essayons de percer là. Nous avons fait des démarches maintenant vers l'Angleterre et les États-Unis pour voir ce que ça donne. Et je viens maintenant de rentrer de Séoul et de Tokyo pour voir si on pouvait là aussi exporter. »

En réalité, ces deux domaines n'exportent pas du tout pour les mêmes raisons. Si Jean-François Baele affirme qu'il exporte uniquement parce qu'il a eu l'opportunité de le faire de

par son réseau de contacts, Rik Daems affirme lui que l'exportation était une décision prise dans le but de promouvoir le vin belge à l'échelle mondiale. En effet, les fondateurs de Hagelander, pionniers de la viticulture en Belgique, considèrent qu'il en va de leur responsabilité de faire miroiter la Belgique viticole aux yeux du monde entier. Ils affirment d'ailleurs que leur vocation première, c'est la promotion du vin belge.

Bien que nous comprenions que ces deux domaines aient été tentés par l'export, nous ne pensons cependant pas que cette méthode de distribution doive occuper une place importante dans la stratégie actuelle des vigneron belges. En effet, la demande sur le marché belge pour le vin belge semble déjà excéder l'offre. Dès lors, pourquoi ne pas se concentrer sur la demande belge à combler en priorité? N'ayant pas de réponse cohérente à cette question, nous pensons que le sujet de l'export devrait être laissé à une phase ultérieure, une fois que les domaines auront grandi, que la demande sur le marché belge sera comblée et que le marché sera arrivé à maturité.

4.2. Crainte quant à l'avenir

Nous souhaitons également aborder dans cette discussion le futur du secteur viticole belge au travers des yeux des vignerons interrogés. Si tous s'accordent sur le futur heureux du secteur, plusieurs d'entre eux émettent tout de même l'une ou l'autre crainte à ce sujet : notamment, l'arrivée soudaine de nouveaux vignerons sur le marché viticole belge. Ce n'est en réalité pas tant l'arrivée de concurrents qui les inquiète mais plutôt le fait que ces concurrents arrivent tous en même temps et qu'ils ne soient attirés que par l'argent. Le problème est que l'on ne se lance pas dans la culture de la vigne sans les connaissances requises. Ce manque de savoir-faire va à moyen terme, ternir la qualité du vin belge et condamner la réussite des domaines récemment créés. Selon les vignerons, cet afflux pourrait engendrer une saturation du marché qui pourrait aboutir à une vague de fermetures ou de rachats de domaines viticoles dans les 5 à 10 prochaines années.

4.3. Consommateurs cibles

Aussi, nous souhaitons évoquer le fait qu'en croisant les données que nous avons récoltées auprès des consommateurs, les réponses que nous avons obtenues des vignerons et la théorie disponible au sujet de la viticulture, nous comprenons que ce sont les consommateurs avertis qu'il faudra cibler quand viendra le moment de se disputer les parts de marché. En effet, il semblerait que les consommateurs avertis soient ceux qui correspondent

le mieux à la stratégie de différenciation choisie par les domaines. Ces consommateurs, ayant des connaissances œnologiques plus vastes, seront ceux qui, selon nous, dicteront l'échec ou la réussite du secteur. Nous argumenterons ceci en plusieurs points. Premièrement, les consommateurs avertis sont ceux qui s'impliquent le plus dans la recherche d'information et dans l'achat d'une bouteille de vin. S'ils parviennent à déterminer la qualité d'un vin et que celle-ci est élevée, ce seront les consommateurs avec la disposition à payer la plus élevée, critère non négligeable pour des vins tranquilles aux alentours des 10-12 euros et des vins effervescents autour de 15-16 euros. Deuxièmement, les connaisseurs sont les consommateurs qui se fournissent le plus dans les boutiques spécialisées comme les cavistes. La stratégie de distribution actuelle des vignerons étant celle des circuits courts avec les cavistes en tête de peloton, les consommateurs avertis seront les premiers au contact du vin belge et seront dès lors les premiers à l'adopter (ou non). Dans le jargon marketing, on pourrait les qualifier de « *early adopters* ». Ce sont eux qui seront à l'origine du processus d'adoption de l'innovation. Enfin, les consommateurs avertis sont généralement ceux qui consomment le plus de vin et ceux à qui les consommateurs plus « novices » demandent conseil.

4.4. Ce qui manque encore au vin belge

Finalement, nous avons discuté avec les vignerons de ce qui manquait actuellement au secteur du vin belge pour décoller et leurs réponses ont été unanimes: du volume et un meilleur rapport qualité/prix. En effet, comme mentionné plusieurs fois dans ce mémoire, il y a plus de demande que d'offre pour le vin belge. Le prochain gros point d'attaque devrait donc en toute logique être la croissance des domaines. De cela et du gain d'expérience pourrait découler un meilleur rapport qualité/prix. En effet, si les volumes venaient à augmenter, les coûts moyens viendraient eux à diminuer. De plus, le gain d'expérience, au fil du temps, devrait faire croître la qualité dans les prochaines années. Dès lors, la demande initiale serait comblée et de nouveaux clients pourraient même être attirés.

CONCLUSION

I. Résumé et implications managériales

En Belgique, de plus en plus de vignobles ont commencé à se professionnaliser au cours des quinze dernières années. En effet, la superficie du vignoble belge n'a fait qu'augmenter et il semblerait qu'elle ne soit pas près de s'arrêter en si bon chemin. Beaucoup de vignerons belges nous ont d'ailleurs confié avoir pour objectif de s'agrandir dans un futur proche. Nous pouvons également nous attendre à l'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché, attirés par la réussite de quelques pionniers. C'est en voyant les avancées sans précédent faites dans le secteur viticole belge que nous avons décidé de profiter de notre mémoire de fin d'études pour nous pencher sérieusement sur ce sujet.

Dans la littérature économique s'intéressant à la viticulture, il est coutume de classer les pays producteurs de vin en deux catégories: les pays de l'Ancien et du Nouveau Monde. Les pays de l'Ancien Monde sont les pays considérés comme les producteurs viticoles historiques tels que la France, l'Italie ou l'Espagne. Par pays du Nouveau Monde, il faut entendre les pays où la culture de la vigne est apparue seulement au cours du XXème siècle (comme l'Argentine, le Chili, les États-Unis ou encore l'Australie). Si l'Ancien Monde a longtemps dominé la scène viticole internationale, l'écart, en termes de superficie mais aussi de production et de valeur, entre Ancien et Nouveau Monde tend à se resserrer (la globalisation aidant). Dans chacun de ces camps, une méthode d'organisation de la production semble dominer. Si dans les pays du Nouveau Monde, les entreprises forme plutôt des clusters pour produire des vins de cépages les producteurs historiques semblent, eux, s'accorder sur une organisation de la production autour d'un terroir. Si on examine les stratégies de ces deux groupes sous l'angle des stratégies génériques de Porter (1996), la stratégie des nouveaux pays producteurs s'apparente à une stratégie de coûts alors que celle de l'Ancien Monde est celle de la différenciation par la qualité. Cependant, une troisième stratégie est abordée dans l'analyse de Porter (1996): la stratégie de niche, les entreprises se concentrent alors sur un segment bien défini du marché et choisissent ensuite de se différencier par les coûts ou par la qualité. La Belgique n'étant pas encore capable de rivaliser avec les grands groupes sur le marché international, nous pensons qu'adopter une stratégie de niche et choisir de se différencier par la suite sur la qualité comme le font les pays de l'Ancien Monde serait, selon nous, la meilleure décision à prendre. Cette stratégie semble être en adéquation avec la tendance actuelle énoncée par Thorpe (2009) : les consommateurs ont tendance à boire moins

de vins qu'auparavant mais des vins de meilleure qualité. En effet, n'étant pas capables de rivaliser sur les coûts, les volumes étant trop faibles pour voir apparaître des économies d'échelles significatives et les coûts de création de domaine n'étant pas encore amortis, se différencier en créant un produit de qualité sur un segment précis semble l'unique possibilité.

Se lancer dans la viticulture n'est pas anodin et requiert des investissements lourds. Beaucoup de vignerons belges ayant décidé de débiter ce type d'activité possédaient déjà une forme de fortune personnelle (bâtiments, terres, argent,...). Si certains producteurs ont financé l'ensemble de la mise sur pied de leur domaine eux-mêmes, ce n'est pas le cas de tous. Plusieurs vignerons ont dû faire appel aux banques pour obtenir des prêts. Cependant, du fait que les revenus de la viticulture sont, d'une part, très incertains (car tributaires du temps et du climat) et d'autre part, décalés dans le temps, les banques apparaissent réticentes à accorder des prêts aux vignerons. Ayant été avertis des difficultés financières pouvant survenir au cours de la vie d'un domaine viticole, les vignerons mettent un point d'honneur à constituer un solide bagage de fonds propres et/ou à se trouver des actionnaires capables de subvenir aux besoins de l'exploitation.

Nous nous sommes également aperçus lors de nos rencontres avec les vignerons belges que ceux-ci surveillaient leurs coûts d'assez loin et n'utilisaient aucun outil financier. Beaucoup d'entre eux disent connaître leurs coûts et affirment donc ne pas avoir à les surveiller. Nous pensons que la réalité devrait être toute autre. Selon nous, gérer un domaine relève de plusieurs métiers allant de celui de vigneron à celui de professionnel du marketing en passant par celui de comptable et de gestionnaire. Seul ou avec des équipes aussi restreintes qu'elles le sont actuellement, il n'est pas possible de travailler et d'être performant sur tous les fronts. Une fois que les domaines auront grandi, s'entourer de personnes qualifiées dans la gestion sera une façon de s'améliorer, tant sur le plan de la gestion ou du marketing que de la comptabilité.

Après s'être penchés sur la stratégie d'entreprise ainsi que la gestion financière des domaines viticoles belges, nous nous sommes intéressés à l'aspect marketing de ceux-ci. Actuellement, il apparaît que le secteur viticole belge soit encore dans une phase de croissance et que l'offre actuelle ne comble pas la demande. Dès lors, se battre pour les parts d'un marché qui n'a pas encore atteint son plein potentiel ne semble pas être la meilleure des stratégies. Mieux vaudrait travailler ensemble au développement du secteur dans un premier temps et se faire concurrence pour les parts d'un marché plus grand dans un second temps. Selon nous, quand le marché aura mûri, ce qui distinguera les entreprises viticole les unes des

autres sera le marketing de leurs produits. En effet, selon Charters et al. (2008), le marketing joue un rôle déterminant pour les domaines viticoles puisqu'il est le second élément après la production pouvant garantir le succès d'un domaine. Le premier défi marketing pour les entreprises viticoles belges sera, parallèlement à l'établissement d'une réputation collective faisant miroiter le secteur tout entier, de commencer à développer une réputation individuelle forte. En effet, en Belgique, les appellations et autres labels certifiant la qualité des vins étant encore à un stade embryonnaire, il est essentiel que les domaines développent une image de marque et une réputation qui leur soit propre. Il est encore trop tôt pour que nous puissions adopter un système proche de celui de la France où sont vendues des appellations (Champagne, Bourgogne, Côte du Rhône,...) plutôt que des marques (domaines).

Se créer une image de marque peut notamment se faire par l'élaboration d'une étiquette renvoyant aux consommateurs des messages précis concernant le produit. Dès lors que le packaging constitue la première interaction entre les consommateurs et le produit, tabler sur la création d'étiquettes égocentrées mettant en avant des aspects propres au domaine, au viticulteur, à l'histoire du vin ou encore à sa nature, semble être la meilleure option pour attirer les consommateurs vers une marque, une histoire.

Quand le vignoble belge aura suffisamment grandi et que l'offre comblera la demande, il s'agira de segmenter le marché et de se positionner par rapport à celui-ci. Pour cela, une connaissance préalable des consommateurs présents sur le marché est indispensable. Par exemple, il est important de savoir que les critères qui guident majoritairement les consommateurs dans leurs choix sont le prix, suivi d'assez loin par la région d'origine et les goûts des consommateurs. Ensuite, pour segmenter le marché viticole belge, il est préférable de délaisser les approches classiques (critères sociodémographiques, critères sensoriels,...), à profit des approches fondées sur le style de vie des consommateurs comme par exemple l'approche « Activité, Intérêts et Opinion » ou encore l'approche *Wine-Related Lifestyle*. Ces méthodes, utilisant des critères bien plus pertinents pour approcher le marché du vin (comme par exemple le contexte de consommation dans l'approche *WRL*), parviennent, contrairement aux critères classiques, à capter les spécificités du marché et dès lors à mieux le segmenter. Ensuite, il s'agira de choisir un segment et de se positionner par rapport à celui-ci. Nous pensons que le segment qui est le plus économiquement viable pour les domaines belges est celui sur lequel les consommateurs possèdent les connaissances œnologiques les plus approfondies. En effet, les consommateurs les plus éduqués sont ceux qui s'investiront le plus dans la recherche d'information et qui seront disposés à payer des prix plus élevés. De plus,

selon nos enquêtes sur le terrain, les connaisseurs éduqués sont ceux qui ont, pour l'instant, le plus goûté le vin belge. Ce sont, comme on pourrait les appeler en marketing, les « *early adopters* » et c'est ceux-là même qui dicteront la réussite ou l'échec de l'innovation.

En ce qui concerne les produits mis sur le marché par les domaines viticoles belges, nous retrouvons principalement des vins blancs et des vins effervescents (les cépages rouges requièrent des raisins plus matures nécessitant plus de soleil et de chaleur alors que les cépages blancs s'adaptent plus facilement aux climats plus frais comme celui de la Belgique). Sur le plan des cépages deux écoles se distinguent: les domaines dont les vins sont issus de cépages traditionnels, et ceux dont les vins sont issus de cépages innovants appelés cépages interspécifiques. De ce choix de cépages découle un type d'agriculture mis en place. En effet, les domaines profitent du fait que la viticulture belge est un phénomène récent pour planter de nouveaux cépages et proposer ainsi un nouveau produit aux consommateurs. Ces domaines optent alors pour une agriculture biologique préservant la nature. Soit, les domaines choisissent de cultiver des cépages traditionnels (Chardonnay, Pinot,...) et optent alors pour une agriculture raisonnée. Il semblerait qu'il n'y ait pas de bonne ou mauvaise décision en ce qui concerne le choix des cépages étant donné que les deux camps offrent des avantages non négligeables ainsi que des inconvénients notables. En effet, si les cépages interspécifiques sont particulièrement résistants au climat qui est le nôtre ainsi qu'aux maladies, ils sont moins connus du grand public et se vendent donc moins bien. Pour ce qui est des cépages traditionnels, leurs avantages sont évidents, leur réputation n'est plus à faire et ils sont les cépages les plus appréciés sur le marché actuel. Cependant, ils résistent beaucoup moins bien aux maladies et à notre climat. Il n'y a pas un seul bon choix, nous pensons d'ailleurs que les producteurs devraient détenir un mix entre cépages classiques et cépages innovants pour contenter l'ensemble des consommateurs. En effet, selon Alec Bol (administrateur délégué de la Coopérative Vin de Liège), certains vins plaisent plus à une partie de la population que d'autres. Par exemple, les Flamands sont encore très attachés aux cépages traditionnels alors que les Wallons sont plus ouverts à la nouveauté. Aussi, nous conseillerions aux viticulteurs belges de conserver des cépages pouvant se décliner en toutes sortes de vins pour que, les bonnes années (chaudes et ensoleillées), les domaines soient capables de produire du vin rouge, vin préféré des Belges (Pinot Noir, Régent,...).

La formation des prix dans le secteur viticole belge suit le principe d'économie de la modération, c'est-à-dire que les domaines, par peur de perdre une partie de la clientèle, fixent leurs prix en adaptant simplement les tarifs pratiqués les années antérieures (inflation,

accises,...). Ceci étant dit, le prix doit bien sûr être établi une première fois. Les vignerons belges que nous avons rencontrés nous ont affirmé calculer leur gamme de prix en suivant une ligne assez classique: additionner l'ensemble des coûts pour atteindre le prix de vente minimum et ajouter une marge par la suite. Certains choisissent cependant une méthode plus statistique: ils prennent la liste des prix pratiqués par leurs collègues et situent leur gamme dans le premier quartile. En général, il est très difficile pour un vin belge de tomber en dessous des 10 euros dans la catégorie des vins tranquilles et en dessous des 15 euros dans celle des vins effervescents. Les prix proposés sont élevés et la qualité du produit se doit dès lors d'être au rendez-vous sous peine de faire basculer le secteur vers une fin prématurée.

En ce qui concerne la distribution des produits, la littérature économique prône que la part des ventes directes devrait être inversement proportionnelle à la taille du domaine. Dès lors, nous affirmons que les domaines belges devraient se concentrer sur des circuits les plus courts possibles, c'est-à-dire avec, au maximum, un intermédiaire entre producteurs et consommateurs. Les stratégies monocanal ne sont cependant pas conseillées (les consommateurs ayant des préférences différentes lorsqu'il s'agit du lieu où ils se fournissent). Nous pensons que favoriser les cavistes et la vente au domaine peut-être une excellente stratégie. Selon nous, la vente au domaine constitue un atout majeur. Nous sommes également convaincus que la vente via des professionnels du vin comme les cavistes est un élément incontournable de toute stratégie de distribution dans le secteur viticole belge. Contrairement à la grande distribution, les cavistes demandent rarement l'exclusivité complète d'une marque. Dès lors, les vignerons peuvent être présents à plusieurs endroits et chez des professionnels qui sauront mieux mettre en avant le produit que la grande distribution. De plus, en proposant un vin autour de 10 euros, les vignerons attireront davantage des consommateurs avertis dont la disposition à payer est plus élevée. Ce type de consommateurs aime tout particulièrement se fournir chez des professionnels du vin avec qui ils entretiennent parfois des relations très importantes. Mettre son vin en vente chez des cavistes semble donc un bon moyen de placer son produit dans l'esprit des consommateurs. Pour ce qui est de la vente au domaine, les avantages sont évidents; aucun intermédiaire (possibilité de marges plus élevées), prestige, contact direct avec le client, notoriété,... Nous préconisons donc un mix de ventes directes selon différents canaux (cavistes, vente au domaine, mais aussi magasin locaux).

Venons-en maintenant à la promotion. La viticulture au sein de nos contrées étant encore un phénomène assez récent, cela a un impact inévitable sur les moyens dont disposent

les domaines pour promouvoir leurs vins. Les vignerons opteront dès lors dans une stratégie de *pull* dans un premier temps en utilisant des outils de promotions tels que les réseaux sociaux. Les aspects qui seront mis en avant dans leur matériel de promotion seront tout d'abord le caractère belge du produit pour aider le secteur à se faire connaître. Ensuite, nous pensons qu'ils devront également mettre en avant des aspects tels que les cépages utilisés (surtout les vignerons utilisant des cépages interspécifiques). Aussi, nous pensons que l'œnotourisme jouera un grand rôle dans le futur du secteur viticole belge et les vignerons commencent d'ailleurs à investir dans de nouveaux bâtiments pouvant accueillir les clients dans les meilleures conditions. Il y a une véritable entraide aujourd'hui entre les « grands » domaines wallons pour faire rayonner leur région. Selon ces derniers, il est très important de faire venir les clients au domaine pour qu'ils puissent se rendre compte de la réalité du secteur ainsi que de son futur. Trop de gens sont encore surpris de voir qu'il y a des vignobles de grande taille en Belgique et l'œnotourisme constitue un véritable atout pour combattre cette ignorance. Ouvrir les portes de son domaine à la clientèle, c'est s'ouvrir à des milliers de consommateurs potentiels.

Enfin, nous nous sommes intéressés aux organismes de certification sur le marché viticole. Le vin n'étant pas un produit parmi tant d'autres, sa commercialisation n'est pas aussi simple qu'on pourrait le penser. En effet, le vin est un produit dit d'expérience. Dès lors que l'information (principalement quant à la qualité du produit dans ce cas) est répartie de manière inégale entre producteurs et acheteurs, la présence d'un organisme tiers certifiant la qualité des biens proposés peut être requise. En Belgique, le gouvernement ne pouvant plus ignorer ce secteur en plein essor. Initialement, ce sont les vignerons belges eux-mêmes qui se sont regroupés pour former l'Association des Vignerons Wallons (et son pendant flamand (VVS)) pour demander l'aide du gouvernement pour la création d'un organisme certifiant la qualité de leurs produits. En 1997, le gouvernement a signé la première Appellation d'Origine Contrôlée (AOC). La qualité du vin belge se voyait enfin protégée. En effet, les AOC soumettent les viticulteurs à un cahier des charges strict ainsi qu'à des vérifications fréquentes. En Belgique, le DGO3 est devenu l'organisme certificateur. Avoir un système de certification était en fait un passage obligé pour prévenir toute dérive (comme par exemple importer des raisins d'autres pays et faire passer le produit pour un vin belge). De plus, il constitue une protection à la fois pour les producteurs (contre des vignerons peu scrupuleux qui tenteraient de faire passer des produits de basse qualité pour des produits de bonne qualité) mais aussi les consommateurs (garantie d'une qualité élevée et stable), et le marché

lui-même (l'asymétrie de l'information étant réduite, les échanges seront facilités).

En dehors de cet aspect de régulation par des organismes externes au marché, les pouvoirs publics commencent également à intervenir sous d'autres formes dans la viticulture. En effet, le ministre wallon de l'agriculture a décidé d'afficher son soutien au secteur viticole en accordant à l'Association des Vignerons Wallon un subside de 100.000 euros répartis sur deux ans pour aider à la promotion du secteur. Aussi, pour 2018, le cabinet du ministre de l'agriculture envisage de créer une « route des vins wallons ». Route qui permettra de faire le premier pas vers la connaissance et la découverte des producteurs par les consommateurs. Bien que ceci soit très apprécié, les vignerons souhaiteraient également voir le gouvernement s'investir dans la création de formations. Si l'Association des Vignerons Wallons tente de mettre sur pied une sorte de BTS viticulture, celui-ci n'a pas encore été reconnu aux yeux de la loi.

Après avoir analysé tous ces sujets relatant divers aspects managériaux d'un domaine viticole, après avoir rencontré les différents acteurs de cette industrie et après avoir sondé des consommateurs belges quant à leurs habitudes œnologiques, nous sommes en mesure d'émettre un avis sur la question que nous nous posons au début de ce mémoire : quel sera le futur du vin belge?

Pour nous, le vignoble belge est promis à un bel avenir mais il faudra prêter une attention toute particulière à certains aspects que nous allons évoquer ci-dessous.

Premièrement, le vignoble belge commence tout doucement à sortir de sa phase d'introduction. C'est à la fois positif et synonyme de danger. Avoir une industrie qui continue de se développer avec des vignobles, qui malgré une superficie augmentant d'année en année, sont pratiquement tous en rupture de stock est une des meilleures preuves de l'engouement des belges pour les vins locaux. Ces ruptures de stock prouvent qu'il existe une réelle demande pour ce type de produit et que le vignoble belge va devoir se développer pour y répondre. C'est également un danger car pour pouvoir répondre à cette attente, il va falloir investir à nouveau des sommes conséquentes et ajouter un risque supplémentaire sur chaque domaine. Le deuxième danger que peut représenter cette croissance est que, parallèlement à l'augmentation des volumes, il faudra investir dans une stratégie marketing efficace. En effet, sans ce marketing, les domaines risqueront de se retrouver avec des bouteilles invendues sur les bras et mettre en danger l'équilibre financier de leur exploitation. Si tous les domaines possèdent désormais un savoir-faire important au niveau des techniques viticoles, ce n'est pas

toujours le cas pour tous les aspects managériaux. Nous pensons donc que les vigneronns qui seront capables de s'entourer de personnes compétentes comme un financier, un expert en marketing ou encore des commerciaux arriveront à passer le cap de cette croissance et seront capables de créer des domaines florissants pour de longues années. Les vigneronns qui voudront rester seuls aux commandes de leur domaine seront dans l'incapacité de grandir plus car ce sera beaucoup trop difficile à gérer pour une personne seule.

Deuxièmement, un des aspects critiques pour beaucoup est la qualité. Sans cette dernière, l'industrie toute entière fonce droit dans le mur. Après avoir parcouru quelques vignobles, nous sommes dans la possibilité d'affirmer que tous travaillent dans cette direction, visant toujours à améliorer une qualité parfois déjà excellente. De plus les consommateurs semblent apprécier les bouteilles belges. Comme le prouve notre enquête, les répondants estiment leur expérience avec le vin belge à une moyenne de 3,23 sur 5. Cela laisse encore de la marge pour s'améliorer mais cela présage déjà un bon avenir.

Troisièmement, il y a évidemment des aspects qui font actuellement défaut au vin belge, à savoir, les volumes et un meilleur rapport qualité prix. Nous pouvons également affirmer que le secteur évolue dans le bon sens. Le fait qu'il faille quelques années entre la plantation d'une vigne et la mise sur le marché est une bonne chose. Cela permettra au marché de grandir petit à petit et de ne pas exploser. Selon nous, c'est la meilleure des façons de grandir et d'éviter de créer une bulle autour de ce nouveau phénomène. La majorité des grands domaines ont des plantations en attente qui porteront leurs fruits d'ici quelques années, ce qui réduira le déficit de volume. Ces années permettront également aux jeunes vigneronns d'apprendre et de s'améliorer augmentant ainsi la qualité de leurs breuvages. Cela n'en sera que bénéfique pour le marché du vin belge.

Enfin, par ce travail, nous n'avons pas la prétention d'apporter une réponse définitive à un sujet qui évoluera énormément dans le futur mais nous sommes persuadés que nos recherches arrivent à un moment opportun pour le secteur. En effet, les domaines vont maintenant entrer dans une phase de développement marketing et stratégique après avoir mis sur pied toutes les phases opérationnelles. Ce travail a également pour but d'aider les vigneronns à s'orienter dans leurs travaux futurs. En effet de nombreux gérants de domaines ont montré un intérêt pour notre travail en ayant non seulement accepté de nous rencontrer, mais aussi en ayant demandé une copie de nos résultats.

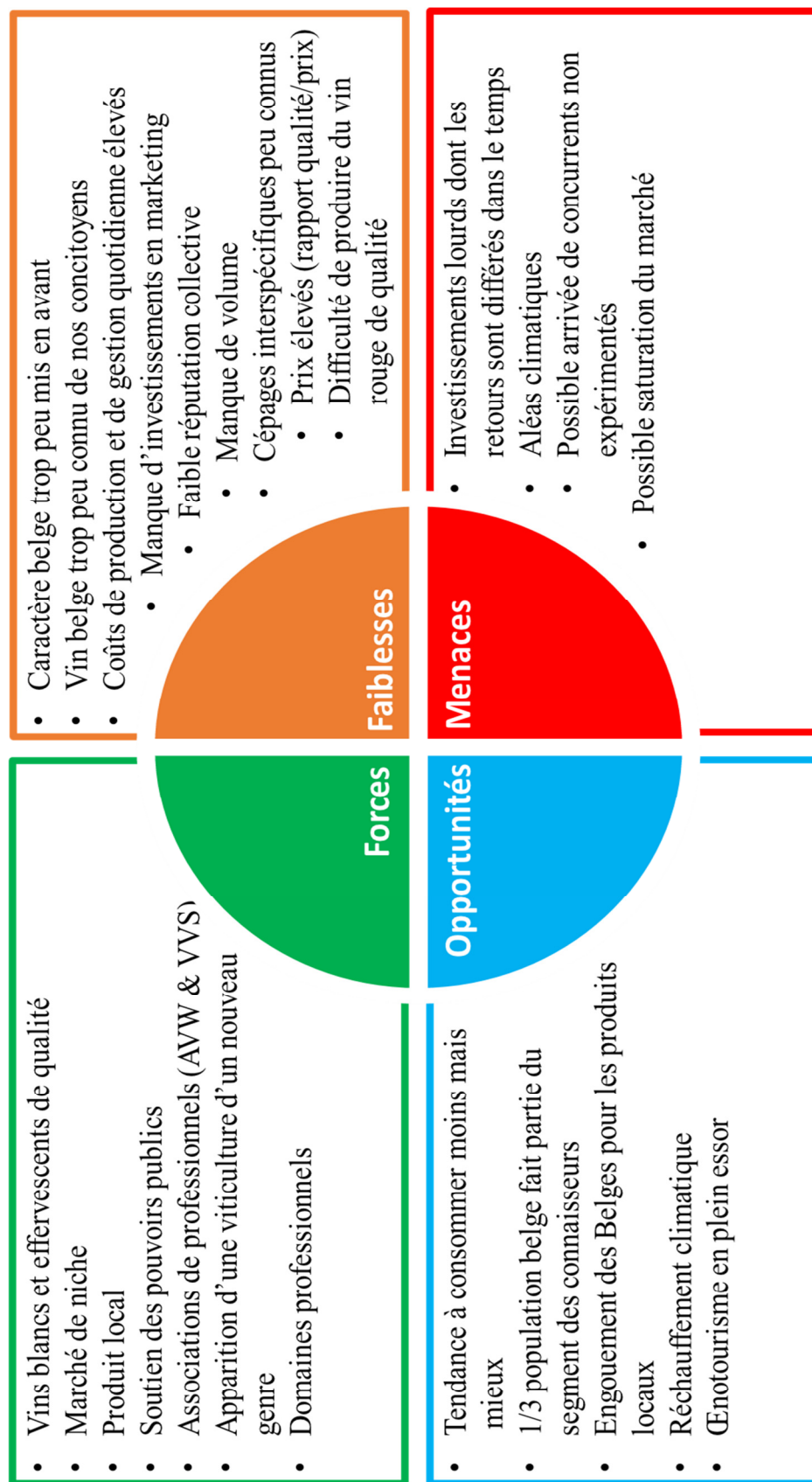


Figure n°12 : Schéma récapitulatif sur le vin belge.

II. Limitations et pistes de recherches futures

Nous clôturons ce mémoire en présentant les limites auxquelles il se heurte ainsi que les pistes que nous avons identifiées pour des recherches futures.

Premièrement, lors de notre enquête quantitative, nous avons récolté trois cent deux réponses. De par la spécificité de notre sujet d'étude, les personnes interrogées étaient toutes en âge de consommer du vin (16 ans minimum). Si cet échantillon est assez diversifié pour que nous puissions établir des analyses cohérentes (au moins 32 réponses par catégorie, respect de la loi Normale), nous pensons qu'avec plus de moyens, nous aurions pu atteindre un échantillon qui soit plus représentatif de la population belge. En effet, selon le SPF Economie (2013), sur la totalité de la population âgée de 16 ans et plus, environ 14,5% ont entre 16 et 25 ans, environ 15,8% ont entre 26 et 35 ans, environ 17,5% ont entre 36 et 45 ans, environ 25% ont entre 46 et 59 ans, et enfin, environ 27,2% ont 60 ans et plus. Dans notre enquête, la répartition est respectivement la suivante: 26,2% (16-25 ans), 15,6% (26-35 ans), 12,3% (36-45 ans), 27,2% (46-59 ans) et enfin 18,9% (60 ans et plus). Si on compare les chiffres d'un peu plus près, ce sont surtout les tranches 16-25 ans et 60+ qui sont les moins proches de la réalité. En effet, la première tranche d'âge semble être surreprésentée dans notre enquête alors que la dernière semble être sous représentée. Nous concluons donc que bien que notre échantillon soit assez diversifié, il ne colle probablement pas parfaitement à la réalité de la population belge.

Deuxièmement, dans le cadre de notre enquête qualitative, nous avons interrogé huit vigneron·ne·s ainsi que le ministre de wallon de l'agriculture René Collin. Initialement, nous avons contacté douze domaines: sept en Wallonie et cinq en Flandre. Sur les sept domaines wallons contactés, six nous ont reçus. Sur les cinq vignobles flamands contactés, seuls deux ont répondu par l'affirmative. Ce déséquilibre entre représentants francophones et wallons n'est pas totalement représentatif de la réalité du vignoble belge bien que, d'après les dires d'Alec Bol, il semblerait qu'il y ait plus de grands domaines en Wallonie qu'en Flandre à l'heure actuelle. Les aléas du quotidien et agendas (souvent surchargés) de chacun ne permettaient malheureusement pas à certains de nous recevoir.

La troisième limitation décelée en clôturant ce mémoire, concerne la littérature étudiée. En effet, la littérature disponible sur le secteur viticole paraît inépuisable et étudie énormément d'aspects différents, allant des méthodes de vinification aux aspects les plus pointus de la gestion du domaine et de la marque. Il n'était dès lors pas envisageable de

couvrir l'ensemble de la littérature lors de nos lectures. Nous avons choisi d'aborder seulement une sélection de sujets en rapport avec la vigne et son marché. Pour choisir les critères que nous allons traiter, nous nous sommes inspirés du schéma suivi dans le livre « Économie et management du vin » par Gallo et Charters (2014).

Dès lors que nous n'avons pas pu traiter certains aspects de manière approfondie, comme par exemple les aspects techniques des vins, l'analyse des coûts de production, l'élaboration d'un *business model* pour un domaine viticole, ceux-ci pourraient faire l'objet de recherches futures.

Pour conclure, nous dirons que la viticulture belge étant encore en phase de développement, beaucoup d'aspects que nous avons abordés n'ont pas encore été réellement mis en place par les vignerons. Nos conclusions sur le sujet pourront donc être revues dans un futur proche, quand le secteur aura mûri.

BIBLIOGRAPHIE

Aytaç, B., & Vân Hoang, T. (2014). *Le management du vin. Entre terroir et mondialisation, une filière en pleine mutation*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.

Beghin, X. (2016). *Le vin wallon : bon, mais pas encore rentable*. En ligne <http://www.vigneronsdewallonie.be/wp-content/uploads/2016/09/Trends-Tendances-22-septembre-2016-1.pdf>

Benjamin, B., & Podolny, J. (1999). Status quality and social order in the California wine industry. *Administrative science quarterly*, 44, 563-589.

Benmoussa, F., & Maynadier, B. (2013). Brand Storytelling entre doute et croyance. Une étude des récits de la marque Moleskine. *Décisions Marketing*, 70, 119-128.

Boistel, P. (2008). La réputation d'entreprise : un impact majeur sur les ressources de l'entreprise. *Revue management et avenir*, 17(3), 9-25.

Bonroy, O. (2014). *Recherches sur le fonctionnement et la régulation des marchés* (Mémoire). Université de Rennes I, Rennes.

Boshman, E., Van de Sompel, K., & Vanel, M. (2009). *Vignobles de Belgique*. Bruxelles : Racine.

Boshman, E., & Vanel, M. (2015). *Vins d'artisans en Wallonie*. Bruxelles : Racine.

Bruwer, J., & Li, E. (2007). Wine-Related Lifestyle (WRL) Market Segmentation : Demographic and Behavioural Factors. *Journal of Wine Research*, 18(1), 19-34.

Bruwer, J. (2004). The love affair of generation-x consumers with the wine tasting room. *The Australian & New Zealand Grapegrower & Winemaker*, 491, 19-24.

Cellhay, F. (2017). *Sous le design des étiquettes de vins, la variété des “storytellings de marque”*. En ligne <http://theconversation.com/sous-le-design-des-etiquettes-de-vins-la-variete-des-storytellings-de-marque-79168>

Cerrada, K., De Rongé, Y., De Wolf, M., & Gatz, M. (2011). *Comptabilité et analyse des états financiers*. Bruxelles : De Boeck.

Charters, S., Clark-Murphy, M., Davis, N., Brown, A., & Walker, E. (2008). An exploration of managerial expertise in the Western Australian wine industry. *International Journal of Wine Business Research*, 20(2), 38-152.

Chiffolleau, Y., & Laporte, C. (2004). La formation des prix : le marché des vins de Bourgogne. *Revue française de sociologie*, 45, 653-680.

Clarke, O. (2010). *Guide des cépages*. Paris : Gallimard.

Comité national des conseillers du commerce extérieur de la France. (2009). *Le vin dans le monde à l'horizon 2050 : les enjeux du marché du 21^{ème} siècle*.

Comité National des Interprofessions des Vins. (2002). *Ambition 2010, Contribution des interprofessions à un débat de filière*. CNIV.

Corade, N., & Delhomme, B. (2008). Le territoire comme fondement des petites A.O.C. viticoles : l'exemple de l'A.O.C. Pécharmant en Bergeracois. En ligne <http://asrdlf2008.uqar.ca/Papiers%20en%20ligne/CORADE.pdf>

Dana, L., & Granata, J. (2013). Evolution de la coopération dans un cluster : le cas de Waipara dans le secteur du vin. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(4), 429-442.

De Brouwer, M. (2016). *Les pages vignes : vignobles belges et septentrionaux – les cépages adaptés*. En ligne <http://vignes.be/vignes.htm>

Deluze, A., & Lanotte, H. (2010). *Communication collective et réputation dans le secteur français des vins AOC : la particularité du Champagne*. Colloque SFER.

De Maeseneer, D., Vandecavey, B. & Verhoeven, J. (2007). *Le secteur vitivinicole en Belgique*. En ligne http://economie.fgov.be/fr/binaries/Carrefour2007_3-4A_tcm32629535.pdf

De Mesmaeker, D. (2013). *Wijnbouwers in België : Het verhaal achter Belgische wijn*. Tielt : Lannoo.

De Foere, S., Deprez, L., & Larondelle, G. (2016). *Bonnes nouvelles pour le secteur viticole*. Belgique : Canal Zoom.

Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la répression des fraudes. (2016). *Étiquetage des vins*. En ligne <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/Publications/Vie-pratique/Fiches-pratiques/Etiquetage-de>

Dubrule, P., Mondy, R., & Rousseau, B. (2007). L'œnotourisme : une valorisation des produits et du patrimoine viticoles. En ligne http://www.arev.org/sites/default/files/Rapport_P._Dubrule-3.pdf

Dumont, M., & Delaunois, P. (2007). *Vins et vignobles de Wallonie*. En ligne https://agriculture.wallonie.be/apps/spip_wolwin/IMG/pdf/LN44_FR.pdf

Faivre, G. (2009). *Le marketing identitaire du vin*. Bordeaux : Féret.

Famularo, B., Bruwer, J., & Li, E. (2010). Région of origin as choice factor : wine knowledge and wine tourism involvement influence. *International Journal of Wine Business Research*, 22(4), 362-385.

Floch, J.-M. (1990). *Sémiotique, marketing et communication: sous les signes, les strategies*. Paris : Presses Universitaires de France.

Gallo, J., & Charters, S. (2014). *Economie et management du vin*. Paris : Pearson.

Gergaud, O., & Livat, F. (2004). Team versus individual reputations : a model of interaction and some empirical evidence. *Cahier de la Maison des Sciences Economiques*.

Gergaud, O., Livat, F., & Warzynski, F. (2012). Collective reputation effects : an empirical appraisal. *AAWE Working paper*, 73.

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure : the problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481-510.

Gurau, C., & Duquesnois, F. (2008). Direct marketing channels in the French wine industry. *International journal of wine business research*, 20(1), 38-52.

Halkin, J. ([1895],2005). *Etude historique sur la culture de la vigne en Belgique*. Bruxelles : CEPvdqa asbl.

Harrington, R., & Ottenbacher, M. (2008). Contradictions of traditions and change in German winemaking : an exploratory study. *International Journal of Wine Business Research*, 20(3), 276-298.

Higgins, R. (1977). How much growth can a firm afford? *Financial Management*, 6(3), 7-16.

Institut français de la vigne et du vin. (2011). *Vins et vignobles d'Océanie*. En ligne <http://www.vignevin-sudouest.com/publications/voyage-etude/documents/synthese-australie-nz.pdf>

Institut Royal Météorologique. (2017). *Atlas climatique*. En ligne <https://www.meteo.be/meteo/view/fr/16788784-Atlas+Climatique.html#navigate=2>

In Vino Veritas. (2016). *La Belgique et le vin (épisode 5)*. En ligne <https://www.invinoveritas.be/fr/la-belgique-et-le-vin-episode-5/>

Jesus Oliveira Coelho, A., & Rastoin, J. (2001). Globalisation du marché du vin et stratégies d'entreprise. *Economie rurale*, 264(1), 16-34.

Johnson, T., & Bruwer, J. (2003). An empirical confirmation of wine-related lifestyle segments in the Australian wine market. *International Journal of Wine Marketing*, 15(1), 5-33.

Journal officiel de l'Union Européenne. (2008). *Règlement (CE) n°479/2008*. En ligne <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:148:0001:0061:FR:PDF>

Karpik, L. (1989). L'économie de la qualité. *Revue française de sociologie*, 30(2), 187-210.

Lambin, J., & De Moerloose, C. (2012). *Marketing stratégique et opérationnel*. Paris : Dunod.

Lambin, J., & De Moerloose, C. (2008). *Marketing stratégique et opérationnel. Du Marketing à l'orientation-marché*. Paris : Dunod.

Larousse Encyclopédie. (2017). *Prix*. En ligne <http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/prix/83256>

Les vins du soir. (2015). *Quel marché pour le vin bio dans le monde ?* En ligne <http://www.lesoir.be/804190/article/vins/vins-du-monde/2015-02-25/quel-marche-pour-vin-bio-dans-monde>

Leszczynska, D. (2015). Trajectoire et connaissance incorporée dans le système local de production : approche historique du cluster du Champagne. *Revue management & avenir*, 76(3).

Lichtié, C. (2015). *Consommation du vin :quelles sont les tendances actuelles ?* En ligne <http://blog.francetvinfo.fr/le-tire-bouchon/2015/03/21/consommation-du-vin-quelles-sont-les-tendances-actuelles.html>

Lockshin, S., & Cohen, E. (2011). Using product and retail choice attributes for cross-national segmentation. *European Journal of Marketing*, 45(7-8), 1236-1252.

- Mahenc, P. (2009). Wasteful labeling. *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization*, 7.
- Maniquet, F. (2013). *Microéconomie : 2ème partie*. Louvain-la-Neuve : Diffusion universitaire CIACO
- Merel, P. & Sexton, R. (2012). Will geographical indications supply excessive quality? *European Review of Agricultural Economics*, 39(4), 567-587.
- Natoli, J. (2013). *Guide pratique du Vin bio : Réussir sa conversion en bio*. Paris : Dunod.
- Neiman, O. (2015). *Le vin c'est pas sorcier*. Vanves : Marabout.
- Nielsen. (2016). *Le vin belge*. En ligne <http://knowyse.eu/fr/le-vin-belge/>
- Olsen, J., & Tach, L. (2001). Consumer Behaviour Regarding Wine Consumption : A Conceptual Framework. *Australian and New Zealand Wine Industry Journal, Special Marketing addition*, 16(6), 123-129.
- Organisation internationale de la vigne et du vin. (2017). *Bases de données et statistiques*. En ligne <http://oiv.int/fr/bases-de-donnees-et-statistiques/statistiques>
- Organisation internationale de la vigne et du vin. (2017). *Éléments de conjoncture mondiale*. En ligne <http://oiv.int/public/medias/5264/oiv-noteconjmars2017-fr.pdf>
- Peynaud, E., & Blouin, J. (1983). *Le Goût du vin*. Paris : Dunod.
- Pike, W., & Melaware, T. (2006). The demise of independent wine production in France : a marketing challenge. *International Journal of Wine Marketing*, 18(3), 183-203.
- Podolny, J. (1993). A status-based model of market competition. *American journal of sociology*, 98(4), 829-872.

Porter, M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, November-December, 77-90.

Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, November-December.

Quadri-Felitti, D. (2012). *An Experience Economy Analysis of Tourism Development along the Chautauqua-Lake Erie Wine Trail*. (PhD). Université de l'État d'Iowa.

Rodriguez, D. (2016). "Wine in Belgium": quelques indicateurs clés. En ligne <http://vinomagazine.be/fr/%E2%80%98wine-belgium%E2%80%99-quelques-indicateurs-cl%C3%A9s>

RTBF. (2016). *Malgré une consommation en baisse, il y a de plus en plus de brasseries en Belgique*. En ligne https://www.rtb.be/info/economie/detail_malgre-une-consommation-en-baisse-il-y-a-de-plus-en-plus-de-brasseries-en-belgique?id=9438813

Schiffman, L., O'Cass, A., Paladino, A., D'Alessandro, S., & Bednall, D. (2011). *Consumer Behaviour*. French Forest : Pearson Australia.

Service public fédéral Economie. (2013). *Population par sexe, groupe et classe d'âges 1990-2008. La Belgique et par région*. En ligne http://statbel.fgov.be/fr/modules/publications/statistiques/population/downloads/population_par_sexe_groupe_et_classe_d_ages_la_belgique_et_par_region.jsp

Service public fédéral Economie (2016). *Communiqué de presse viticulture belge*. En ligne http://statbel.fgov.be/fr/binaries/20161014-communique-de-presse-viticulture-belge-2015_tcm326-280544.pdf

Shapiro, C. (1982). Consumer Information, Product Quality, and Seller Reputation. *The Bell Journal of Economics*, 13, 20-35.

Shapiro, C. (1983). Premiums for high quality products as returns to reputations. *The Quarterly Journal of Economics*, 98(4), 59-79.

Smart, C. (2006). Industry Needs Creative Ideas. *Wine Business Monthly*, September 26-29.

Smith, A., ([1776],2000). *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*. Paris : Économica.

Stern, L. El-Ansary, A., Anderson, E., & Coughlan, A. (1996). *Marketing Channels*. Upper Saddle River : Prentice Hall.

Sud de France développement (2017). *Fiche pays : Belgique*. En ligne <http://www.suddefrance-developpement.com/fr/fiches-pays/belgique/vin/importation-de-vin.html>

Swaminathan, A. (1995). The proliferation of specialist organizations in the American wine industry, 1941-1990. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 653-680.

Thach, E., & Olsen, J. (2006). Market segment analysis to target young adult wine drinkers. *Agribusiness*, 22(3), 307.

Thomas, C., Painbéni, S., & Barton, H. (2013). Entrepreneurial marketing within the French wine industry. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 19(2), 238-260.

Thorpe, M. (2009). The globalization of the wine industry : new world, old world and China. *China agricultural economic review*, 1(3), 301-313.

Trinquecoste, J., Bobrie, F., Cardebat, J. Dubourdieu, F. Figuet, J., & Vialar, A. (2009). *Le vin est ses marchés – Annales 2009*. Cenon : Dareios.

Uzzi, B., & Lancaster, R. (2001). Social embeddedness and price formation. The case of large corporate markets. *American Sociological Review*, 69(3), 319-344.

Vanel, M. (2017). *Belgique : le vin en poupe*. En ligne <http://www.marcvanel.be/belgique-levin-en-poupe/>

Vanel, M. (2016). *Vin belge : ne bradons pas nos appellations*. En ligne : <http://www.marcvanel.be/vin-belge-ne-bradons-pas-nos-appellations>

Van Horn, J. (1987). Sustainable growth modeling. *Journal of Corporate Finance*, 2(3), 19-26.

Vin & Société. (2016). *Bilan des achats vin 2015 des français, une consommation plus qualitative et occasionnelle*. En ligne <http://www.vinetsociete.fr/magazine/article/bilan-des-achats-vin-2015-des-francais-une-consommation-plus-qualitative-et>

White, H. (1981). Where do markets come from? *American journal of sociology*, 87(3), 517-547.

White, H. (2002). *Markets from networks*. Princeton University Press.

Wilcox, J., Laverie, D., Kolyesnikova, N., Duhan, D., & Dodd, T. (2008). Facets of brand equity and brand survival – a longitudinal examination. *International Journal of Wine Business Research*, 20(3), 202-213.

Wilson, D., & Quinton, S. (2012). Let's talk about wine : does Twitter have value? *International Journal of Wine Business Research*, 24(4), 271-2