



**HAL**  
open science

# La dé-individualisation économique dans la filière viticole française

Pierre Mora

► **To cite this version:**

Pierre Mora. La dé-individualisation économique dans la filière viticole française. Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2011. Français. NNT : 2011CNAM0751 . tel-00598371

**HAL Id: tel-00598371**

**<https://theses.hal.science/tel-00598371>**

Submitted on 6 Jun 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

**LIPSOR**

(LABORATOIRE D'INVESTIGATION EN PROSPECTIVE STRATEGIE ET ORGANISATION)

**THÈSE** présentée par :

**[ Pierre MORA ]**

soutenue le : **25 JANVIER 2011**

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline/ Spécialité : **Sciences de Gestion**

**LA DE - INDIVIDUATION ECONOMIQUE  
DANS LA FILIERE VITICOLE FRANCAISE**

**THÈSE dirigée par :**

**Monsieur ESTAY Christophe**

Professeur HDR, BEM Bordeaux  
Management School

**RAPPORTEURS :**

**Monsieur MOSCAROLA Jean**

Professeur Emérite Université de Savoie

**Monsieur TRINQUECOSTE Jean François**

Professeur Université Montesquieu  
Bordeaux IV

**JURY :**

**Monsieur ANDREANI Jean-Claude**

Professeur ESCP Europe

**Monsieur PESQUEUX Yvon**

Professeur, Conservatoire National des  
Arts et Métiers

*à Cloé*

## Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier chaleureusement le Professeur Christophe Estay, Directeur de la Recherche à BEM pour sa confiance et son soutien.

J'exprime ma profonde gratitude au Professeur Jean Moscarola pour ses nombreux conseils, notamment dans les traitements et l'analyse des données en lien avec le comportement du consommateur.

Je remercie très cordialement le Professeur Jean-François Trinquecoste pour ses remarques déterminantes dans l'orientation de mes travaux ainsi que pour l'aide apportée depuis de nombreuses années sur le plan de la recherche comme de l'enseignement.

Je tiens à témoigner ma grande gratitude au Professeur Yvon Pesqueux pour ses encouragements et ses conseils avisés lors des journées doctorales de Bordeaux Ecole de Management.

Je suis très honoré de la participation à mon jury de thèse du Professeur Jean-Claude Andréani.

Je remercie également Monsieur Philip Mac Laughlin, Directeur Général de BEM Management School, qui a permis ma participation au lancement de Ph-D Ecricome.

Je remercie également Monsieur Pierre Bihel, Proviseur du Lycée Gustave Eiffel de Bordeaux grâce à qui j'ai pu concilier mon travail de thésard durant trois années avec mon service de professeur en classe préparatoire.

Enfin, sur un plan plus personnel, je remercie Catherine mon épouse, ainsi que mes enfants Marie, Clément et Thibaud qui m'ont accompagné durant ces trois années.

## Résumé

La filière viticole française subit une récession de longue période sur son marché domestique dont les raisons profondes sont autant d'ordre sociologique et culturelle qu'économique. Parallèlement, elle se doit de tenir son rang sur les marchés internationaux où l'on observe une croissance de la consommation et une compétition plus vive de la part d'acteurs du nouveau monde. Face ces évolutions, la compréhension du consommateur, des différents acteurs de la filière ainsi que des outils marketing qu'ils emploient doit être interrogée et revisitée.

Le but de cette thèse sur travaux est de décrire des évolutions de la filière et de présenter une tendance à la dé-individualisation économique de ce domaine. Le principe d'individualisation, avant tout d'ordre psychologique et biologique, postule qu'un individu diffère de tout autre et le distingue. Dans un contexte managérial, l'individualisation peut être perçue d'une part dans l'étude du consommateur au travers de ses attentes, de ses besoins et de son comportement lors d'expérience d'achat, d'autre part dans l'analyse du comportement des offreurs, ici essentiellement des industriels – négociants, dans leur comportement stratégique, leur structure financière et les outils de développement employés. Par ailleurs, les choix opérés dans la gouvernance de la filière par les pouvoirs publics et les Interprofessions peuvent, dans leurs objectifs influencer sur cette individualisation économique. A contrario, la dé-individualisation exprime ici un comportement de l'ensemble des parties prenantes d'un domaine tendant à réduire le caractère unique et différencié de chacun pour aller vers des formes de standardisation.

Afin de présenter la dé-individualisation économique dans la filière viticole, notre recherche repose sur une série de publications antérieures faites dans trois domaines : tout d'abord l'analyse de l'acheteur et du consommateur de vin dans un contexte de postmodernité approché au travers de ses expériences de consommation et des représentations qu'il s'en fait. Puis auprès d'une population d'entreprises viticoles françaises en observant les disparités et les similarités de leur structure financière et de leur stratégie notamment pour expliquer leur performance à l'export. Enfin, en étudiant des outils marketing employés par la profession parmi lesquels la marque dont on connaît le pouvoir de standardisation des comportements.

Nos contributions enrichissent le corps théorique sur le comportement du consommateur et des formes contemporaines de gouvernance des entreprises. Pour la profession viticole, nos recherches contribuent à une prospective du domaine pour élaborer

des scénarios futurs, mais aussi pour les managers des entreprises concernées par des prises de décision plus opérationnelles.

Mots clés : dé-individualisation économique, filière viticole, marketing expérientiel, comportement du consommateur, standardisation de l'offre, performance à l'export, marque, scénarios prospectifs.

## Résumé en anglais

The French wine industry faces a recession since a long period, on its domestic market. Main reasons are sociological, cultural and not only economical. Simultaneously this industry has to maintain its position on the international markets where a growth in consumption can be observed and also a more intense competition due to actors coming from the new world. In front of these evolutions, the understanding of the consumer and of the different actors on this industry but also of the used marketing tools has to be questioned and explored.

The aim of our "*thèse sur travaux*", is to describe the evolution of the wine industry and to present a trend to economic de individuation in this sector. The individuation principle, a psychological concept at the origin, expresses the idea that each person is differentiated from others. In the managerial context, individuation can be perceived first thanks to the study of the consumer through his waiting's, needs and his behaviour during the purchasing experience, second with the analysis of the offers' behaviour, here particularly the wine merchants in their strategy, their financial structure and the promotional tools they use, and third with the choices made for the wine industry governance by public regulators and administrative boards of the different wine regions. In the contrary, the economic de individuation expresses behaviours of all the stakeholders of the domain, desiring to reduce their individual and differentiate character.

In order to present the economic de individuation in the wine industry, our research will be based on a series of previous publications conducted in three domains: first, analysing the wine consumer in the context of postmodernism thanks to the observation of their experience and associated representations. Second, observing a sample of French wine merchants, the disparities and similarities of their financial structures and strategies particularly as explanation of their export performance. Third, studying the marketing tools used in this industry. The wine branding activity whose standardization power is well-known is above all developed.

Our contributions provide theoretical background with consumer behaviour and contemporaneous forms of the firms' governance issues. For the wine industry, our investigations contribute to a prospective vision of the domain, in order to elaborate scenarios for the future, but also for managers of the concerned firms for their operational decisions.

Key words : economic de individuation, wine industry, experiential marketing, consumer behaviour, offer standardization, brand, prospective scenarios.

Sommaire	
Résumé .....	4
Sommaire .....	8
Tableaux et figures .....	9
Préface .....	12
Introduction .....	13
<b><u>Partie 1 : Approches du consommateur post moderne et de ses émotions</u></b>	<b>25</b>
- I- Approches du consommateur post moderne .....	25
I-1- Les figures du nouveau consommateur .....	27
I-2- Une explosion de subjectivité .....	31
I-3- La Consumer Culture Theory comme fabrique identitaire .....	34
I-4- Les prétentions de la marque à intégrer des tribus de consommateurs .....	39
I-5- Consommateur post-moderne dans le contexte de la filière viticole .....	42
- II- La place des émotions dans l'expérience de consommation .....	46
II-1- Justification du recours aux émotions pour décrire l'expérience de consommation...	47
II-2- Les théories des émotions dans le contexte de la consommation .....	48
II-3- La mesure des émotions dans la situation de consommation .....	52
II-4- Représentation des émotions et imagination dans l'expérience de consommation ....	55
II-5- Emotion et individuation du consommateur .....	59
<b><u>Partie 2 : Les mutations de la filière viticole face à l'adversité</u></b>	<b>61</b>
- I- L'activité exportatrice des PME viticoles dans un contexte de crise .....	63
I-1- Apports des théories BGF : Born Global Firms .....	64
I-2- Déterminants de l'export des PME viticoles françaises .....	68
I-3- Limites des apports de la BGF et des explications financières .....	69
I-4- Actualité du débat dans le contexte de la crise .....	72
- II- La perception de la crise et les discours managériaux sur l'adaptation .....	75
II-1- Des questions structurelles face à une récession de long terme .....	76
II-2-- Marketing as usual ? .....	82
II-3- Marketing face à l'adversité : des réponses dans la filière viticole .....	85

### **Partie 3 : Des tentatives d'adaptation des acteurs** **90**

- I : L'apport de la notion de facteur clés de succès .....	90
I-1- Avantages concurrentiels et facteurs clés de succès .....	92
I-2- La gestion de la relation marketing-vente comme facteur clé de succès .....	93
I-3- Alliances, petites et moyenne entreprises et compétitivité .....	95
I-4- La question de l'avantage concurrentiel à l'export .....	98
I-5- Illustration sur l'entreprise viticole .....	101
- II : La question du rajeunissement de l'image des produits .....	107
II-1- Les représentations du vin chez les jeunes .....	109
II-2- La sensibilité des jeunes aux activités de sponsoring par les marques d'alcool .....	110
II-3- L'efficacité des initiatives publi-promotionnelles .....	111
II-4- La question du rajeunissement de l'image de marque dans l'industrie viticole .....	113
II-5- La diversification d'usage comme manière de rajeunissement. Le cas Sofia Mini ...	115
- III : Les stratégies de marque dans la filière viticole .....	119
III-1- L'adaptation du prisme de la marque dans le monde du vin .....	125
III-2- Eléments d'une sociologie des vins de marque en France .....	127
III-3- Internationalisation de la marque, marques alternatives et marques identitaires .....	129
III-4- Les limites de l'approche par les marques .....	136
Conclusion .....	141
Bibliographie .....	148

### **Tableaux et figures**

#### Tableaux

tab 1 ; Adaptation de la grille de Holbrook et Addis .....	33
tab 2 : Consommation et production mondiale de vin .....	75
tab 3 : Sept priorités du marketing post crise .....	84
tab 4 : Production et consommation mondiale 1997-2004 .....	101
tab 5 : Nature des avantages concurrentiels .....	102
tab 6 : Quelques traits de l'évolution de la filière depuis 40 ans .....	105
tab 7 : Evolution de la consommation en France entre 1980 et 2005 .....	107
tab 8 : Quelques marques du Top 10 US (volume annuel de vente 2007).....	112
tab 9 : Adaptation de l'approche Lehu sur le vieillissement des marques .....	115

tab 10 : Diversification d'usage (d'après Wansink et Gilmore) .....	116
tab 11 : Caractéristiques des vins de marque (d'après Passebois et Viot) .....	123
tab 12 : Positionnement et facteurs clés de succès des vins de marque .....	134
tab 13 : Efficacité des vins de marque en France et hors de France .....	139
tab 14 : Huit scénarios prospectifs pour la filière viticole .....	142
<b>Figures</b>	
fig 1 : Individuation vs dé-individuation.....	15
fig 2: Représentation sous forme bi variée, des thèmes du corpus .....	38
fig 3 : Le modèle Integrated Brand Community .....	40
fig 4 : Contexte des Born Global Firms BGF .....	65
fig 5 : Variation de divers indicateurs financières des PME viticoles françaises entre 2007 et 2008 .....	74
fig 6 : Organisation stratégique de la fonction vente .....	95
fig 7 : Sources de performance à l'export .....	100
fig 8 : Causes du vieillissement des marques .....	114
fig 9: Prisme de la marque .....	116
fig 10 : Les Côtes de Bordeaux .....	122

## **ANNEXES**

- Publications dans journaux académiques à comité de lecture
  - "Representation of emotions associated with a wine purchasing or consumption experience" (2010) International Journal for Consumer Studies.
  - "Is branding an efficient tool for the wine industry ? Three case studies"(2009) International Journal for Case Method Research and Application.
  - "Key factors of success in the today's wine sector" (2006) International Journal of Wine Marketing.
  - "Happy Bordeaux " (2005) International journal for Case Method Research and application.
- Communications dans congrès académiques
  - "Financial determinants of the export performance of the french wine SME's" (2010) 4th Annual Congress de l'American Association of Wine Economists"
- Livres
  - Etudes de cas corrigées de stratégie : 8 cas de PME – Editions Organisation
  - Faire le diagnostic-minute de son entreprise – Editions Organisation

- Etudes de cas corrigées de stratégie (nouvelle édition) – Editions Organisation
  - Bonnes pratiques en marketing du vin - Editions Dunod (avec Y.Castaing)
  - Le commerce du vin – Editions Dunod
  - Buenas practicas en el marketing del vino – Editions Mundi Prensa –APM
  - Les vins de marques : 25 études de cas – Editions Dunod
  - Diagnostiquer son entreprise : 59 outils pour faire le point – Editions Organisation
  - Ecrits Vin Emotions et sentiments – Editions Féret
- Chapitres de livres
    - Le vin et ses marchés annales 2010 (dirigé par JF Trinqucoste)
    - Weinmarketing Kundenwünsche erforschen. Zielgruppen identifizieren, innovative Produkte entwickeln ISBN 978-3-8349-1848-2 (2010)

## Préface

### *Des travaux liés à un parcours professionnel*

Afin de mieux appréhender la cohérence de notre démarche de recherche, il nous semble opportun de présenter notre parcours professionnel qui a débuté par l'obtention d'un CAPET de Sciences et Techniques Economiques en 1981 puis d'une Agrégation d'Economie et Gestion en 1984. Après quelques années d'enseignement en Sections de Techniciens Supérieurs, la création d'une formation de niveaux Bac+3 (Licence Professionnelle) nous a été confiée en 1990. Cette licence professionnelle intitulée "Commercialisation des Biens et Services Industriels" nous a amenés à côtoyer régulièrement de nombreuses PME et PMI, grâce auxquelles nous avons publié un premier livre "**Etudes de cas corrigées de PME-PMI**" (Editions Organisation-2000), puis un ouvrage didactique sur le diagnostic de PME : "**Faire le diagnostic minute de votre entreprise**" (Editions Organisation – 2002). Une nouvelle édition de "**Etudes de cas corrigées de PME-PMI**" chez le même éditeur est parue en 2004.

Parallèlement, notre intégration comme coordinateur des enseignements de marketing lors du lancement (2000) du programme Wine MBA de BEM Bordeaux Management School puis du Master Vins et Spiritueux (2008) nous conduit à nous concentrer sur la filière viticole. On notera de nombreuses synergies entre le monde des PME et celui du vin, puisque l'appareil de production et de négoce français est essentiellement constitué de petites et moyennes entreprises. Une trilogie devait successivement nous faire aborder "**Les bonnes pratiques en marketing du vin. 20 études de cas**" (Editions Dunod – 2005 avec Y. Castaing) traduit en espagnol chez Mundi Prensa (2006) puis "**Le commerce du vin**" (Dunod 2006) et "**Les vins de marque. 25 études de cas**" (Dunod – 2007). Un ouvrage plus récent a complété l'analyse des acteurs de la filière en se consacrant aux récits d'expériences de consommation : "**Les Ecrits Vin – Millesime 2010**" (Editions Féret – 2010). Enfin un retour sur la PME de façon généraliste nous a permis d'intégrer la nouvelle collection *Paroles d'entrepreneurs* grâce au livre "**Diagnostiquer son entreprise – 59 outils pour faire le point**" (Editions Organisation – 2010). Ces huit publications ont été accompagnées de production de matériel pédagogique. On citera notamment "The French Paradox Wine Business Game" un simulateur de gestion d'entreprise viticole (déposé à la Centrale des Cas et des Media Pédagogique de la CCI de Paris - 2005), trois études de cas de marketing du vin dans la série "A Drop of Wine" dont nous fumes le coordonnateur (déposé à l'ECCH - European Clearing House en Grande Bretagne - 2008) ainsi que le cas Mouton Cadet (déposé en 2010 à la CCMP de Paris).

## Introduction

Dans le cadre de cette candidature au Doctorat du CNAM et du Ph-D Ecricome, sous forme d'une thèse sur travaux, ce document présente une série de nos contributions dont le fil directeur est un regard sur les mutations de la filière viticole française au travers du concept de dé-individuation économique.

### 1°- Principe d'une thèse sur travaux

Le principe de cette thèse sur travaux a pour objectif de restituer, grâce à nos diverses publications dans la filière viticole, une série de problématiques concernant aussi bien les consommateurs sur le marché final que, plus en amont, les distributeurs, les négociants, les producteurs et les diverses parties prenantes. Comprendre ces divers acteurs nous a amenés à ouvrir nos recherches sur plusieurs domaines, toutes sous le couvert des sciences de gestion : psychologie et comportement du consommateur, management stratégique, marketing, finance d'entreprise.

Quatre articles publiés dans des journaux à comité de lecture, ainsi que des communications dans des congrès académiques forment le support de ce document. L'objet de notre thèse sur travaux étant, selon les consignes en vigueur, d'effectuer un recul théorique sur la base de nos diverses productions académiques antérieures, nous avons choisi de structurer ce document comme une dissertation autour de trois grandes thématiques contemporaines de la filière viticole : 1°- Approches du consommateur post moderne et de ses émotions 2°- Mutations de la filière viticole face à l'adversité 3°- Tentatives d'adaptation du comportement des acteurs.

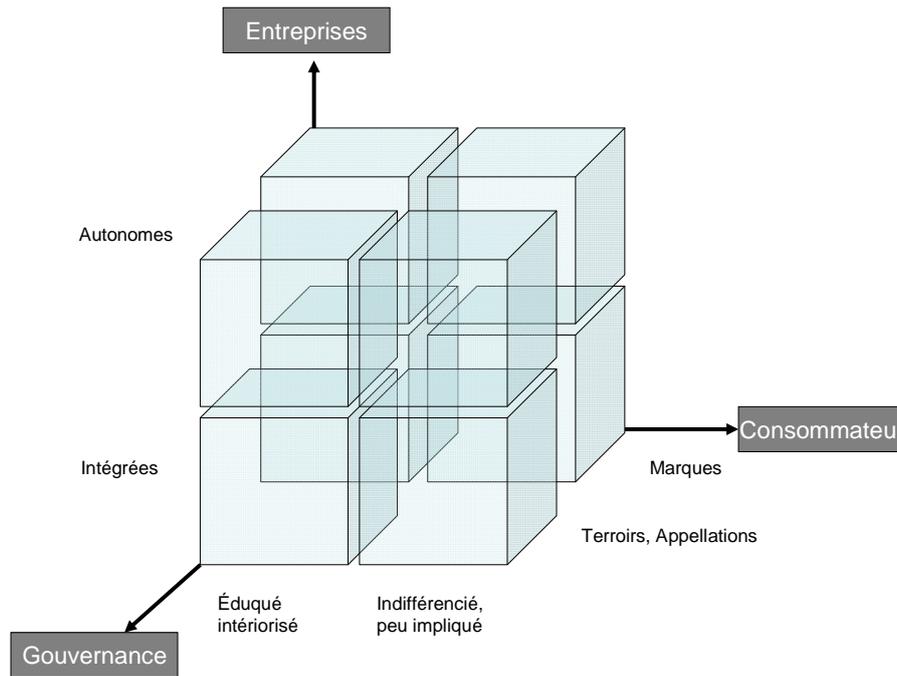
### 2°- Individuation et dé-individuation économique : illustration sur la filière viticole

Cependant, au-delà de cette démarche, nous présentons ici une question de recherche qui unit l'ensemble de ces travaux et que nous proposons de nommer le processus d'individuation ou de dé-individuation économique des acteurs de la filière viticole. Sous le terme "d'individuation économique" nous entendons toute initiative d'un acteur de la filière viticole (producteur, négociant, distributeur, consommateur, pouvoirs publics) pour choisir une stratégie de production, de commercialisation, d'achat ou de régulation qui lui soit propre, respectant ses origines, ses territoires, ses modes de gouvernance, mais aussi ses goûts et ses

émotions. Par "dé-individuation économique" nous entendons à l'opposé, toute initiative plus sensible à la standardisation des offres de production, des modes de distribution à un courant consumériste majoritaire ou encore à une gouvernance de la filière se rapprochant des formes industrielles concentrées, souvent présentes hors de France.

Cette question centrale de l'individuation ou de la dé-individuation économique, se décline tout d'abord sur l'individuation du consommateur. Dans cette approche, sont intégrées des tendances récentes en matière de comportement du consommateur (Cova, 2009), son désir, notamment au travers de ses émotions, de rendre son expérience de consommation personnelle (Holbrook, 1989 et Richins, 1997) et impliquée ou non (Illouz, 2009). Par ailleurs, l'individuation managériale des PME de la filière viticole est abordée, notamment grâce aux données financières qui les caractérisent ainsi que l'analyse des stratégies exportatrices des PME de la filière (Knight et Cavusgil, 2005) et marketing. Sur ce point, nous étudions avec des contributions récentes, en quoi la crise mondiale de 2008-2009 a standardisé certaines réactions des acteurs en nous appuyant sur des travaux hors de la filière (Piercy, Craven et Lanse, 2010) et un travail de terrain dans la filière. Par ailleurs, l'individuation économique est abordée au travers des choix marketing des acteurs en entreprise mais aussi au niveau institutionnels (Interprofessions et Pouvoirs Publics), alimentant notamment le débat central dans la filière viticole de la place de la marque face au système des appellations d'origine contrôlée, afin de mieux comprendre le positionnement français dans le contexte d'une économie viticole largement mondialisée aujourd'hui (Kapferer, 2005). Enfin, le vin étant un produit éminemment culturel, la réalité des disparités pose la question d'un éventuel mythe de la mondialisation (Wind et Douglas, 1986), autre facette de notre problématique sur l'individuation.

Ce débat sur l'apport de la standardisation porte donc aussi bien sur le comportement du consommateur (première partie), les stratégies des entreprises (deuxième partie) et les techniques de marketing qu'elles emploient (troisième partie). Le schéma ci-dessous l'exprime sur les trois dimensions qui constituent nos trois parties :



**Fig 1 : Individuation vs dé-individuation**

Première dimension : la perception du consommateur

Il est difficile de parler du consommateur de façon unitaire tant les disparités internationales sont grandes. En France également, les avantages recherchés sur le produit viticole se sont diversifiés entre valeurs fonctionnelles pour une consommation quotidienne et valeurs hédonistes pour une consommation occasionnelle. Cette partie nous donne l'occasion d'illustrer la problématique générale de l'individuation, en nous interrogeant sur l'aptitude et la volonté du consommateur français ou international à développer une conscience de soi, voire une identité à partir de ses expériences de consommation.

1a- Emotions personnelles, expériences multiples, intérêt pour la complexité du produit, sélection attentive, implication dans le processus d'achat, sont quelques unes des caractéristiques des consommateurs qui loin d'être des "buveurs d'étiquettes", ont le désir de progresser dans la connaissance des formes d'offre et de la hiérarchie des valeurs mais aussi de la reconnaissance et de l'aptitude à exprimer ses goûts afin de construire une partie de leur personnalité grâce à leur relation au vin.

1b- Praticité, proximité, facilité d'accès, standardisation du goût, performance économique-œnologique ... sont les traits de cet autre consommateur, plus pressé dans ses choix, et recherchant plus une constance de l'offre et une cohérence d'image extérieure plus

qu'une intériorisation de l'expérience. Une certaine recherche de sécurité apportée par la marque est alors plus attendue, dans un contexte souvent plus international où le pouvoir de prescripteurs puissants tels que les journalistes, les évaluateurs, les sites comparatifs en ligne, les marques mais aussi des repères perçus comme objectifs du fait des éléments intrinsèques tels que les cépages ou la conduite de la vigne de façon raisonnée sont alors les moteurs du choix.

### Deuxième dimension : la forme des entreprises

Un usage de la profession oppose le "vieux monde fragmenté" au "nouveau monde homogénéisé", deux styles d'entreprises, le premier reposant plus sur des familles et une proximité avec le monde de la terre et de la propriété, à qui une part conséquente de valeur ajoutée est confiée, pendant que le second, plus capitalisé et entrepreneurial, intègre plus de valeur ajoutée et prend plus d'initiatives lors de la mise en marché. Le brassage schumpetérien provoqué par la crise détruit puis reconstruit de nouvelles formes d'entreprises aussi bien au niveau de la production que de la transformation ou de la distribution.

Ici, la problématique centrale de l'individuation économique est abordée sur un mode entrepreneurial et illustrée grâce à la question de la standardisation des performances, de la normalisation des résultats et de l'imitation des stratégies.

2a- la régression de la demande amplifiée par la crise du pouvoir d'achat demande aux acteurs des économies d'échelle et des regroupements face aux acteurs puissants de la grande distribution. De plus grands groupes, capitalisés, s'intègrent pour des raisons de traçabilité de l'offre des producteurs et orientent davantage leurs efforts sur la mise en marché grâce à de coûteuses actions marketing. Les pratiques du *benchmarking* les amènent à une convergence des performances pour attirer les investisseurs.

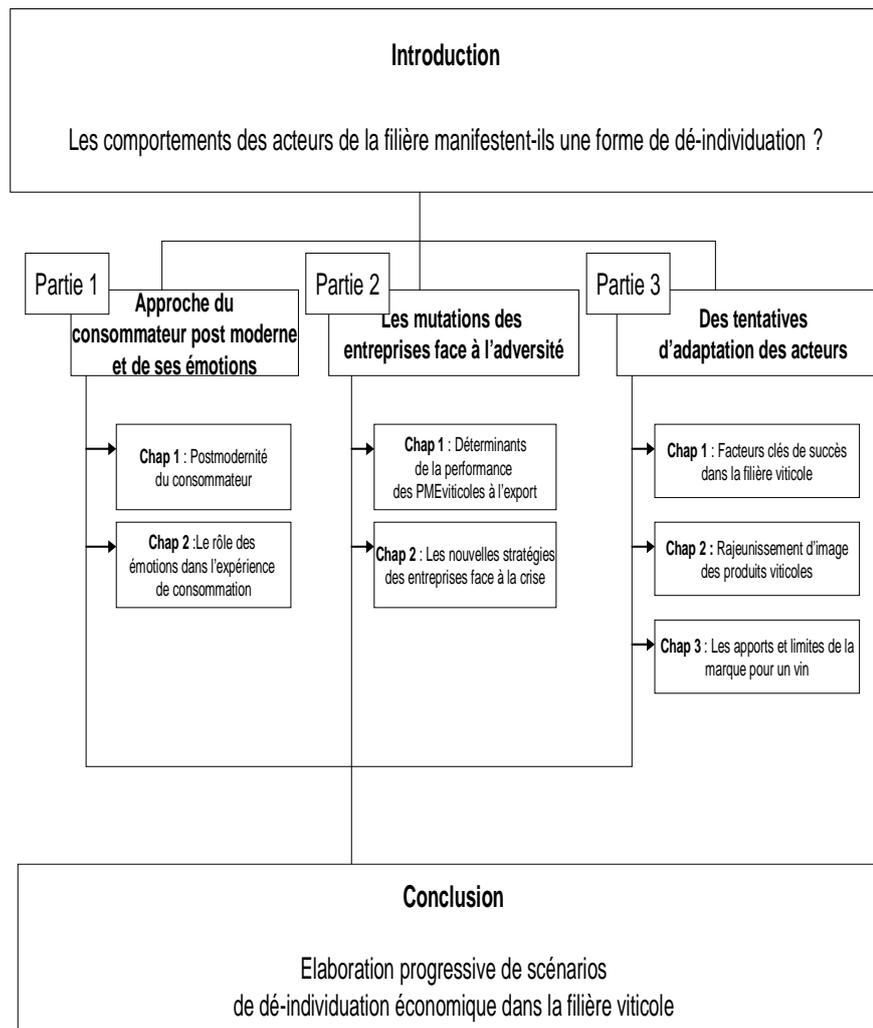
2b- la faible pénétration des concurrents étrangers, le développement de produits de luxe ou assimilés pour un consommateur réduisant sa consommation, mais choisissant des fournisseurs installés de façon ancestrale sur des niches de marché, la promotion des terroirs et des appellations communales, laissent la place à de nombreuses entreprises, ces maisons de négoce bourguignonnes ou bordelaises par exemple, qui jouissent d'un modèle d'affaires privilégiant l'autonomie, limitant de fait le potentiel de croissance et entretenant un rapport privilégié avec l'amont de la filière.

### Troisième dimension : la gouvernance de la filière

Nous observons un questionnement permanent de la gouvernance publique et des Interprofessions à choisir un mode de développement pour l'industrie viticole. Au-delà de ce choix politique les outils du marketing viticole alternent entre la promotion de marques fortes, dont la promesse est une certaine standardisation de l'offre et des revendications identitaires traditionnellement portées par le système des appellations d'origine et des terroirs. Le consommateur, quant à lui, se montre fuyant face à un produit viticole perçu comme vieillissant en France. Se pose donc, notamment pour les jeunes générations, la question des outils de marketing pour promouvoir la profession et ses produits tout en maintenant une diversité culturelle et culturelle. Ici aussi, le thème de l'individuation économique et de la standardisation est au cœur de la réflexion pour dessiner le futur de la filière.

3a- Doit-on mettre en avant "ce que le monde entier attend" à savoir une simplification de l'offre et une meilleure lisibilité des origines des productions françaises ? Dans ce cas, le choix des promotions de marques – qui était la règle lorsque le vin était un produit du quotidien il y a plus de 50 ans – sera le plus efficace.

3b- Doit-on au contraire mettre en avant "ce qui nous différencie du reste du monde" à savoir la diversité des terroirs et des millésimes ainsi que des formes d'assemblages invitant le consommateur à la complexité ? Dans ce cas, le choix d'une promotion des appellations et l'éducation à la personnalité des millésimes et des terroirs par des formes de vinification multiple sera approprié.



### La schématisation du plan de la thèse

3°- Une dissertation à partir de thématiques contemporaines de la filière viticole

Ayant présenté en quoi la problématique générale de notre recherche est commune aux trois parties, nous pouvons maintenant en décrire le détail et signaler sur quels articles publiés se fonde chacune d'entre elles.

Dans un contexte de postmodernité, l'étude du comportement du consommateur est marquée ces dernières années par diverses avancées ayant fait récemment l'objet d'une synthèse au sein de laquelle le marketing expérientiel tient un place notable (Cova et Cova, 2009). Parmi celles-ci, les théoriciens de la Consumer Culture Theory (CCT) mettent en avant l'importance pour le marketing de donner du sens aux expériences de consommation en partant du constat que le consommateur construit une partie de son identité personnelle ou

collective au travers de ses actes de consommation (Arnoult et Thompson, 2005). Notre première partie illustre ces concepts sur les expériences d'achat, de consommation ou de partage d'un vin. L'article support en sera "**Representation of emotions associated with a wine purchasing or consumption experience**"<sup>1</sup>. L'analyse de cet article faisant une large place aux émotions dans le contexte de la consommation, une approche par la mesure des émotions (Richins, 1997) ( Holbrook, 1989 ), est entreprise. Par ailleurs nous tentons d'adapter les travaux d'Eva Illouz liant émotion et imagination en situation de consommation (Illouz, 2009 ) afin de mieux comprendre le rôle et le sens de ces expériences dans notre contexte.

Notre deuxième partie consacrée aux mutations de la filière viticole face à l'adversité s'intéresse aux difficultés structurelles et conjoncturelles du domaine. En effet deux phénomènes se mêlent ici : d'une part une lente mais constante régression de la consommation entraînant une concentration et une recherche d'intégration des différents acteurs de la viticulture française et d'autre part une difficulté plus aigüe, notamment à l'export, du fait de la crise économique débutée en 2008. Cette partie, à la fois financière et marketing aura pour support notre article "**Financial determinants of the export performance of the french wine SME's**"<sup>2</sup> (2010). L'export étant au centre de cette recherche nous conduisons le débat sur deux approches : d'une part celle induite par le mouvement de la BGF Born Global Firms (Cavusgil et Zou, 1994) et d'autre part, dans le contexte du vin, un travail plus récent (Maurel, 2010) proposant une série d'explications à la performance exportatrice des petites structures viticoles. Le volet marketing de cette discussion sera directement en lien avec la conjoncture de crise et les différentes initiatives qui peuvent être envisagées (Piercy, 2010).

La troisième partie a un caractère plus opérationnel et s'articule autour de trois préoccupations contemporaines du marketing du vin :

- Tout d'abord un questionnement sur les facteurs clés de succès commerciaux est abordé avec comme article support "**Key factors of success in the today's wine sector**"<sup>3</sup> (2006). Des rappels théoriques permettent dans un premier temps de dissocier les notions d'avantages compétitifs et de facteurs clés de succès (Trinquocoste, 1999) puis de détailler ces facteurs clés dans le contexte de la fonction commerciale (Piercy, 2010).

---

<sup>1</sup> Mora, P. et Moscarola, J. (2010) Representation of emotions associated with a wine purchasing or consumption experience. International Journal for Consumer Studies. Vol 34 -6 p 674-683.

<sup>2</sup> P.Mora et M.Akhter (2010): Financial Determinants of French Export Winer SME's" : communication présentée lors du 4<sup>ème</sup> Congrès Annuel de l'American Association of Wine Economists – Davis-E.U.

<sup>3</sup> P.Mora (2006) : Key Factors of Success in the Today's Wine Industry. International Journal of Wine Marketing Vol 18-2 p139-149.

- Puis, nous nous centrons sur le groupe des jeunes consommateurs et de la difficulté des produits viticoles à rajeunir leur image auprès de ce public, en partant notamment des observations sur le comportement de consommation du jeune adulte (Derbaix et Leheut, 2008). Le contexte sectoriel nous est largement donné par les apports de Céline Simonet Toussaint (2004) qui a analysé les représentations du vin sur divers groupes de jeunes adultes en France. L'article nous servant de support est ici le cas d'une campagne de communication dont l'annonceur était l'appellation Bordeaux – Bordeaux Supérieur destinée aux jeunes adultes : "**Happy Bordeaux**"<sup>4</sup> (2005).
- Enfin nous abordons avec Kapferer (2005) le problème de l'efficacité contemporaine de la marque, puis nous la contextualisons grâce aux apports de Charters (2009). L'article support de ce dernier volet est "**Is branding an efficient tool for the wine industry ? Three case studies**".<sup>5</sup> Dans le contexte très international des marchés du vin mais aussi des fortes disparités culturelles qu'on y rencontre, nous abordons avec Wind et Douglas (1986) la question de la pertinence de mondialiser des marques.

#### 4°- Spécificités de la forme d'une thèse sur travaux

Les travaux présentés en annexe de cette thèse ont été publiés entre 2006 et 2010. De fait, l'environnement de l'objet étudié a connu des niveaux de conjoncture variables, même si, pour la France, des tendances lourdes se manifestent : au-delà des modes et de certains succès ponctuels, une sociologie du reflux de la consommation de vin se confirme. De même, la conjoncture internationale a-t-elle vu se tendre le jeu concurrentiel avec une présence plus forte d'acteurs du Nouveau Monde, mais aussi un accroissement de la consommation dans des pays dont le vin n'est pas intégré à la culture locale. Parler du consommateur dans un tel contexte consiste donc à placer sous un terme générique des réalités d'une grande diversité.

Sur le plan de la gouvernance de la filière, deux éléments sont à considérer : d'une part l'expression de la volonté des Pouvoirs Publics manifestée par une succession de plans d'orientation, de rapports et de préconisations, et d'autre part l'influence des Interprofessions qui ont ici un pouvoir incontestable pour fixer des directives et édicter des normes.

---

<sup>4</sup> P.Mora (2005) Happy Bordeaux Case Study : International Journal for Case Method Research and Application. XVII-1 p100-110.

<sup>5</sup> P.Mora . (2009) Is Branding an Efficient Tool for the Wine Industry. Three case studies" International Journal for Case Method Research and Application. Vol XX1-2, p125-139.

Enfin sur le plan du marketing du vin, on peut considérer que l'idée même d'adopter l'orientation-marché et d'avoir recours aux outils que propose cette technique a progressé régulièrement sur ces quatre dernières années.

Ces trois progressions parallèles illustrent l'idée que notre objet d'étude – du fait de cette évolution historique mais aussi des disparités régionales de notre champ - n'est pas stable. Nous n'en restituons donc pas ici une photo à un instant donné. De ce fait, l'affirmation d'une thèse de départ est à considérer comme un thème fédérateur dont les expressions ne se retrouvent pas formellement dans chacun des articles annexés.

## 5°- Objectif, questionnements et conduite de la thèse

Le but de cette thèse est donc clairement identifié : montrer, par trois approches différentes prises à différents niveaux de la filière viticole, comment un processus de dé-individualisation économique s'opère progressivement.

### a- Du côté du consommateur

Nous étudions tout d'abord le consommateur afin de montrer en quoi la représentation de ses émotions lors d'une expérience d'achat ou de consommation d'un vin est signe d'individualisation. Sait-il dire ses attentes de façon construite, personnelle et cohérente ? Est-il capable d'exprimer son goût ? Est-il apte à tirer un bilan personnel d'une situation de dégustation ou de partage ? Est-il attentif à cette part de son identité qui se joue et qui se montre dans ses choix de consommateur d'un vin ? Des formes d'accomplissement esthétiques sont-elles à l'œuvre dans ces moments de vie ?

Méthodologiquement, l'expression des perceptions, sentiments, émotions, expériences est recueillie, dans une démarche exploratoire, grâce à une série de récits fournis par plus d'une centaine de femmes et d'hommes d'âges et de fréquences de consommation divers. Le support de données recueillies est constitué de textes produits selon des consignes de longueur et de temps passé identiques, selon une approche spontanée afin d'éviter toute interprétation des souvenirs de la situation évoquée. La production des données provient tout d'abord d'une analyse de contenu de type thématique. Ce premier temps permettant de définir une série de thèmes qui structurent l'essentiel du corpus textuel, une deuxième analyse a pour but de mettre en place une mesure de l'intensité de la présence de chacun des thèmes. Cette quantification a été conduite par un seul chercheur afin de permettre un étalonnage de la mesure de ces intensités. Une analyse lexicographique informatisée permet alors une mesure de la présence des thèmes selon les trois variables identitaires des auteurs ainsi qu'une série

d'analyses bivariées des thématiques et, finalement, la mise au point d'un modèle de représentation du jeu des émotions au sein des expériences de consommation.

#### b- Du côté des entreprises

L'application de la notion d'individuation économique à l'entreprise peut étonner : cette notion ne semble pas en effet conçue pour les personnes morales que sont, notamment, les PME de la filière viticole. Pour autant, nous poursuivons cette démarche en adaptant ce concept à la gouvernance des entreprises de notre champ d'étude : l'orientation vers une standardisation des pratiques managériales est-elle à l'œuvre dans la filière ? Les entreprises recherchent-elles un niveau de performance financière et commerciale, reconnu des instances d'évaluation ou de gouvernance édictés par les Interprofessions, les apporteurs de capitaux ou les pouvoirs publics ?

A l'issue des orientations proposées par la revue de la littérature récente, notre méthodologie a été définie afin d'aborder une partie de ces questionnements, à partir du volet le plus objectif de cet objet : la dimension financière. Un panel d'entreprises a tout d'abord été délimité comme représentatif du cœur de la filière : le négoce. Un groupe d'entreprises de taille intermédiaire, suffisamment lisible sur le plan national et développant une fonction et une activité à l'export a été sélectionné, sans pour autant faire partie du groupe des leaders de la profession, ce qui aurait détérioré la pertinence de l'analyse du fait de l'amplitude de la distribution des données et de la diversification fréquente de ce sous groupe. Notre but étant de mettre au jour une éventuelle standardisation financière – illustration entrepreneuriale de la dé-individuation économique - ayant un pouvoir explicatif d'une performance, il nous a fallu nous accorder sur cette notion de performance. Ici aussi, pour des soucis d'objectivation, nous avons fait le choix d'une variable clairement identifiée : l'activité à l'export. Outre son importance stratégique dans une filière qui dépend de l'étranger pour plus du quart de sa production (voire beaucoup plus pour le haut de gamme), l'intensité à l'export est un bon catalyseur des configurations financières en présence. Existe-t-il un modèle de comportement financier qui explique une orientation export ? Des indicateurs d'intensité capitalistique, de profitabilité, de croissance d'activité sur le marché domestique, d'intensité de main d'œuvre, de gestion de trésorerie, ont-ils un pouvoir explicatif sur le comportement à l'export ? Partant, un modèle financier type, dé individué, est-il pertinent ?

Une base de données financières a donc servi de support à cette recherche. Une série de paramètres y ont été sélectionnés. D'autres ont été élaborés par calculs intermédiaires, puis intégrés au sein de notre échantillon. L'analyse a par la suite été conduite sur des matrices de corrélation, des analyses en composantes principales et des analyse factorielles de

correspondances qui nous ont permis d'une part d'établir un modèle de représentation bi varié de la performance et d'autre part de faire émerger quatre groupes d'acteurs aux comportements différenciés, tout en signalant la fragilité de certaines analyses de données.

c- Du côté des outils marketing

Trois types d'approches sont ici en présence.

Dans un premier temps, l'utilisation de notions telles que les avantages compétitifs et les facteurs clés de succès appliqués à la filière viticole, permet de relier ces outils du marketing stratégique à la notion de dé-individualisation économique. En effet, on peut considérer que l'aptitude d'une entreprise à créer puis à défendre de façon durable un facteur clé de succès, représente une individualisation économique dans le contexte de la stratégie de l'entreprise. Symétriquement nous considérons comme une dé-individualisation économique le fait qu'un domaine d'activité ne permet pas de réelles avancées, durablement soutenables, en matière de différenciation. L'industrie viticole est-elle, ou non, le lieu d'une diversité des positionnements des offres ? Des structures des portefeuilles de produits ? D'intégration dans la filière par des partenariats concentrant la chaîne de valeur ? D'axes de communications institutionnelles disparates ? La réponse à cette série de questions participera au débat sur la dé-individualisation économique.

Puis, dans un deuxième temps, nous nous arrêterons sur le thème spécifique représenté par le segment des jeunes consommateurs. Face à une menace du vieillissement de l'image du vin dont l'âge moyen des consommateurs réguliers ne cesse de s'accroître, la profession tente régulièrement de comprendre les attentes des jeunes et de s'y adapter par des opérations marketing qu'elle considère comme spécifiques. Le jeune consommateur est-il considéré comme différent ? Nous illustrons que la réponse à cette question est loin d'être évidente, grâce à l'exemple d'une étude de cas de campagne publi-promotionnelle dédiée aux jeunes et qui fut un échec. Ici aussi, la non prise en compte de la réalité spécifique des nouvelles générations est interprétée comme une forme de dé-individualisation.

Enfin, une troisième partie se situe au cœur du débat sur la place de la marque dans le domaine des vins tranquilles, excluant pour ce point le Champagne et les vins effervescents. Outil de marketing puissant pour ses promesses de constance et son pouvoir de prescription pour assister un consommateur qu'on dit souvent confus face à la masse de l'offre, la marque apporte une standardisation de l'offre et un modelage des processus de décision de l'acheteur lors de son choix : au travers du concept de "lisibilité de l'offre" démesurément utilisé dans la profession, nous débattons autour des limites d'une telle approche qui peut avoir pour effet de réduire la prise de décision à des critères dont l'objectivité et l'utilité restent à démontrer. Sans

remettre en cause les apports incontestables des marques pour l'industrie viticole française, notamment à l'export, nous attirons l'attention sur les impacts qu'elles peuvent avoir en matière de dé-individualisation du comportement des consommateurs comme des distributeurs.

*"Le consommateur peut de moins en moins investir libidinalement: la standardisation comportementale éliminant la singularité sans laquelle il n'y a pas de désir, qui est l'objet même du désir, et par où apparaissent tous les objets en tant qu'ils forment un monde, et non simplement une substance immonde, il se trouve condamné à la prolétarianisation, c'est-à-dire à la perte des savoirs pratiques qui forment son potentiel d'individuation »*

Bernard Stiegler Consolider l'Europe Tome I, p. 90.

## **Partie 1 : Approches du consommateur post moderne et de ses émotions**

### **I- Approches du consommateur post moderne**

Depuis Baudrillard (1970) nous disposons d'un cadre conceptuel qui nous place dans "La société de consommation". Parallèlement, les thèmes de la post-modernité se sont diffusés rapidement relayés par ceux de l'hyper-modernité (Lipovetsky, 1983). Dans son ouvrage "L'ère du vide", l'auteur nous signale le reflux de la conscience collective au profit de diverses formes d'individualisme. Malgré des apparences foisonnantes de bénévolat, d'engagement associatif, de valeurs éthiques, esthétiques ou écologiques plus prisées que par le passé, le consommateur hyper moderne demeurerait dans la frénésie. Ceci représente l'un des paradoxes de l'époque pour nombre de sociologues de la consommation. Pour Lipovetsky, la marchandisation du monde n'aurait jamais été aussi forte, faite de concurrence, de mobilité, d'éphémère et de comportements compulsifs. Nous sommes "dans l'excès", non pas tant pour acquérir un rang ou montrer des signes extérieurs de réussite, que pour vivre des expériences où l'émotion est très présente. L'homme de marketing, toujours en veille de nouvelles tendances, l'a bien compris et assimilé en proposant un marketing moins triomphant (marketing identitaire), et plus accompagnant (marketing relationnel) voire support de "tranches de vie" (marketing expérientiel).

Aussi aujourd'hui en est-on venu à ne plus tant considérer les "vieux segments de marché" que de nouvelles tribus de consommateurs. En effet, le segment présente au regard de la postmodernité un défaut majeur : il est figé, dans des critères, des codes, des strates. Il est signe de permanence, de constance dans un groupe (une catégorie socio professionnelle, un niveau d'éducation, de revenu ...). Or la réalité contemporaine serait plus caractérisée par trois critères : un côté éphémère, une appartenance non exclusive à un groupe et enfin une

réalité plus conceptuelle que réelle. Ces considérations que nous devons à Maffesoli (2006) se concrétisent dans la consommation : le caractère éphémère se manifeste dans la plus faible fidélité aux marques, aux lieux, aux styles de consommation que par le passé. Il brouille les cartes faisant passer telle consommatrice d'un achat de luxe le matin dans un quartier chic à des courses plus quotidiennes effectuées chez tel hard discounter. Par ailleurs, l'appartenance à plusieurs groupes – nommés tribus – en même temps, nous dissocie de la tribu archaïque; les objets partagés ne sont plus réels, mais plus faits de services, l'essentiel étant de provoquer les liens, plus que de l'échange de biens (Cova, 1997). Nous retrouvons donc avec Maffesoli, des formes d'individualisme dans ce nouveau collectif : esthétisation de la vie quotidienne, stimulations d'émotions, de sensations, de relations humaines seraient plus importantes que le simple échange de biens lors des expériences de consommation.

Un renversement de méthode s'en suit en marketing : si, par le passé, certaines marques ou signes de consommation servaient de repères, voire de moyens identitaires, avec les tribus de consommateurs post-modernes il s'agirait au contraire pour la marque de se faire plus modeste, voire de perdre le contrôle sur les valeurs qu'elle désire porter (luxe, écologie, rébellion, conformisme, réussite, modestie ...) pour accompagner des tribus pré existantes et s'y faire accepter. Symboliquement on pourrait considérer que le flash mob remplacerait la carte de fidélité. En effet le consommateur ne désire plus tant appartenir à une marque, à un magasin, à un service récurrent que de vivre des événements éphémères, le temps d'un instant décalé et fortement chargé d'émotions (rassemblement de rue, musique, danse, happening) avec d'autres personnes inconnues jusqu'alors.

L'étude<sup>6</sup> sur la représentation des émotions associées à une expérience de consommation, d'achat, de partage ou de cadeau d'un vin, s'inscrit dans cette tentative de compréhension du consommateur post-moderne : loin de vouloir étudier les mécanismes d'une optimisation économique, notre but fut en effet de mettre au jour un jeu de relations entre diverses émotions, sensations, sentiments, puis de tenter de dresser une "première carte des émotions autour du vin" selon quelques variables identitaires. Nous précisons tout d'abord de façon détaillée diverses contributions théoriques (1<sup>o</sup>) sur ce "nouveau consommateur" dans un courant plus large dont la synthèse a été récemment apportée par Cova et Cova (2009). Notre article s'intéressant aux émotions, matière éminemment subjective, nous reprenons la

---

<sup>6</sup> Cette première partie a pour base de discussion notre article "Representation of Emotion Associated with a Wine Purchasing or Consumption Experience, International Journal of Consumer Studies. Co auteur : Jean Moscarola. Voir l'intégralité de cet article en Annexe A.

thèse d'Holbrook, l'un des spécialistes des émotions en situation de consommation et de leur mesure. Celui-ci parle en effet des récentes "explosions de subjectivité" souvent aux antipodes de la rationalité de l'homo-economicus (2°).

La filière viticole faisant régulièrement l'objet de lourdes études sur la segmentation des marchés selon des méthodes quantitatives reposant sur le comportement, nous prenons ensuite quelques temps des voies alternatives afin d'observer comment vingt années de recherche recensées par Arnould et Thompson (2005) sur la "Consumer Culture Theory" (CCT) apportent un complément nouveau à la compréhension du consommateur. On sait en effet que ces auteurs militent pour une autonomisation de la CCT vis-à-vis des techniques plus quantitatives de la segmentation traditionnelle (3°). Plus concrètement, nous analysons les apports de la "Brand Community" de Mc Alexander, Schouten et Koenig (2002), comme adaptation du marketing à la nouvelle donne post moderne. Notre but est alors de voir dans quelle mesure la construction de marque de vin peut répondre à cette tendance, et selon quelles modalités (4°). Ce point sera repris en échos dans la troisième partie de ce document de façon moins sociologique et plus managériale. Enfin, nous commentons les conclusions de cet article afin de voir en quoi il se rapproche et s'éloigne des hypothèses sur la consommation post-moderne (5°).

Ainsi, cette partie, située du côté de la demande et de ses diverses formes d'expression, nous permet-elle une première approche du débat individuation – dé-individuation économique au travers de l'observation de l'acheteur et du consommateur de vin, produit que nous considérons ici le plus souvent sur le plan culturel, susceptible de mettre en jeu des processus identitaires.

### **I-1- Les figures du nouveau consommateur et la place qu'y tiennent ses émotions**

Dans un article récapitulant les tendances du nouveau consommateur au cours de ces vingt dernières années, un cadre de référence théorique articulé en trois parties nous est proposé, fixant l'essentiel des avancées théoriques pour connaître le consommateur post-moderne (Cova et Cova,2009). La place qu'y tiennent ses émotions et l'importance de leur prise en considération sont particulièrement manifestes. Nous allons donc étudier en quoi la question de la représentation des émotions lors d'une situation de consommation ou d'achat d'un vin illustre ce cadre théorique.

Pour les auteurs, trois mouvements ont fixé le regard porté par les théoriciens du marketing sur le consommateur :

- le début des années 90, marqué par "le marketing one to one ou marketing relationnel qui propose la figure du consommateur individualiste" (McKenna, 1991).
- la fin des années 90 qui voit le développement du marketing expérientiel (Pine et Gilmore, 1999) et de leur dérivés sensoriels ( Hetzel, 2002) qui "affirment l'avènement du consommateur hédoniste".
- le milieu des années 2000, porté par le marketing collaboratif (Pralahad et Ramasawamy, 2004) où le consommateur est considéré comme "créatif" et susceptible, notamment via le web 2.0, de participer à la création de l'offre : dans ce sens la frontière entre producteur et consommateur s'estomperait.

Au-delà de ces périodes, le recyclage des écrits sociologiques semble, selon les auteurs, la base de ces avancées marketing. Cette approche fait l'hypothèse d'une " quête de libération et d'une montée de l'individualisme." Reprenant les thèmes de Lipoversky (1990), Cova (2009) estime que "s'impose l'idée d'une condition post-moderne où l'individu dégagé des idéaux collectifs comme du rigorisme éducatif, familial, sexuel, opère une processus de personnalisation."

Un point retient davantage notre attention dans cette progression : celui de la deuxième étape marquée par le marketing expérientiel et l'avènement du consommateur hédoniste. En effet, pour le marketing expérientiel, "la gestion de l'expérience de consommation devient le moyen marketing pour promouvoir une marque en considérant que le consommateur est non seulement un être rationnel, mais aussi un être émotionnel". Selon Schmitt (1999), le consommateur souhaite des campagnes de communication qui "étourdissent ses sens, touchent son cœur, stimulent son esprit."

Avec cette analyse sociologique, apparaît également la notion de construction identitaire en "intensifiant l'instant présent par un mouvement d'esthétisation de la vie quotidienne" (Gergen, 1991). Proche de ce thème se trouve le concept central de ré-enchantement du monde dans un contexte marketing que l'on peut résumer à une revendication sensualiste du consommateur (Firat et Venkatesh, 1995). Il s'agit ici de "faire vivre au consommateur des immersions dans des expériences de consommation plutôt que d'acheter de simples produits ou services." (Pine et Gilmore, 1999).

Une autre dimension post moderne recensée dans la revue de la littérature de Cova est formée par la "résistance du consommateur" qui, pour certains, s'opère soit seul, soit en groupe pour faire face aux "sens imposés par les institutions et les entreprises." Dans cette

perspective, le consommateur aurait une revendication à "reprendre du pouvoir et de l'autonomie." (Keat, Whiteley et Abercrombie, 1994).

Enfin, pour compléter cette sociologie des tendances en matière de consommation, notons cette assimilation par Cova, des figures proposées par Gabriel et Lang (1985) :

- le nouveau consommateur années 80-90 serait avant tout "chercheur d'identité"
- le nouveau consommateur années 90-2000 serait avant tout hédoniste
- le nouveau consommateur mi 2000 serait avant tout un consommateur rebelle.

L'analyse des 122 récits d'expérience de consommation, d'achat, de partage d'un vin, que nous avons conduite, forme pour une grande partie une illustration du parcours en trois temps proposé par Cova. Elle s'en différencie par la chronologie. En effet, si les auteurs pris en référence semblent dissocier trois temps marqués dans les discours académiques sur le comportement du consommateur, nous avons pour notre part retrouvé chacune de ces trois dimensions dans notre travail de terrain réalisé en 2009 :

- Le consommateur chercheur d'identité se manifeste dans plusieurs textes : une identité qu'il assimile à l'identité du terroir, de ses racines ou de celles qu'il a adoptées. Nombre de textes revendiquent une consommation identitaire en la faisant remonter à des temps d'initiation lointaine au vin, souvent située dans l'enfance, ou dans le regard bienveillant des adultes ou des initiateurs.
- Le consommateur hédoniste, se retrouve pour nous dans tout le registre des émotions et des sens que notre comptage lexical a permis de mettre au jour. S'il va de soi que consommer ou déguster un vin fait spontanément appel au registre des sens, cette association d'idées n'est pas spontanée pour tous. On y retrouvera souvent des consommateurs sûrs de leur goût, en confiance avec une expertise minimum, solides sur le vocabulaire à mobiliser.
- Le consommateur rebelle se manifeste par certaines "absences" : en effet de façon troublante, des thèmes très classiques du marketing sont absents de notre corpus : pratiquement aucune allusion aux marques de vin qui ne semblent avoir aucun "pouvoir émotionnel". Très peu de textes également à situer sur le canal de la distribution de masse qui, pourtant, concentre aujourd'hui 80% des achats de vin. Nous considérons ici comme "rébellion" ce refus du consommateur français de faire le jeu des marques (puissantes, standardisées, internationales) ainsi que son refus, conscient ou non, de situer de bons moments de consommation ou d'achat dans un contexte de grande distribution.

Peut-on alors parler de succession de tendances comme le fait l'article de Cova et Cova ? Ces trois dimensions – identitaire, hédoniste, rebelle – ne cohabitent-elles pas dans l'esprit et le comportement de nombre de nos contemporains dans leurs actes de consommation ?

Par contre, il nous est plus difficile, sur ce travail exploratoire de reprendre à notre compte l'idée chère à Lipoverstky (1990) d'une "condition post-moderne où l'individu dégagé des idéaux collectifs comme du rigorisme éducatif, familial, sexuel, opère un processus de personnalisation." Certes la consommation de vin en France n'a plus rien de quotidien et de général; en cela elle sort d'un déterminisme de classe qui faisait consommer, selon le revenu et le statut social, un vin de table sous couvert d'une marque grand public ou d'appellation. En ce sens le vin consommé est un vin davantage "choisi" que par le passé si l'on en croit nos récits, ce qui correspondrait à ce "processus de personnalisation" dont parle Lipoversky. Cependant, d'autres conformismes ont chassé les précédents : nous retrouvons d'une part des consommateurs ayant le culte de la performance du vin, celle-ci s'exprimant de façon œnologique ou économique. Un autre conformisme repose sur des modes, phénomène nouveau dans la filière viticole : tendance concernant le "boisage" des vins ou bien encore leur "fruitage". Tendance également au mono cépage qui apporterait une "ligne de goût". Tendance enfin à "la simplicité" que l'on opposerait à la "complexité" et qui serait une revendication d'un consommateur désireux de prendre le pouvoir sur le producteur ou le distributeur. Ce dernier point fait écho aux propositions de Keat, Whiteley et Abercrombie (1994) sur la revendication de pouvoir du consommateur sans toutefois en retenir la dimension d'autonomie.

L'ensemble de ces observations de terrain ne nous permet donc pas de converger vers la "personnalisation", qui aurait pour corollaire une grande diversité des relations offre-demande.

Enfin, de par le choix méthodologique de notre recherche, nous avons valorisé le récit de l'expérience de consommation plus que celui de la simple transaction économique. De ce fait, nous mettons nos pas dans ceux de Pine et Gilmore (1990) qui, comme nous l'avons signalé, suggèrent l'important désir du consommateur d'être immergé dans des situations plus que d'être simple opérateur d'une transaction. L'oenotourisme, la vente directe à la propriété sont en effet des incarnations vivantes des préceptes du marketing expérientiel.

L'homo economicus, rationnel et sans affect, se retirerait-il du champ de la consommation pour laisser la place à ce consommateur post-moderne, moins prévisible dans ses réactions ? C'est une tendance générale que nous propose effectivement nombre d'auteurs et qui domine l'esprit de notre recherche sur les émotions autour du vin.

## **I-2- Une explosion de subjectivité**

Nous allons préciser cette évolution grâce à une deuxième discussion avec l'un des auteurs majeurs de l'analyse des émotions en situation de consommation : Morris Holbrook.

En effet, Holbrook et Addis (2001) emploient l'expression "explosion de subjectivité", ils traduisent une tendance précisément observée : un passage du témoin entre un consommateur rationnel et utilitariste vers un consommateur hédoniste, plus sensible à une approche subjective. (Holbrook et Addis, 2001). Les auteurs estiment que désormais, on n'échange pas seulement un produit pour une certaine somme d'argent ou un comportement attendu face à une offre précise, mais plutôt un ensemble de jeux de relations entre deux acteurs.

Selon eux, cette relation fondée essentiellement sur la subjectivité des acteurs, repose sur deux fondements : l'implication dans une atmosphère et la confiance.

Ce constat est tout à fait adaptable au choix d'un vin. En effet, ce type de produit, complexe quant aux nombreux critères d'achat qui le constituent, rentre dans la catégorie des produits dits de "prescription". Pour cette catégorie de consommation, le recours à un conseil, un expert, un banc d'essai, des notes attribuées, un jeu de récompenses, de concours, de médailles gagnées par l'offreur s'avère particulièrement important. Par ailleurs, l'absence relative de vendeurs – cet autre prescripteur puissant - dans les points de vente de masse, oriente la recherche du consommateur non pas tant sur le produit lui-même que sur une autorité quelconque susceptible de le guider, à la fois dans un contexte bienveillant (atmosphère) et avec des garanties (confiance).

Dans leur article, Holbrook et Addis (2001) opposent donc le consommateur utilitariste et le consommateur hédoniste. Pour ce faire, cinq éléments de leur personnalité sont opposés. Le tableau 1 représente notre tentative d'adaptation de ce cadre au contexte de la consommation d'un vin. Cette adaptation repose sur le corpus des textes recueillis quant à la représentation de situations de consommation de vin, exprimée à posteriori, parfois avec

un délai de plusieurs années, entre l'expérience elle-même et le récit qui en est fait. Ce tableau confirme l'opposition entre :

- un consommateur utilitariste portant son récit sur le produit, les critères de performance usuellement partagés, les codes, le vocabulaire, les rituels établis autour d'une expérience de consommation. Sa "constance" pourrait s'exprimer par l'attachement à deux entités opposées : d'une part celle du terroir (identité géographique) et d'autre part celle d'une marque (promesse d'une régularité de l'offre). Le texte se livre plus spontanément à des comparaisons, à des bonnes affaires, à des rapports qualité prix. Les émotions sont celles d'une "expérience réussie" avec un vin consommé (ou offert) qui a mis en valeur le consommateur ou lui a permis d'optimiser sa mise. La prise de décision pour l'achat ou le choix d'une consommation sera souvent ritualisée.
- un consommateur hédoniste, sans doute moins impliqué, plus distrait, souvent conscient de son inexpérience et donc en recherche de prescripteurs. Son récit, souvent situé dans un contexte plus insolite (voyage, rencontre fortuite) laisse une place à la surprise. Le bilan de l'expérience est tiré à posteriori confirmant l'absence de stratégie préalable. Il n'y a pas de souci de résoudre un problème de choix d'un vin, mais plutôt de vivre une expérience soit avec un producteur (dégustation) dans un lieu culturellement marqué (château, cave, repas ritualisé) soit avec d'autres consommateurs (le cas de consommateurs plus jeunes, pour une consommation collective, hors du domicile, lors d'un événement). La surprise est assumée, parfois recherchée. Le bilan, souvent positif, ne signifie par pour au tant ré-achat.

Nos comptages confirment qu'une majorité de textes se réfèrent à la deuxième catégorie de consommateurs dits hédonistes. Notons cependant que la consigne donnée à nos auteurs, leur demandant le récit d'une expérience de consommation ou de partage d'un vin, pousse plus spontanément à ce type de réaction qu'une consigne du type "Comment choisissez-vous un vin ?"

Consommateur utilitariste		Consommateur hédoniste	
Critères selon Holbrook et Addis	Adaptation Secteur Vin	Critères selon Holbrook et Addis	Adaptation Secteur vin
Fonctionnalités	Un vin qui soit "dans les codes"	Interaction	Recherche de confiance auprès de prescripteurs
Constance	Attachement à un type de cépage ou de terroir OU Attachement aux standards d'une marque	Inconstance	Faire des expériences, recherche de la diversité, de l'étonnement
Rationalité	Attachement aux "performances du vin", à son rapport qualité/prix	Rationalité et émotions	Recherche de simplicité, de plaisir, de diversité
Analyse	Notes Parker, médailles, agréments, comparaison millésimes	Incertitude	Faible expertise, non revendiquée par ailleurs
Processus de prise de décision	Comparaison systématique des canaux de distribution Avènement du E-commerce	Vivre une expérience de consommation	Fréquence et qualité de la rencontre avec les producteurs, détaillants, restaurateurs

**Tab 1 : Adaptation de la grille de Holbrook et Addis**

Comme on peut le voir, la compréhension de mécanismes subjectifs est largement nécessaire pour comprendre les perceptions et le comportement du consommateur dans la filière viticole, loin des repères quantitatifs et rationnels qui se montrent souvent impuissants à décrire le marché. C'est pourquoi, il paraît judicieux d'analyser les apports

spécifiques d'un courant de pensée récent du marketing : la Consumer Culture Theory (CCT).

### **I-3- La Consumer Culture Theory (CCT) comme fabrique identitaire**

Arnoud et Thompson (2007) parlent de la CCT comme d'une famille de théories qui s'intéressent aux liens entre les actions du consommateur, le marché et les significations culturelles que l'on peut interpréter. Pour ce qui concerne le marché du vin, l'apport de la CCT nous paraît important, puisque plusieurs de ses tenants postulent que la vie des consommateurs est faite de multiples réalités, loin du quotidien, et qu'ils utilisent la consommation pour vivre des expériences, des désirs, voire des recherches esthétiques et de moyens d'identification (Belk et Cota, 1998; Deighton et Grayson, 1995; Firat et Venkaterh, 1995; Holt 2002; Holt et Thompson, 2004; Joy et Sherry, 2003; Kozinets, 2001; Schouten et Mc Alexander, 1995). Ici, le marché sert de véritable médiateur entre des styles de vie, des aspirations culturelles et des ressources matérielles. La CCT se propose de conceptualiser le fait que des consommateurs mettent simultanément en jeu des produits, des signes, des textes, dans des pratiques parfois même conflictuelles, pour en dégager un sens, une signification culturelle (Kozinets, 2001). Un écho de cette théorie nous est donné dans le monde du vin, où de nombreux consommateurs recherchent avant tout un "style de vie" plus qu'un produit, ou bien encore l'image d'un terroir, d'une région plus que les composants du vin lui-même. Ainsi en Californie parle-t-on des "Pinot Noir Fanatics" que le film SideWays a pu illustrer. De même, le "petit" vin (par la surface cultivée très limitée) qu'est le Tchakoli, doit-il son succès à la forte culture basque, pour laquelle il participe à une forme de cristallisation aussi bien pour ses habitants que pour les nombreux touristes ayant le désir d'assimilation, le temps des vacances, à la culture basque. Que penser enfin de ces piscines de Tokyo qui, sur la date rituelle du troisième jeudi de novembre se remplissent de Beaujolais Nouveau, produit à l'autre bout du monde ? Enfin et plus récemment, l'envolée de la consommation de vin en Chine est à ce stade expliquée par un désir d'adhésion à un style de vie occidental d'une certaine élite sociale.

Une autre motivation à associer la CCT à notre recherche sur les représentations des émotions autour du vin, réside dans sa méthodologie. Elle est le plus souvent plurielle, sans

direction unique, très qualitative. Elle fait appel largement aux récits, ceux des expériences réellement vécues avec tel produit, à telle occasion, celle aussi de récits d'imagination. Ces matériaux sont estimés comme plus adaptés que les méthodes quantitatives traditionnelles, sans pour autant exclure de telles approches (Arnoud et Thompson, 2007). Les théoriciens de la CCT renversent la logique qui voulait au préalable étudier le consommateur dans son contexte social. Pour eux au contraire, c'est le consommateur qui au travers de ses actes de consommation produit sa culture (Belk, 1987). Une application de ces préceptes à la compréhension du marché du vin consisterait donc à dire qu'il serait peu utile de tenter de comprendre le consommateur au travers de variables identitaires (âge, revenu, sexe, habitat) système de valeur pré existant, pour voir comment, grâce à tel terroir, château, appellation ou marque de vin, le consommateur va consolider la représentation culturelle qu'il a développée.

Les études de marché ont longtemps eu une image de prédictions. Leur rôle était en effet de prédire avec le plus de précision possible combien et comment le consommateur allait acquérir des produits. Pour cela, elles ont d'abord pris pour supports des modèles sociologiques où l'identité était censée expliquer le comportement, puis des modèles cognitifs, ou rationnels où le consommateur prenait la forme d'un arbre de décision. Avec l'approche CCT nous n'en sommes plus à la prédiction : la variable à expliquer n'est plus la consommation, comme dans les deux premières approches. Au contraire, la consommation devient d'une certaine façon, la variable explicative. De celle-ci va découler une culture davantage confortée, un système de valeur renforcé par l'expérience de consommation, voire l'élaboration d'une vision du monde. C'est pourquoi nous avons été particulièrement attentifs, lors de notre analyse des récits de consommation d'un vin, aux bilans et aux jugements de valeurs, que le narrateur tirait de l'expérience, afin de voir si le récit confortait ou non un substrat pré existant, lui permettant ainsi de conforter une certaine philosophie de vie (hédoniste, élitiste, naturelle, solidaire ...).

Le consommateur est donc ici à la fois considéré comme en recherche de son identité mais aussi fabricant de cette identité selon l'expression "identity seeker and maker" (à la fois chercheur et fabricant d'identité) proposée par les théoriciens de la CCT pour le caractériser. Ceci n'est pas vraiment une affaire de ressources puisque même les consommateurs aux moyens limités sont concernés par une telle approche (Schau et Gilly, 2003). On pourra s'interroger sur le côté futile d'une telle conception qui réduirait notre cadre culturel et notre construction identitaire à nos actes de consommation. Cependant les tenants de la CCT insistent en expliquant que nous passons plus de temps à décider de tel achat, à déambuler

dans tel centre commercial, à recevoir les messages de la sphère médiatico-marchande, qu'à méditer sur notre système de valeurs, nos croyances, nos origines ou nos aspirations.

Un autre apport important de la CCT est celui de l'opposition : certaines recherches (Brown, Kozinets et Sherry, 2003) ont montré que souvent la culture d'un marché fixe et fortifie d'autant mieux ses frontières qu'elle peut le faire en opposition à une autre culture ou un autre modèle qui serait dominant. Ceci semble bien illustré aux Etats-Unis par la progression de la consommation de vin chez les jeunes générations urbaines, ayant un niveau d'éducation et de vie relativement élevées et qui revendiquent une part de leur identité en s'opposant à la culture des buveurs de bière, plus populaire et Middle West : une illustration nous en est donnée par la marque Sofia Mini qui cible exclusivement une population jeune, féminine, urbaine (voir [www.sofiamini.com](http://www.sofiamini.com)). Certains ont même cru discerner un vote Démocrate chez les amateurs de vin plus prononcé que chez les fidèles de la bière. En France, le positionnement des "Vins de Pays", s'oppose souvent, en Languedoc par exemple, aux codes imposés par les appellations d'origine contrôlée élitistes du Bordelais ou de Bourgogne (voir [www.sud-de-france.com](http://www.sud-de-france.com))

Plus que leur compétitivité prix, la carte de la proximité, de la simplicité et de la convivialité a été jouée pour accompagner cette culture de l'authentique pré existante. Plus récemment enfin, l'émergence des "vins bio" ou plutôt des vins issus de l'agriculture raisonnée sont une forme de CCT, de revendication identitaire de "la vie saine et agréable", en opposition à l'intense recours aux produits phytosanitaires, dont la vigne est la première victime (voir notamment la stratégie de l'appellation Baux de Provence intégrant les critères de l'agriculture raisonnée dans les dossiers de candidature à l'agrément).

L'analyse lexicale des récits que nous avons développée<sup>7</sup> montre, cette forme d'opposition. Le silence des textes, sur les marques de vin dans les textes, est bien le signe du faible pouvoir émotionnel de ces dernières, contrairement à leur puissance dans d'autres secteurs (cosmétiques, spiritueux). Autant que l'incapacité des marques à définir leur territoire, on peut penser que des données culturelles d'une bonne partie du marché français du vin – notamment celles de la diversité - s'opposent, à ce jour, à cette forme de standardisation du goût. Dans notre recherche nous avons appliqué une méthode qualitative et quantitative comme le préconise la méthodologie de la CCT : un travail collectif, dans le cadre d'un atelier de lecture fait de plusieurs groupes, a tout d'abord permis de lister huit

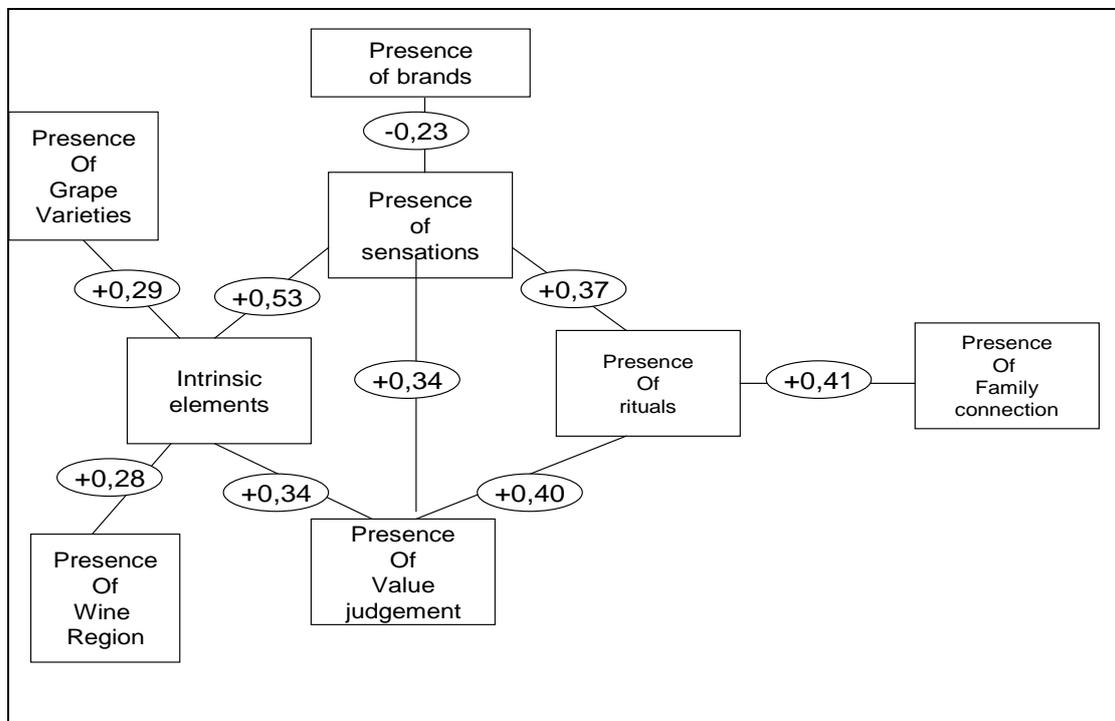
---

<sup>7</sup> Voir notre article "Representation of Emotion Associated with a Wine Purchasing or Consumption Experience, International Journal of Consumer Studies. Co auteur : Jean Moscarola. Voir l'intégralité de cet article en Annexe A.

thèmes centraux qui, plus que d'autres, ont marqué les récits : liens familiaux, lieux de la consommation ou de la dégustation, jugement de valeur ou bilan tiré de l'expérience, rituels, sensations, régions d'origine des vins, cépages et composants des vins et enfin marques. Cette démarche inductive a dans un premier temps consisté à observer les liens éventuels entre les différents composants de ce que nous appelons la culture du groupe de consommateurs – narrateurs. Un croisement avec les variables d'identité de nos auteurs laisse à penser que trois sous cultures ont cohabité dans cet échantillon de 122 auteurs, notamment selon leur âge. Précisons cependant la fragilité de cette observation vu la faible taille de l'échantillon. De plus, elle ne constitue en aucun cas pour nous une variable explicative, puisque nous nous situons dans une logique exploratoire et selon les principes non déterministes de la CCT :

- les auteurs les plus âgés expriment plus souvent des thèmes liés à la nature, au vigneron et à son travail, aux régions et aux terroirs : *"En automne les vignes courent depuis les collines vers le Mont Ventoux"/ "Le vignoble de la France représente sa gloire, sa force et sa fertilité." / "C'est comme dans un roman de Mauriac, exactement comme j'imagine la quiétude" / "Pied de coteau, brouillard de Garonne ou de Dordogne, le vent chaud du sud qui assèche et concentre les fruits."/ "Je me rappelle d'un vigneron de mon enfance, un homme que j'admire pour son courage, sa façon d'essayer de nouvelles méthodes, son souci d'amélioration permanente."*
- les auteurs les plus jeunes : ici nous nous situons dans une ambiance plus collective, souvent dans un contexte de consommation ou de dégustation occasionnelle ou liée à un événement : *"C'est chaque fois pareil quand j'ai des amis à dîner : quel type de vin dois-je servir ?"/ "Depuis longtemps, c'était la bouteille que nous apportions quand nous dînions chez des amis."/ " Puis, comme par le passé, tout le monde se retrouverait sur la place du village pour la fête des vendanges. " / " Les repas de famille étaient très ritualisés quand j'étais enfant : surtout le dimanche."*
- entre les deux groupes précédents : les récits rapportés s'expriment plus souvent par les sens, la perception des sensations, de façon plus proche de l'expérience de dégustation ou de consommation proprement dite : *" Je me souviens la chaleur dans ma bouche après deux verres et surtout le feu sur mes joues."/ "J'ai retrouvé un certain gout et une subtilité, peut-être avec une sensation légèrement boisée, mais en tout cas quelque chose de persistant dans ma bouche". "Pendant plus d'une heure, ils parlèrent de différents arômes : cassis, framboise, tabac, truffes .."*

Un autre apport de l'analyse de contenu des récits s'exprime par l'intensité de la présence des thèmes. Nous avons vu qu'une première analyse collective nous a permis d'établir une liste de huit familles de thèmes. Un deuxième traitement, cette fois conduit par binômes sur chacun des textes, avait pour but de coder, sur une échelle de 1 à 10 la présence de chacun des thèmes. Grâce à ces variables, nous avons pu établir un système de représentation de l'univers culturel des 122 textes analysés. Cette représentation repose sur des analyses bi-variées, grâce à l'analyse des coefficients de corrélation. La représentation que nous proposons est la suivante (fig 1) :



**Fig 2: Représentation sous forme bi-variée des thèmes du corpus**

A travers ce jeu d'interrelations, est-il possible de parler d'une représentation culturelle ? Certes la figure est réductrice d'un univers plus complexe. Cependant nous retenons quelques descripteurs :

- une marginalisation voire une répulsion des thèmes liés aux marques et aux composants du vin.
- un lien fort entre relations familiales, présence de rituels et de jugements de valeur.
- une corrélation entre l'expression des sensations et des éléments intrinsèques au vin.

- l'absence de sentiments ou opinions d'ordre économique.

Modestement, nous nous contentons d'exprimer un sentiment de cohabitation entre des consommateurs aux cultures différentes quant à l'objet vin : si pour certains groupes la dimension hédoniste est dominante, pour d'autres une dimension identitaire est ressentie avec l'histoire (l'enfance, la famille) et les lieux comme supports, quand pour une dernière catégorie cette culture serait plus de l'ordre du "être ensemble".

Plus prosaïquement, nous devons nous interroger maintenant sur une problématique traditionnelle en marketing : la marque et ici son absence, dans un univers, rappelons-le français, où le consommateur fait de la résistance vis-à-vis de ce concept. Comment la marque peut-elle faire sa place dans des cultures de consommation déjà marquées ? Pourrait-elle avoir un pouvoir d'intégration de consommateurs jusque là dispersés ? En lien avec la CCT, des éléments de réponse nous sont apportés par un article de Mc Alexander, Schouten et Koenig (2002) sur l'idée de "Brand Community".

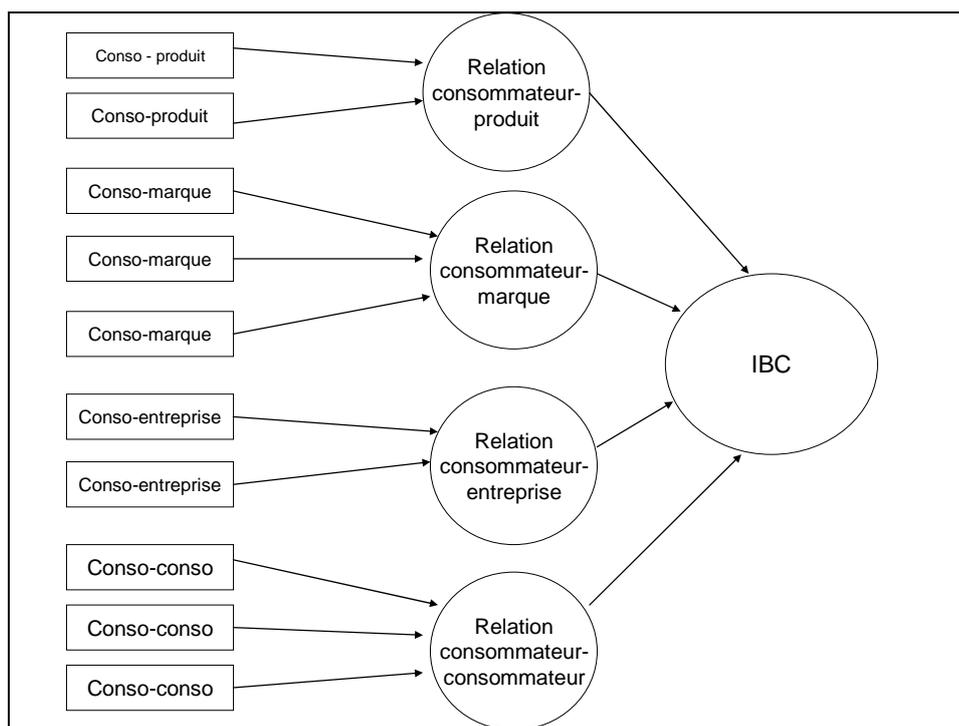
#### **I-4- Les prétentions de la marque à intégrer des tribus de consommateurs**

La mondialisation des marchés, l'intensification de la concurrence, l'impossibilité de maintenir de façon durable un avantage compétitif et la facilité d'imitation des innovations démotivent nombre d'entrepreneurs dans leur recherche de différenciation. Dans la filière viticole, on a assisté depuis trente ans à une croissance de la production mondiale et à une réduction des écarts en matière de qualité, du fait de l'expatriation de nombreux œnologues et une assimilation par les nouveaux acteurs des techniques de conduite de la vigne et de la vinification. Par ailleurs les méthodes de lissage inter millésimes et la nouvelle gouvernance de la filière en matière de grands bassins de production, permettant l'émergence de Vins de Pays faits d'assemblages inter régionaux, accentue cette impression d'indifférenciation de l'offre. Ceci est d'autant plus problématique que le vin reste un produit complexe au regard des acheteurs amateurs, donc faiblement lisible.

Un texte fondateur de McAlexander, Schouten et Koenig (2002), permet en partie de sortir de cette impasse, grâce au concept d'"Integration in the Brand Community" (IBC). L'idée de départ est simple et pragmatique : puisque la différenciation par le positionnement du produit ou de la marque devient de plus en plus difficile, les entreprises ont tout intérêt à rechercher une différenciation par l'expérience de consommation que leur production procurera au consommateur. Leur travail ethnographique, validé quantitativement, s'appuie sur le cas de la marque de voiture Jeep, dans la catégorie des 4X4. L'expérience montre que

la réalisation par l'entreprise d'événements renforçait un sentiment d'appartenance à la marque, rapprochait des consommateurs qui par ailleurs ne se connaissaient pas et que rien ne rapprochait. Cette expérience permettrait une meilleure fidélité du consommateur à la marque, plus d'indulgence de sa part en cas de défaut dans les prestations et une moindre mise en concurrence dans ses choix.

Le modèle IBC peut se présenter comme suit :



**Fig 3 Le Modèle Integration Brand Community (IBC)**

(d'après Mc Alexander, Schouten et Koenig, 2002)

Selon les auteurs, le travail de terrain a montré que l'IBC est une fonction de la perception par le consommateur de la relation qu'il a avec son véhicule, la marque de son véhicule, l'entreprise productrice du véhicule et les autres propriétaires de son véhicule. L'accroissement de cette IBC n'est donc pas dû à des innovations sur le produit ou à des recherches de différenciation de l'offre, mais à des initiatives où la communauté des utilisateurs, au travers de ses expériences et des possibilités d'échanger, va pouvoir développer son sentiment d'appartenance.

En s'inspirant des travaux de Ehrenberg, Jacoby et Chestnut (1978) qui postulent que la fidélité à la marque provoque aussi un attachement émotionnel, les auteurs estiment que l'IBC s'enracine dans "l'expérience globale de la vie du consommateur", lui proposant de

partager avec d'autres "la création de significations" au sein de "communautés qui servent à un bien-être supérieur".

On peut donc considérer que l'IBC prolonge et illustre la définition que Muniz et O'Guinn (2001) donnent à la Brand Community : "une communauté non géographiquement définie qui se base sur un jeu de relations sociales rapprochant des utilisateurs d'une marque." (Muniz et O'Guinn, 2001).

On pourra à juste titre s'inquiéter d'une telle vision de la société et de la condition humaine, où nos valeurs, nos émotions et nos comportements prendrait pour base des marques dont nous ferions le jeu. Cette vision est effectivement contemporaine dans sa tentative de réenchanter le monde par des biens matériels. La démarche communautariste de l'IBC va à l'encontre de l'individuation, en standardisant les visions du monde sur les attributs souvent futiles des marques, en réduisant l'esprit critique et l'émergence d'un "moi" plus profond et personnel.

Qu'en est-il en matière de marketing du vin ? Une première limitation provient de la faiblesse des marques, sur le marché français, comme nous l'avons déjà évoqué, et, comme nous le développerons dans la troisième partie, selon une approche plus managériale : pour qu'il y ait IBC, encore faut-il que des marques fortes existent. Si la marque de vin n'existe pas de façon développée, par contre le "terroir", "l'appellation" et "la marque château" sont des constructions qui spontanément peuvent stimuler des réactions communautaristes. Certes leur premier argument est géographique, ancré dans les racines d'un territoire ou d'un domaine. Cependant, le modèle de développement d'une appellation comme les "Bordeaux" ou les "Côtes du Rhône" ou les "Vins de Loire", va au-delà de son territoire, de ses pratiques viticoles, ou de ses cépages. Les marques des inter professions sont en effet porteuses de cultures proposant des expériences spécifiques :

- entrer dans la communauté des Bordeaux c'est s'intégrer à un univers d'appellations mythiques, comprendre le jeu des spéculations sur les primeurs, jouer avec le classement des Grands Crus.

- adopter la "ligne des Vins de Pays" du Languedoc est une revendication de proximité avec le vigneron, un désir d'adhésion à ces produits du soleil autant que de la terre, à une culture occitane.

- être fidèle à la sphère des vins de Loire c'est aussi faire l'expérience d'un des plus importants patrimoines architecturaux mis en valeur par les routes oenotouristiques des Châteaux de la Loire. ...

Un autre limite parfois évoquée tient au statut du vin : contrairement à une voiture, ou à un ordinateur, le vin n'est pas un bien d'équipement. Il est en effet plus aisé de se reconnaître dans la communauté d'un bien utilisé durant plusieurs années que dans celle d'un produit consommé rapidement. Ainsi, le sentiment communautaire développé par la marque Apple s'appuie fortement sur les expériences alternatives qu'elle va faire vivre à ses consommateurs, en ligne avec les préceptes de l'IBC.

Cependant, bien qu'alimentaire, le vin connaît un caractère de permanence. D'une part car il se garde. Ainsi avait-on pour habitude en Bordelais de dire "qu'on boit la cave de son père et que l'on prépare celle de ses enfants.", ce qui garantissait une constance culturelle par la transmission. D'autre part, le consommateur éclairé aime à se retrouver dans le jeu des comparaisons "verticales" qui mettent en concurrence différents millésimes d'une même production. Cette pratique, très courante en France, correspond à cette "différenciation par l'expérience" que préconise l'IBC.

Enfin, notons l'émergence de communautés autour de productions marginales mais en progression forte :

- Celle des Vignerons Indépendants se livrant à de véritables "road shows" à travers la France pour vendre une seule différence : la possibilité d'une rencontre et d'un achat direct avec des centaines de producteurs, lors d'événements très ritualisées.
- Celle des producteurs de vin Bio (organic wines) qui s'appuient sur trois dimensions culturelles : la revendication de responsabilité du consommateur, son désir d'une plus faible empreinte écologique et son souci d'une alimentation saine.

Pour ces deux exemples, nous retrouvons les quatre composantes de l'IBC : un consommateur qui se reconnaît dans le produit, dans la marque (générique ici : "Indépendant" ou "Bio"), dans les producteurs de la marque et dans les autres consommateurs de la marque.

### **I-5-- Consommateur post-moderne dans le contexte de la filière viticole**

L'une des dimensions de la condition du consommateur post-moderne réside dans l'accélération de son rythme de vie et dans le harcèlement permanent des réseaux issus des nouvelles technologies de la communication et de l'information. Mail, blog, sites de veille, alertes, réseaux sociaux se multiplient et représentent pour certains de nouvelles formes d'aliénation. Or ces nouveaux impacts apparaissent à une époque où la condition du salarié est perçue comme plus stressante, notamment dans un contexte d'évaluation permanente des performances personnelles ou collectives. En conséquence, des formes d'addiction au travail

se manifestent, qui participent tout autant à la création d'une identité personnelle qu'à son assujettissement. Cette situation du travailleur déteint d'une certaine manière sur ces formes de consommation où il adoptera aussi des comportements compulsifs sur certains produits, et manifestera des dépendances à certains biens ou services. Ce phénomène a particulièrement été étudié dans une recherche de Goulding, Shankar et Elliott (2002). Son titre exprime en lui-même cette porosité entre temps de production et temps de consommation : " *Working weeks, rave week-ends : identity fragmentation and the emergence of new communities.*" (travail pendant la semaine et rave party le week-end : fragmentation identitaire et apparition de nouvelles communautés). Grâce à une étude ethnographique sur des participants à des rave parties, les auteurs décrivent plusieurs sentiments, perceptions ou motivations à vivre ces formes modernes de transes proposées : la fragmentation identitaire y tient une place importante, de même que des formes narcissiques, exprimées dans une revendication hédoniste. Par contre peu de revendications sociales semblent s'y manifester, contrairement aux mouvements Punk ou Hippy qui portaient un message de résistance aux projets proposés par la société en termes de travail comme de consommation. Il y a ici au contraire une fragmentation identitaire qui montre que tel groupe de ravers peut adopter, le temps d'une soirée, un comportement totalement hors de contrôle (addiction à diverses substances, transes corporelles, propos incohérents ou mutisme quasi-total), puis réintégrer une vie normale, notamment sur le plan professionnel où une bonne part des participants occupe des postes de cadre ou de management au cœur du système.

Plusieurs explications peuvent être apportées à ce phénomène. Pour certains, il s'agit d'un vide identitaire qui serait ainsi rempli, faute de mieux, par un sentiment d'appartenance à des sous cultures dans une ambiance hyper active permettant de combler des manques ( Cushman, 1990). D'autres parlent plutôt d'une confusion identitaire (Kellner,1995) ou de "fragmentation du moi" (self fragmentation) (Jameson 1990; Gabriel and Lang 1995; Strauss 1997). Cette approche postule que le consommateur contemporain vivrait des moments de vie que rien ne semble relier les uns aux autres selon les analyses sociologiques classiques. Des formes relativement imprévisibles en termes de comportement d'achat pourraient ainsi en découler : choix d'un canal de distribution pour effectuer les achats, perception du prix, réceptivité aux messages publicitaires, attentes en matière de performances des produits ne seraient plus programmés de façon déterminée dans le processus de décision prévisible.

Enfin Firat et Dholokia (1995) ont montré en quoi la société contemporaine permettait l'émergence de groupes éphémères, réunis le temps d'un événement, sans que l'appartenance à tel ou tel groupe de référence donne des éléments de compréhension.

L'année 2010 a vu en Europe le développement de manifestations peu contrôlées que l'on retrouve au Royaume Uni sous le nom de "Binge Drinking", en Espagne comme "Botellon" et en France avec les "Apéros Géants", promus notamment via les réseaux sociaux. L'alcool et ses mélanges y sont plus présents que le vin. Gin, Vodka, Tequila y sont le plus souvent mélangés avec des solutions sucrées ou des sodas. Cette réaction correspondrait à un besoin de "consommer facilement plus" qui ferait écho à l'injonction du "travailler plus". L'opération, venue du monde anglo-saxon, serait stratégiquement orchestrée par des industriels de l'industrie des alcools forts et des spiritueux.

Une autre analyse de ces phénomènes qui touchent avant tout les jeunes, repose sans doute pour partie dans les carences d'éducation au vin. L'accessibilité et la lisibilité de ce breuvage des parents, moins présent que par le passé sur les tables familiales en font un produit étranger, au goût difficile d'accès en première instance, notamment du fait de ses tannins. L'expérience sucrée proposée par les cocktails alcoolisés prend alors le pas sur l'effort esthétique et la formation progressive du goût. La représentation des sensations lors des expériences de dégustation, le bilan que l'on en tire, la formulation sous forme de récits, se font plus rares dans un monde où le vin est absent, communique peu et voit son image vieillir. Au-delà de cette réalité, l'aptitude à se souvenir des impressions, des sentiments et des émotions liés à ces moments de consommation vont à l'encontre de ce vide ou de cette fragmentation identitaire signalée ci-dessus : nous postulons qu'exprimer une sensation, une émotion précise et personnelle à l'issue d'une expérience de consommation, dégustation, partage ou offre d'un vin, participe de façon active à une construction identitaire, une individuation, une conscience de soi. L'éducation au goût et aux échelles de valeur qu'il présuppose est en effet affaire d'éducation et de transmission. Céline Simonnet Toussaint (*Le vin sur le divan*. Editions Feret) là pour sa part bien exprimé en démontrant que, plus qu'un problème de transaction économique, une partie de la crise que connaît la filière viticole repose sur une difficulté de la transmission culturelle liée à la civilisation du vin. Cette perte de repères commencerait dès la sphère familiale, où le vin se fait de plus en plus absent.

Ce constat fut l'une de nos principales motivations à mener, avec Jean Moscarola, une étude d'abord qualitative puis quantitative sur la représentation des émotions liées à la consommation d'un vin<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Voir notre article "Representation of Emotion Associated with a Wine Purchasing or Consumption Experience, International Journal of Consumer Studies. Co auteur : Jean Moscarola. Voir l'intégralité de cet article en Annexe A.

Notre démarche de type interprétative, avait pour but de présenter des aspects du registre des mots des consommateurs dont nous connaissions l'âge, le sexe et la fréquence de consommation. La consigne invitait à exprimer des sentiments, opinions, émotions, souvenirs que la mémoire ou l'imagination permettait de restituer.

Rappelons ici quelques constats apparus lors de l'analyse des textes traités selon les principes de la statistique lexicale :

- L'importance des sens, qui ne surprendra pas sans doute pour des récits souvent associés à des dégustations, mais qui se firent de façon diverses: goût, odorat, couleurs semblent apparaître aléatoirement.
- L'absence au contraire de toute référence à la marque, qu'elle soit celle d'un château ou celle d'une maison de négoce. Cet élément différencie largement le vin de secteurs proches comme le luxe, ou les cosmétiques, où les univers de la marque sont nettement plus mis en avant lors des récits de consommation.
- L'absence des composants intrinsèques au produit comme peuvent l'être les cépages ou leurs assemblages, peut s'interpréter de deux façons : soit le consommateur n'est pas sûr de son goût, de la mémoire des sens que procurerait tel Pinot Noir ou tel Cabernet Sauvignon, soit "il ne sait pas" transformer cette sensation en émotion. Ainsi, peu de récit nous ont parlé du côté "floral" souvent reconnu au Chardonnay pour stimuler une émotion.
- Le "clivage des sentiments et émotions" selon l'identité de leurs auteurs. Ainsi à titre d'exemple observe-t-on que :
  - o Plus souvent que les hommes, les femmes s'appuient sur des critères objectifs (intrinsèques) au produit pour faire part de leur expérience. Seraient-elles plus sûres de leur goût ?
  - o Une fréquence plus marquée chez les jeunes consommateurs "d'émotions collectives et hors du domicile" dans un contexte événementiel, et une consommation que l'on perçoit comme occasionnelle.
  - o Une propension notable des seniors à parler géographie, racines, lieux, terroirs, vigneron et travail de la vigne.

Répetons-le : la démarche employée reste fragile du fait de l'échantillon retenu et du protocole de prélèvement des données. Plus concrètement, une internationalisation de cette

recherche, dupliquée sur des groupes de consommateurs de l'ancien et du nouveau monde, apportera vraisemblablement un relief à nos conclusions et permettra des implications managériales plus précises, notamment pour toute campagne de communication à l'export.

L'enjeu des mécanismes mis en évidence nous invite, dans le prochain chapitre, à approfondir les concepts d'émotions en situation de consommation ainsi que des mécanismes de l'imagination.

Si ce premier chapitre avait pour but de discuter autour de la condition post-moderne du consommateur de vin, nous pourrions à ce stade conclure en postulant :

- Qu'en passant d'une consommation quotidienne à une consommation occasionnelle du vin, le consommateur français a fait inconsciemment évolué le registre de ses expériences de valeurs fonctionnelles, objectives, rationnelles et déterministes vers des valeurs esthétiques, subjectives, hédonistes et moins prévisibles.
- Que l'offre de vin et ses différentes composantes que sont les assemblages, le packaging, les identités de marques, les canaux de distribution ou les messages publicitaires doivent évoluer, quittant le territoire des codes stables et pré établis pour aller vers des formes innovantes et décalées.

## **II- La place des émotions dans l'expérience de consommation**

*"Comment l'idée de Roland Barthes selon laquelle le récit est l'une des grandes catégories de la connaissance que nous utilisons pour comprendre et ordonner le monde, a-t-elle pu s'imposer dans la sous-culture politique, des méthodes du management ou de la publicité ?"*

(Chrstian Salmon in : Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits.)

Nous venons d'observer la diversité de situations et de perceptions que vit le consommateur aujourd'hui, du fait notamment de la grande disparité de ses attentes. A plusieurs reprises, les différents courants nous ont laissé comprendre le rôle limité de l'homo économicus rationnel pour anticiper ses réactions. Il nous faut donc entrer plus en détail dans ce maquis de la subjectivité que forment émotions, sensations, sentiments et imagination associés à des expériences de consommation.

Nous tenterons tout d'abord de justifier le recours aux émotions comme descriptrices des expériences de consommation (1) en prenant le temps de dissiper des confusions entre des termes de l'expérience tels que "perception", "sensation", "émotion" et "imagination". Puis nous nous focaliserons sur la littérature académique traitant du rôle des émotions en situation

de consommation (2). Nous prolongerons cette réflexion en abordant la question de la mesure et donc celle de la réplique, de la comparaison et d'une tentative d'objectivation de ces représentations (3). Enfin, nous débattons autour d'un récent article d'Eva Illouz associant émotion et imagination dans la compréhension de l'expérience de consommation contemporaine (4). Ces divers éclairages nous permettront de revenir sur notre article afin de nous centrer ici plus sur la question de l'individuation du consommateur (5).

## **II-1- Justification du recours aux émotions pour décrire l'expérience de consommation**

*"Rien ne vient à nous que falsifié et altéré par nos sens."* Dès le 16<sup>ème</sup> siècle, Michel Montaigne (Montaigne in Les Essais) nous fait part de cette vision du réel, une vision altérée qui serait commune à chacun. Mettre les émotions au centre de l'expérience, et notamment de l'expérience de consommation, afin de mieux la comprendre, est un pari risqué : rien de plus fugace parfois à ressentir. L'exercice devient plus délicat encore lorsqu'il s'agit d'en fournir un récit, d'en restituer le souvenir pour y trouver un sens éventuel. Enfin, on comprendra aisément que le récit ainsi fourni pourra à son tour être largement déformé par l'auditeur ou le lecteur du dit récit, pour en établir sa propre représentation. On pourra donc penser, dans un premier temps, que l'utilisation de la représentation des émotions pour comprendre et prédire le comportement d'un consommateur est une démarche pleine de biais et de projections de la personne qui les exprime, comme de celui qui l'interprète.

Cependant, une analyse plus détaillée et progressive nous permet de justifier l'emploi de la représentation des émotions pour décrire une partie de nos expériences. En effet, l'émotion est "un trouble subit, une agitation passagère causée par un sentiment de surprise, de peur, de joie ..." (Grand Dictionnaire Encyclopédique Larousse, 1984). Pour Sartre (1963), elle est un moyen par lequel l'homme répond à une situation donnée lorsque les autres moyens habituellement efficaces lui sont interdits : "une émotion est une transformation du monde (...), c'est le corps qui, dirigé par la conscience, change ses rapports au monde pour que le monde change ses qualités"

Si dans un premier temps, Freud (S. Freud, L'homme au loup. PUF, 1990) ne voyait dans les émotions que de simples renversements (amour/haine, positif/négatif ...), il s'approche plus tard d'un monde interne, un théâtre, une scène, des acteurs.

Le statut de l'émotion et de son interprétation font l'objet d'un débat : si pour certains, elles sont de simples "expressions", pour d'autres, "l'essence de l'émotion réside dans les

phénomènes physiologiques objectifs dont les états de conscience ne sont qu'un phénomène dérivé."(James,1894)

On peut penser que ces phénomènes physiologiques sont pour partie liés aux sensations perçues. Pour Condillac en effet " toutes nos connaissances et toutes nos facultés nous viennent des sens, des sensations, car dans le vrai, les sens ne sont que cause occasionnelle : c'est l'âme seule qui sent à l'occasion des organes. La psychophysique et la philosophie sensualiste ont pour leur part considéré que "la sensation est un phénomène élémentaire, à partir duquel pouvaient être recomposées des activités plus complexes : d'abord la perception, puis, le cas échéant, la pensée." (in Grand Dictionnaire Encyclopédique Larousse, 1986, Tome 9, p9422)

On peut considérer avec Descartes que "le sentiment" fait partie de ces élaborations plus complexes puisqu'il représente pour lui "une opinion issue de la sensation qui naît de la conscience de l'homme au contact de l'expérience." (Discours sur la méthode, 2).

Enfin, notons que travailler sur des représentations d'émotions liées à une expérience de consommation, à partir de récits écrits, ne garantit pas une fidélité totale aux faits passés. En effet, l'imagination vient également apporter son regard sur ce que la mémoire restitue, apportant ainsi un autre biais possible. Platon le disait à sa façon : " l'imagination est une faculté de se représenter une image irréaliste à laquelle elle veut conférer une réalité." Elle est alors plutôt perçue, dans la philosophie antique, comme une source d'erreur puisque "l'imagination veut se faire passer pour ce qu'elle n'est pas : la perception. " (Grand Dictionnaire Encyclopédique Larousse, 1986, Tome 5 p 5477)

Ces diverses définitions nous font donc prendre conscience à la fois de la fragilité et de la spécificité du travail sur la représentation des émotions. Les émotions sont "fragiles" car éminemment subjectives et délicates dans leur interprétation. Mais elles fournissent cependant des indicateurs que ni l'observation du comportement, ni un discours sur l'opinion de celui qui est au centre de l'expérience ne peuvent restituer.

C'est pourquoi nous allons maintenant analyser plusieurs approches théoriques quant au rôle tenu par les émotions dans une situation de consommation.

## **II-2- Les théories des émotions dans le contexte de la consommation**

En de nombreuses étapes de sa démarche, le marketing emprunte aux théories de la psychologie pour adapter à un contexte somme toute mercantile, des fondamentaux du psychisme. La démarche est-elle légitime ? Mobiliser les connaissances sur les ressorts de nos

émotions, leur maîtrise, les liens qu'elles peuvent avoir entre elles, doit-il faire l'objet de recherches dont le but est finalement d'optimiser un chiffre d'affaires, de rendre une publicité plus efficace, de faire accepter un prix ou bien encore de construire des argumentaires de vente ?

Nous ne rentrerons pas ici dans des considérations éthiques, mais plus modestement dans des préoccupations méthodologiques : est-il légitime de transférer le registre des émotions du monde de la psychologie à celui du marketing ? Des éléments de réponse nous sont ici aussi fournis par la revue de la littérature notamment proposée par Huang (2001) et que nous commenterons dans le contexte d'une consommation d'un vin.

La revue de la littérature de Huang se fait à deux niveaux : d'une part en psychologie (4 théories sont proposées) et d'autre part à partir du marketing (4 autres théories).

Selon l'auteur, quatre théories sur les émotions semblent dominer dans le monde de la psychologie. On notera que celles-ci ont pour partie des fondements logiques mais aussi empiriques ou intuitifs. Une diversité d'approches semble donc être de mise dans ce champ de recherche.

- "Differential Emotions Theory" (Izard, 1977), propose une typologie de dix théories qui constituerait le "système de motivations humain". Ce premier modèle conclut à une certaine interaction des émotions entre elles. Le marketing s'est avant tout inspiré de cette théorie pour analyser les "émotions post – achat", dont on sait qu'elles sont particulièrement importantes pour expliquer l'éventuel ré-achat du produit ou du service.
- "Circular Model of Emotion" (Plutchik, 1980) : il s'agit d'un modèle structural décrivant les interrelations entre émotions. Huit émotions fondamentales structureraient l'individu, les autres n'étant que des variantes des précédentes. Comme dans la "Differential Emotions Theory" d'Izard, les émotions tiennent ici aussi un rôle adaptatif pour des questions de survie. Le marketing s'est quant à lui emparé des théories de Plutchik pour analyser la réaction de divers consommateurs face aux stimuli publicitaires.
- " PAD Model of Affects" (Mehrabian, Russel, 1974) : PAD = Pleasure –Arousal – Dominance. Ces trois éléments seraient présents dans tous les états émotionnels de chacun. Ces états incluraient l'humeur et les sens. Chacune des dimensions est ici considérée comme bipolaire. La théorie P.A.D. a été souvent utilisée en marketing pour analyser la consommation dans le contexte du commerce de détail.

- P.A..N.A.S. (Positive Negative Affect Schedule) de Watson et Tellegen (1985) : Présentant une "échelle d'humeur", cette théorie postule qu'affects positifs et négatifs ne sont pas corrélés et sont indépendants. L'essentiel de la contribution de l'approche PANAS en marketing réside selon Huang dans l'analyse de la satisfaction de la clientèle.

Que disent les théoriciens du marketing quant au jeu des émotions ? Ici aussi, Huang (2001) propose quatre approches :

- CES : Consumption Emotions Set : La typologie de Richins (1997) permet une analyse très diversifiée des situations de consommation. Cependant, elle n'est utilisable que dans le cas de consommation de produits et ne mesure pas les réactions émotives aux messages publicitaires;
- Ad Feeling Dimension (Edell, Burke, 1987) : modèle tri dimensionnel qui mesure comment la publicité modifie les perceptions du public. Ce modèle a montré en quoi des sentiments et des perceptions chaleureux, retiennent davantage l'attention et provoquent plus de réactions émotionnelles du consommateur;
- Ad Feeling Cluster: Aaker (1988) s'intéresse davantage aux sentiments qu'aux émotions et prête attention aux moindres perceptions plus qu'à des émotions fortes. Cette approche est également plutôt opérationnelle dans le contexte de la compréhension des réactions émotionnelles dans la communication publicitaire que strictement dans des expériences de consommation.
- Affective Responses to Ad Categories (Batra and Holbrook, 1990) : 12 types de réponses affectives aux messages publicitaires sont proposés. Ces réponses peuvent être analysées selon la trilogie P.A.D. (pleasure, arousal, domination).

Nous avons tenté d'adapter les apports de certaines de ces théories dans notre travail de recherche sur une meilleure compréhension du rôle tenu par les émotions dans le cadre de la consommation, de l'achat, du cadeau ou du partage d'un vin. Les apports de Richins (CES) et d' Holbrook sont les plus proches de notre cadre méthodologique. Cependant, les registres des émotions connaissent leurs limites ici :

- Le vin restant un produit agro alimentaire, les perceptions sensorielles sont particulièrement exacerbées. Or l'éducation au goût est affaire d'école. Nombre de consommateurs le sachant, plusieurs formes d'inhibitions pour acheter ou parler du vin sont observées dans ce secteur : face à la complexité du produit, à des formes de snobismes ou à des codes qui encadrent "la performance d'un vin", le

consommateur amateur préfère souvent se taire ou adopter des comportements, moutonniers, moins spontanés.

- La consommation d'un vin est souvent affaire de partage. De fait elle a un caractère collectif où l'opinion du groupe, les sensations perçues, sont instantanément commentées dans une "culture du groupe des consommateurs" qui, lui aussi, provoque des formes de "conformismes émotionnels". Ici aussi, l'individuation des émotions et des sentiments n'est pas à la portée de toutes les personnalités.
- Enfin, le statut social du produit est extrêmement disparate selon les marchés sur lesquels a lieu l'expérience de consommation. Si, en France, le vin est une boisson de personnes plutôt âgées, comme nous le montrerons dans la troisième partie, il a dans d'autres pays une toute autre image : ainsi aux Etats-Unis a-t-il pour adeptes des consommateurs plutôt jeunes et urbains, à opposer aux ruraux plutôt traditionnellement consommateurs de bière. De même, en Chine est-il le choix des classes montantes dans l'échelle sociale et une marque de distinction. Peut-on détacher le registre des émotions et surtout celui de leur verbalisation de ce substrat social et culturel ? N'y a-t-il pas un biais à vouloir s'affranchir de l'école des émotions que représente l'éducation au goût ?

C'est pourquoi, face à la rigidité qui parfois caractérise certaines typologies émotionnelles, d'autres auteurs ont souhaité mieux analyser ces mécanismes en introduisant la "mesure de l'affectif" ainsi que leurs limites (Derbaix et Pham, 1989). Ici, on considère que les réactions affectives peuvent être distinguées selon trois composantes : leur intensité, leur durabilité et leur fréquence d'apparition. De plus les auteurs insistent pour montrer le caractère instable du matériel émotif dans la mesure où celui-ci peut être simulé (plaisir apparent qui recouvre une indifférence intérieure par exemple). Il faudrait donc idéalement mesurer aussi "la volonté et la possibilité de contrôle de l'expression des émotions" (Derbaix et Pham, 1989), ce qui représente un exercice bien plus délicat.

Pourtant, ces mêmes auteurs déplorent que la recherche sur le consommateur se soit depuis longtemps tournée vers l'analyse du comportement et non pas vers la compréhension de ses affects. L'une des raisons en serait la difficulté de connaître le "contenu" réel de ces émotions au-delà de leur intensité apparente.

Réduire le jeu des volontés, des conformismes et des simulations consisterait à donner plus de place à d'autres formes d'observations, essentiellement non verbales : analyse physiologiques (rythme cardiaque, électro-encéphalogramme), observations moteurs

(expressions faciales, mouvements corporels). Le but est bien de réduire ce que les auteurs appellent la "rationalité des émotions" lorsque l'on recourt à des techniques verbales (échelles sémantiques différentielles par exemple).

Ces nombreuses précautions méthodologiques étaient effectivement présentes lors de l'élaboration de notre protocole de prélèvement de données. Nous avons<sup>9</sup> cependant tenté de stimuler la spontanéité des personnes interrogées et de calibrer l'exercice auquel elles devaient se prêter. Par ailleurs, nous considérons à l'issue de notre travail de terrain, qu'exprimer ses émotions en les écrivant participe à leur élaboration par une meilleure prise de conscience de leurs ressorts : "*chemin faisant*", ou "*learning by doing*" sont une disposition de l'esprit qui s'est empiriquement révélée riche d'enseignements pour la connaissance de ces consommateurs.

Nous sommes conscients cependant de la fragilité de la mesure d'un tel matériau émotionnel. Aussi, semble-t-il maintenant nécessaire de rappeler quelques principes théoriques qui prévalent en matière de mesure des émotions.

### **II-3- La mesure des émotions liées à la consommation**

Spontanément, chacun associe l'apparition d'une émotion à un événement fortuit, fugace, surprenant et qui se prête difficilement à une quantification. Comment mesurer strictement l'intensité d'une émotion ? Une même situation de consommation ne provoque-t-elle pas des réactions différentes : indifférence pour certains, excitation pour d'autres ? Des comparaisons selon les contextes de consommation sont-elles possibles ? Qui, méthodologiquement, doit mesurer ces émotions afin d'en valider l'étalonnage : est-ce le consommateur lui-même ou plutôt un observateur ? Enfin, une fois les mesures établies, quel usage peut-on faire des résultats ? Comment les interpréter dans le cadre d'une recherche en gestion pour en déduire des implications managériales ?

Ces quelques questions préliminaires illustrent la difficulté de l'exercice quantitatif et expliquent pourquoi souvent un travail exploratoire ou qualitatif tiendra lieu de méthodologie dans ce type de recherche. Les "focus groups" et les observations directes ont souvent apporté des connaissances que l'analyse quantitative a du mal à compléter, tant la matière des émotions est subjective.

---

<sup>9</sup> Voir p3 de l'article de P.Mora et J. Moscarola "Representation of Emotion Associated with a Wine Purchasing or Consumption Experience, International Journal of Consumer Studies. Co auteur : Jean Moscarola. Voir l'intégralité de cet article Annexe A.

Cependant, plusieurs auteurs ont construit des approches quantitatives qui servent aujourd'hui de base à ce type d'investigation. L'apport central reste sans doute celui de Richins (1997) qui propose une synthèse de différentes approches.

La genèse de cette recherche est fournie par Plutchick (1980) qui identifie huit émotions primaires : peur, colère, joie, tristesse, consentement, dégoût, espoir, surprise. Sur cette première base, Holbrook et Westwood (1989) ont élaboré une seconde échelle reposant sur une autre représentation : chaque émotion primaire est décomposée selon trois adjectifs que le répondant doit évaluer selon une intensité ressentie.

Selon une approche directement liée à l'observation du visage, Izard (1977) propose une nouvelle catégorie en 10 points : intérêt, joie, surprise, tristesse, colère, dégoût, mépris, peur, honte, culpabilité. Son échelle différenciée (DES pour Differential Emotion Scale), apporte un complément appréciable bien que donnant selon certains une trop large part aux émotions "négatives".

Parallèlement, l'approche PAD (Pleasure Arousal Dominance – plaisir, excitation, domination) a été mise en avant par Mehrabien et Russell (1974) mais ne répond pas exactement à la même problématique : il s'agit pour eux, selon Richins, de mesurer des réactions à des stimuli, notamment en termes d'architecture et de variables de l'environnement de l'expérience de consommation.

Après avoir analysé les apports et les limites des différentes mesures des émotions, Richins présente six études personnellement menées afin d'améliorer la validation des résultats. La synthèse est pour lui formée par le CES : Consumer Emotions Set, dont l'intégrité repose sur la mesure de l'alpha de Cronbach. Une nouvelle liste d'émotions est proposée : colère, mécontentement, souci, tristesse, peur, honte, envie, solitude, romantisme, amour, paix, contentement, optimisme.

Notons que selon l'auteur, deux types de mesures sont possibles dans l'esprit du CES : l'analyse des corrélations des différentes émotions et l'analyse de variance (ANOVA) qui permet notamment à Richins de dissocier des groupes de consommateurs.

Dans notre travail de recherche, nous avons choisi de mixer une approche qualitative puis quantitative. La méthode a tout d'abord consisté à demander à un panel de consommateurs, de bien vouloir rédiger un récit bref répondant à la consigne suivante : *"Vous relatez un souvenir, une évocation, une émotion, une sensation, liée à la consommation d'un vin. Le but n'est pas de décrire un vin sur le plan de ses caractéristiques ou selon les critères d'une dégustation, mais plus simplement, de partager cette expérience."* Des

contraintes de temps (la rédaction en moins d'une heure devait être sans préparation) et de longueur (400 mots maximum) encadraient par ailleurs cet exercice. De même, tout texte portant sur des vins effervescents (Champagne) ou des spiritueux, n'a pas été retenu du fait de sa spécificité. Enfin, pour chaque auteur nous possédions trois variables d'identité : son âge, son sexe et sa fréquence de consommation de vin (quotidienne, hebdomadaire, occasionnelle).

La collecte des 140 textes a d'abord fait l'objet d'une élimination de récits ne correspondant pas à la consigne. 122 textes ont finalement été retenus. Ils ont fait ensuite l'objet d'un "atelier de lecture" où deux lecteurs lisaient chaque texte puis les évaluaient selon une grille de critères. Ces critères s'inspiraient largement du "Consumption Emotion Descriptor" de Richins, bien que le registre ait été adapté. Une place importante était en effet donnée à la mesure des intensités des différentes émotions retenues, grâce à des échelles qui ont permis des analyses bi-variées (corrélations).

En termes de résultats, l'article annexé présente essentiellement deux types de mesures. D'une part une analyse factorielle de correspondances, issue de tableaux de contingence ayant permis de valider des sur ou sous représentations de certains types d'émotions en fonction des variables d'identité des auteurs. Et d'autre part une représentation du jeu des relations des émotions, sentiments, sensations perçues lors de la situation de consommation. Ce jeu de relations reposait sur une série d'analyses bi-variées.

Parmi les apports de la mesure et sur un plan plus opérationnel en termes marketing, deux types d'interprétation peuvent être retenues :

- éléments consensuels lors de l'expression :
  - o thèmes très souvent associés aux émotions ressenties : les lieux de la consommation, les sensations perçues, les jugements de valeur à l'issue de l'expérience
  - o thèmes très souvent absents : l'allusion à des marques de vin, l'allusion à des cépages.
- éléments qui séparent les expressions :
  - o plutôt féminin : éléments intrinsèques au vin
  - o plutôt masculin : allusion aux terroirs et aux rituels entourant l'expérience
  - o plutôt le fait de consommateurs quotidiens : éléments intrinsèques au vin et à sa provenance
  - o plutôt le fait de consommateurs hebdomadaires : les lieux de l'expérience
  - o Les trois dimensions (présence du terroir, éléments intrinsèques au vin et rituels liés à l'expérience) sont avant tout le fait de consommateurs âgés de

plus de 30 ans. Les plus jeunes au contraire font peu allusion à ces éléments.

Le fait d'observer le très faible "pouvoir émotif" des marques de vin (contrairement à ce qui peut s'observer dans le Champagne, les parfums, les cosmétiques, le luxe ..) est une donnée livrée aux services marketing des entreprises de la filière afin de s'interroger sur leur politique. De même l'absence des cépages dans le registre des émotions interroge, à une époque où des stratégies mono cépages sont souvent tentées, comme cela se fait dans le Nouveau Monde. On rappellera que le terme "Nouveau Monde" désigne, dans l'économie du vin, des pays producteurs ou consommateurs de façon significative depuis moins de 50 ans. Parmi eux, les pays leaders sont les Etats-Unis, l'Australie, le Chili, l'Argentine, l'Afrique du Sud.

Une validation quantitative de type plus classique, devrait donc être selon nous un complément de mesure indispensable pour compléter cette première approche quali-quantitative.

La mesure des émotions dans un contexte de consommation a donc selon nous un statut de relais entre une démarche purement exploratoire et la préparation d'une étude de recherche plus directement quantitative sur des opinions, voire des comportements pour valider ces éléments.

#### **II-4- Représentation des émotions et imagination dans l'expérience de consommation**

Quittant progressivement l'univers de l'agro alimentaire pour aller vers celui de la culture et parfois des produits de luxe, le vin ne se résume pratiquement plus à un ensemble de composants, mais sert de support aux émotions des consommateurs.

La compréhension des émotions en situation de consommation a un avantage : elle facilite, plus concrètement que la notion de "désir", la compréhension du consommateur comme celle du producteur. Cependant, pour restituer ces émotions, il faut s'en remettre essentiellement aux actes de langage, aux souvenirs et aux récits que nous en faisons. Pour approfondir cette idée et voir son importance dans la compréhension nos actes de consommation, nous prendrons pour base de discussion l'article d'Eva Illouz "Emotions, Imagination and Consumption" (Illouz, 2009).

Dans un premier temps, l'auteur exprime le besoin de mieux comprendre la volatilité du consommateur et souhaite sortir du cadre traditionnel opposant d'une part l'approche marxiste qui postule que nos besoins, désirs, volontés sont préfabriqués "d'en haut" et, d'autre part, l'approche post moderne qui considère que la consommation "libère et crée

l'énergie libidinale". On sait, nous dit-elle avec Baudrillard, que la société de consommation repose sur un manque permanent, un désir sans cesse stimulé (Baudrillard, 1998). Par delà ce constat, Illouz estime que les émotions expliquent la volatilité du consommateur contemporain, en forgeant ses désirs et ses besoins. Partant, elle invite à "renforcer la sociologie de la consommation par la sociologie des émotions". Pour ce faire, le recours à l'analyse de l'imagination - qui fait le lien conceptuel entre émotion et consommation - dans les actes de consommation semble à privilégier.

Dans le contexte de la consommation, de l'achat ou de l'offre d'un vin, la compréhension des émotions et de leur dynamique a une vraie valeur. En effet, les classifications sociologiques traditionnelles n'expliquent pas tout pour segmenter un marché de façon pertinente. Des vins de grande valeur marchande peuvent être achetés par des personnes qui "à priori" n'en sont pas la cible. Par ailleurs, les récits de moments de dégustations réussies, de choix pertinents, de découvertes étonnantes sont éminemment fédérateurs pour enclencher des comportements moutonniers. Enfin les composants des produits restent souvent trop complexes à comprendre et n'expliquent pas par eux-mêmes la réaction des acteurs. La "logique des émotions" et leur compréhension peuvent donc être considérées comme un outil efficace dans ce secteur.

Pour Illouz, cinq composantes doivent être présentes pour qu'un lien existe entre émotion et acte de consommation : d'une part la reconnaissance de l'idée (Ex : "Etre bien habillée est un signe de féminité"); puis une évaluation, une attitude positive ou négative ("J'aime cette robe parce qu'elle est féminine"); par ailleurs, une réaction physique qui peut provenir d'une sensation ("Je me sens bien dans ce vêtement.") doit être nettement perçue; de plus un affect doit être définissable ("J'ai confiance en moi quand je porte ce vêtement"); et enfin cette émotion doit contenir une motivation à agir ("Je désirais acheter ...").

Une telle configuration est adaptable à l'expérience de consommation d'un vin. On portera particulièrement l'accent sur deux de ces éléments : d'une part les sensations qui font le processus d'analyse incontournable de l'expérience : voir, sentir, goûter. Puis, l'évaluation de cette expérience : toute dégustation donne lieu à un jugement de valeur exprimé instantanément plus ou moins facilement. Le différenciel de cette évaluation nécessite par contre une expertise supplémentaire et sans doute un niveau d'implication plus important de la part du consommateur : elle inclut en effet à la fois l'aptitude à se souvenir, et d'autre part la maîtrise de la comparaison (de millésimes, de terroirs, de types de vinification) pour être exprimée avec autorité.

Par ailleurs, Illouz avance plusieurs raisons qui rendent la compréhension des émotions essentielles dans un contexte de consommation :

- La plupart des produits qui nous sont proposés nous sont "vendus comme des formes d'expérience".
- Les émotions sont plus concrètes à analyser que les "désirs" car "elles peuvent à la fois représenter des incitations positives ou négatives".
- Les émotions fortifient notre conscience ; "elles sont une manière de percevoir, d'appréhender et de comprendre le monde; ce sont les émotions qui donnent leur sens aux choses." (Crossley,1998).
- Parce que le marché nous impose de faire des choix permanents, il nous apporte une légitimité pour juger la réalité. "Les émotions réduisent la paralysie qui nous bloquerait si nous n'avions pas ce mécanisme interne qui nous fait ordonner nos priorités", estime l'auteur.

De ce fait, Illouz n'hésite pas à radicaliser son propos : "les objets font partie de notre processus de création identitaire et d'expression identitaire." On pourrait s'interroger sur un tel constat qui réduit notre identité à nos choix de consommation, mais il trouve un écho dans la sélection d'un vin : on y trouve des expressions identitaires fortes dans l'attachement à un terroir, à un château, à un type de vinification ou à un vigneron. Le vin fait partie de ces produits qui constituent l'identité d'une région, pour ses habitants comme pour ses visiteurs. Avec Nussbaum (2001), l'auteur poursuit l'analyse de ces émotions dans le contexte de la consommation en séparant celles-ci en deux catégories : d'une part les "émotions permanentes qui demeurent au travers de divers contextes et situations", et d'autre part les "émotions situationnelles" qui "s'attachent à un contexte particulier". (Nussbaum, 2001).

Par ailleurs Illouz se démarque d'une approche univoque des émotions comme le proposent certains auteurs comme Campbell. Pour ce dernier, l'essentiel se résume à l'émulation que provoque l'envie (Campbell, 1993) alors qu'Illouz estime intuitivement qu'une variété assez large de dimensions est à prendre en considération : déception, ennui, envie, estime de soi, anxiété, rébellion.

L'analyse des récits d'expérience de consommation, de partage ou de cadeau d'un vin que nous avons conduite nous a permis de mettre au jour des familles d'émotions différenciées selon l'identité des répondants. Même si à ce stade la validation statistique reste fragile, nous observons des disparités entre jeunes consommateurs exprimant plus spontanément des émotions collectives, groupales, puis des expressions plus centrées sur les sens et finalement

les performances intrinsèques d'un vin chez les 30 – 50 ans, et enfin des émotions plus proches des racines, du territoire, de la nature, des vigneron ou du travail chez les consommateurs plus âgés.

La dernière partie de la recherche conduite par Illouz porte sur la place de l'imagination dans la culture de la consommation. Pour elle et dans un tel contexte, les émotions ne trouvent pas leur place seulement dans la réalité sociale de l'expérience mais sur le mode de l'imagination : on est davantage dans le monde des signes et des images, puisqu'avec d'autres auteurs (Campbell, 1993) elle observe que la consommation est "conduite par des rêves et des fantasmes qui relie l'individu à la question de son identité". Pour préciser le concept d'imagination l'auteur s'appuie en effet sur Bachelard (cité par Kaplan, 1972) pour dire que "l'imagination est la faculté de déformer les images fournies par nos perceptions." Partant, l'auteur stipule qu'avec la présence d'émotions et d'imagination, émerge un "style" propre à la culture de la consommation. Elle estime donc que, fort de ces éléments, le "pouvoir de la culture de la consommation ne repose pas seulement sur le postulat d'un sujet post moderne fragmenté et anarchique, mais dans le fait que contrairement aux autres cultures institutionnelles, la culture de la consommation mobilise et utilise une variété d'émotions – amour, sexualité, désir, nostalgie, envie, honte, anxiété, rébellion, estime de soi, ennui."

En France, la culture du vin a changé de statut en cinquante ans, passant d'une culture du quotidien à celle de l'occasionnel, d'une approche fonctionnaliste à une attente plus différenciée et esthétique, dans un contexte de baisse de la consommation. Les représentations changent avec les générations, comme nous le montrerons dans la troisième partie. Cependant à ce stade nous nous retrouvons sur certains points de l'analyse ci-dessus : styles de vie, visions du monde, philosophie de l'existence sont traditionnellement et rituellement associés à la culture de la consommation du vin.

Nous nous détachons cependant d'autres aspects de ce développement : pour Illouz la frustration jamais éteinte (notamment dans le concept du "raffinement" par définition instable que l'auteur oppose à celui de besoin), associée avec d'autres émotions telles l'envie, l'ennui, la haine, provoquerait des comportements de consommation qu'on imagine compulsifs. La réalité observée de la culture de consommation du vin n'est pas selon nous sur ce mode. Tout en fournissant une part de l'identité des consommateurs qui le revendiquent parfois explicitement, le choix d'un style de consommation d'un vin reste distancié dans la plupart des récits de souvenirs d'expérience que nous avons regroupés dans notre recherche.

## II-5- Emotion et individuation du consommateur

Au-delà de la précédente réserve, nous nous inscrivons totalement dans le sillage du travail d'Ilouz qui a mis au jour de façon détaillée le rôle de plus en plus important joué par les émotions dans la culture de la consommation. Prendre conscience des émotions ressenties lors d'une expérience de consommation, savoir les exprimer de façon spontanée ou réfléchie, savoir aussi les critiquer et s'en distancier est sans doute un signe de personnalité voire d'individuation. Cette intuition fut l'une des raisons qui ont motivé notre travail de recherche lexical sur la représentation des émotions associées à une expérience de consommation d'un vin.

En effet la notion d'individuation chère à Jung peut être considérée comme « la prise de conscience qu'on est distinct et différent des autres, et l'idée qu'on est soi-même une personne entière, indivisible. L'individuation est une des tâches de la maturité. » (Rycr.1972).

L'expression "individuation économique" s'emploie beaucoup plus rarement. Pour notre part, nous retiendrons l'apport de Christophe Salvat (2006) qui, commentant Jean-Jacques Rousseau dans son "Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes" propose : *"La société se structure, dans un premier temps, autour d'une individuation positive de ses membres, le plus souvent fondée sur des inégalités naturelles. Elle fait de la reconnaissance sociale des individus, fondée sur la distinction et la supériorité, son principal vecteur d'intégration sociale et de l'échange économique son unique mode opératoire. Celui-ci présente en effet trois atouts essentiels à cette fonction, il mesure, valorise et hiérarchise les inégalités naturelles"*. Pour Rousseau, l'échange serait donc tout d'abord un "étalon de l'inégalité sociale", à la fois inévitable et nécessaire.

Rousseau nous propose d'observer notre individuation par le jeu des échanges. Jung préfère parler à son endroit de "prise de conscience de sa différence". Tentons modestement pour notre part et dans le contexte spécifique de la consommation, d'exprimer l'idée "d'individuation du consommateur", notamment à propos des biens ou des services culturels dont fait partie le vin. Celle-ci pourrait se caractériser par les points suivants :

- une aptitude à connaître, décrire et maîtriser ses émotions lors d'expériences de consommation de façon la plus personnelle possible.

- une volonté d'équilibrer celles-ci avec des critères intrinsèques, objectifs, rationnels, face à ses besoins propres.
- une défiance vis-à-vis des valeurs d'image, de modes, de tendances, souvent incarnées par des offres reposant sur des marques ou des procédés tendant à uniformiser les comportements.

Dans ce sens, et pour ce qui concerne les produits viticoles, le débat sur la marque, le terroir, la standardisation du goût, la recherche de diversité ou d'étonnement, l'attente de simplicité ou de complexité sont autant d'hésitations du consommateur post moderne entre individuation et dé - individuation.

Après nous être centrés sur des problématiques de consommateur et de demande, nous verrons, en fin de deuxième partie, que ce thème de l'individuation touche l'ensemble des acteurs de la filière, cette fois-ci autour des formes de gouvernance.

## **Partie 2 : Les mutations de la filière viticole face à l'adversité**

Reprenant la problématique centrale de notre recherche nous pouvons nous interroger sur la volonté des entreprises de favoriser l'individuation des personnes qui y travaillent ou qui sont en contact avec elle comme notamment ses clients ? On sait avec le courant de pensée de la Stakeholders Theory, que la firme et les organisations sont plutôt perçues comme fondatrices de normes (Pesqueux et Damak-Ayadi, 2005). Dans le contexte de la filière viticole, nous allons voir en quoi les entreprises, par leur comportement stratégique, financier et commercial, s'orientent ou non vers des formes différenciées de management. Au-delà des acteurs de terrain et dans une visée de plus long terme, nous serons amenés à évoquer la gouvernance de la filière – conduite à la fois par les Interprofessions et les Pouvoirs Publics – afin de dissocier réaction à la crise de 2008 et tendances de plus long terme.

La précédente partie nous a en effet permis de mieux comprendre des évolutions de long terme quant au comportement du consommateur. Nous avons pu ainsi replacer l'expérience de consommation de vin dans un ensemble de mouvements qui auront marqué ces dernières décennies dans un contexte de postmodernité.

La seconde partie se place du côté de l'offre. Elle s'intéresse à un groupe très représentatif de l'essentiel de la filière viticole : les petites et moyennes entreprises. Par ailleurs, elle prend en considération des préoccupations conjoncturelles qui ne font qu'amplifier des difficultés structurelles qui s'expriment depuis deux ans : l'avènement de la crise financière puis économique mondiale que l'on peut symboliquement situer à l'automne de 2008. Face à un consommateur qui, confronté à des problèmes de pouvoir d'achat, n'a plus les mêmes attentes, comment les PME françaises tentent-elles de s'adapter à cette nouvelle donne ? Par ailleurs, l'export ayant toujours représenté une part importante de l'activité de la filière, des explications précises existent-elles permettant d'élaborer un modèle d'affaires plus efficace sur les marchés internationaux ? Des explications financières sont-elles plausibles ? Enfin, des initiatives stratégiques, commerciales et marketing semblent-elles se dégager pour faire face à cette adversité ?

On pourra s'étonner de mêler dans une même partie des explications financières et des observations stratégiques ou marketing pour décrire un comportement. Nous justifions ici

cette proximité par le caractère éminemment transversal du management de la PME. Quatre éléments nous invitent notamment à le faire :

- Il existe peu d'entreprises de ce type réellement dotées de structures financières ou marketing développées. La porosité des cloisons entre les divers départements est au contraire la norme.
- Peu de PME consacrent des budgets marketing conséquents avec des mesures d'efficacité qui s'arrêteraient à la marge de contribution d'une ligne de produits, comme le pratiquent les chefs de produits des grandes firmes.
- La stratégie de la PME est souvent concentrée dans les mains d'une seule personne : le dirigeant de l'entreprise.
- Un usage professionnel tend à considérer que toutes les décisions prises en matière de financement d'un fonds de roulement, de gestion du crédit client, de dotation d'un budget de communication, d'accroissement d'un effectif de force de vente, sont prises simultanément par les responsables financiers et marketing de la structure.

Deux chapitres composent donc cette deuxième partie.

Dans un premier temps nous nous centrons sur les aspects financiers. La motivation de notre recherche<sup>10</sup> provient en effet de la chute notable des exportations françaises de vin dès la fin de l'exercice 2008, soit trois mois à peine après l'affaire de la banque Lehmann Brothers. Or on considère qu'entre 20 et 25% de la production française se vend à l'international. On comprend donc qu'il ne s'agit pas d'une diversification marginale d'activité mais bien d'un enjeu stratégique pour la filière. Par ailleurs, dès l'été 2008, des professionnels de la filière nous alertaient en nous disant que "quelque chose se passait" dans le commerce international et que les importateurs se montraient très réactifs face à la baisse des indicateurs conjoncturels. Afin d'avoir une vision à la fois homogène et représentative de la filière, notre choix s'est porté sur un échantillon exhaustif de 89 entreprises viticoles de 50 à 250 employés. Notre objectif est d'analyser d'éventuelles explications financières sur la performance des acteurs à l'export. Deux cadres théoriques guident cette recherche. D'une part le concept de BGF "Born Global Firm" qui décrit et explique l'orientation export de certaines entreprises, notamment de petite taille. Et d'autre part un article récent (Maurel, 2009) qui propose une série de réponses pour le secteur viticole.

---

<sup>10</sup> P.Mora et M.Akhter Financial Determinants of the French Wine Sme's in Front of the Crisis : communication présentée lors du 4<sup>ème</sup> congrès de l'American Association of Wine Economists – Davis 2010. Voir l'intégralité en Annexe E.

Dans un deuxième temps nous analysons des perceptions de la crise par des acteurs du commerce du vin, notamment grâce au discours d'une série de dirigeants de PME ou de responsables commerciaux. Nous montrerons d'abord, grâce à une série d'entretiens avec des acteurs de la filière qu'avant la crise, une récession de plus long terme alimente un débat sur la gouvernance de la filière. Après avoir étudié les données financières de fin 2008, nous restituons l'écho et l'impact des événements économiques sur le discours des dirigeants et des responsables commerciaux de la filière. Puis, peu de productions théoriques ayant été produites à cette heure sur les conséquences de la crise en matière de politique marketing des entreprises, nous menons une discussion sur ce point essentiellement à partir des travaux de Piercy, Cravens et Lanes (2010). Le but est ici de classer les différentes initiatives marketing que peut prendre un dirigeant en situation de stagnation ou de récession des marchés, afin de décrire un comportement adaptatif au sein de la filière viticole.

La double approche par les données financières et les orientations marketing nous a alors permis de décrire des pratiques managériales qui méritent sans doute des approfondissements puisque, répétons-le, notre observation de la stratégie des PME viticoles se cantonne à ce stade à un regard transversal.

Ainsi, cette deuxième partie prépare-t-elle la troisième qui détaille pour sa part trois domaines du marketing viticole pratiqués par les PME : l'analyse de facteurs clés de succès, le rôle de la marque dans le vin et la question du rajeunissement de l'image du produit.

## **I- L'activité exportatrice des PME viticoles dans un contexte de crise**

L'activité exportatrice représente entre 20% et 25% de la production viticole française. La compréhension des facteurs de réussite à l'export est donc fondamentale et a des conséquences très concrètes en matière de choix managériaux. L'une des spécificités françaises repose sur le morcellement de l'offre en une multitude de petits acteurs dont on sait les carences en matière de savoir-faire à l'export. Face à elles, d'autres pays ont fait le choix de la concentration. On pense ainsi à l'Australie qui regroupe l'appareil de production et de distribution entre les mains de quatre ou cinq acteurs sur financés et dotés de marques fortes. Plus récemment, le Chili a fait le choix de la compétitivité prix à l'export grâce à une politique tarifaire agressive rendue possible par des coûts de production faibles et une approche directe et sans intermédiaires des marchés européens – notamment britanniques – par des forces de vente très présentes.

La crise financière puis économique débutée en 2008 a rajouté une motivation supplémentaire à comprendre les mécanismes de l'export : elle a eu un effet immédiat sur l'export français provoquant une chute marquée par rapport à la fin de 2007. Ce phénomène s'est confirmé en 2009 avec une nouvelle régression de 19%. L'objectif de l'article "Financial Determinants of the Export Performance of French Wine SME's in Front of the Global Crisis" (voir annexe E) est de connaître dans quelle mesure la performance à l'export, ou la résistance à la baisse de certaines entreprises trouve une explication dans la structure financière des PME concernées. Cette question sera débattue à partir de deux apports théoriques :

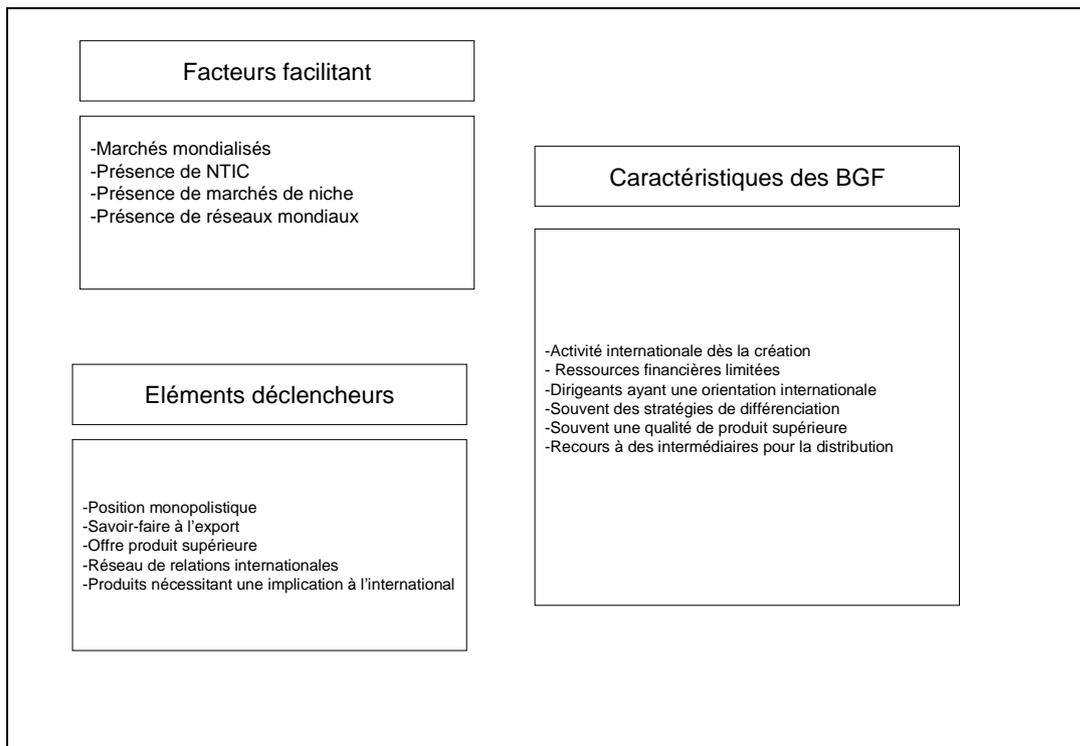
- d'une part les faisceaux de théories regroupées sous le terme de "Born Global Firms" – BGF – dont le principal auteur est S.Tamer Cavusgil. On verra que cette approche laisse peu de place à l'explication financière. (1)
- d'autre part un article récent de C. Maurel (2009), "Determinants of Export Performance in the French Wine SME's" centré sur les PME viticoles françaises proposant une série de corrélations et notamment un effet de taille comme possible explication. (2)

A l'issue de cette discussion, notre article actualisera le débat dans le contexte plus récent de la crise économique débutée en 2008.

### **I-1 -Les apports théoriques "Born Global Firms" (BGF)**

Le terme de "Born Global Firm" a été proposé pour la première fois par Mc Kinsey (1993). Le but était alors de décrire des entreprises qui semblaient s'internationaliser rapidement. Plus tard, ce terme de BGF recouvrira les stratégies des PME connaissant un succès avéré à l'export. Il s'agit alors de comprendre comment des PME réussissent à l'international, domaine en principe réservé aux grandes entreprises. Au-delà de cette évolution, la recherche académique à autonomiser ce type d'entreprises faisant d'elles une catégorie à part dans l'économie mondiale (Knight, 1997). Si, par le passé, on estimait qu'une activité à l'export ne pouvait être possible qu'une fois acquises de solides bases financières et organisationnelles sur le marché domestique, des travaux empiriques ont remis en cause progressivement ce point de vue. Désormais, on s'accorde pour considérer (Cavusgil et Knight, 2009) que les entreprises appartenant à la BGF s'insèrent dans un environnement fait

de trois familles de conditions : des paramètres externes, des caractéristiques de l'entreprise, des événements déclencheurs.



**Fig 4: Contexte des BGF (d'après Cavusgil et Knight, 2009)**

Parmi les caractéristiques des BGF, Cavusgil met en avant "les ressources financières limitées". Dans cette approche, il s'agit de remettre en cause l'idée que l'activité à l'international serait réservée aux entreprises puissantes financièrement. Le phénomène de présence croissante des PME à l'international a bien été montré (Neupert et Baghn, 2006) à partir du cas des Etats-Unis : selon ces auteurs et pour la période 1992-2004, les PME représentent la totalité de la croissance des entreprises à l'export. Ce type d'entreprise (ici défini comme ayant moins de 500 employés) serait passé de 108000 à 225000 au cours de ces douze années. Il semble donc que l'export soit de plus en plus considéré par les petites structures comme une voie de croissance comme une autre.

Les chercheurs ont quant à eux concentré leurs explications sur quatre familles de paramètres :

1. Le rôle des nouvelles technologies de l'information et de la communication

Servais, Madsen et Rasmussen (2007) montrent que, plus que d'autres entreprises, les PME faisant partie du BGF sont ouvertes à l'usage des technologies de l'Internet : elles auraient un recours plus spontané aux vitrines virtuelles de leurs produits, pratiqueraient

davantage le commerce en ligne, intégreraient des chaînes logistiques via des extranet avec des fournisseurs étrangers. Une conclusion similaire est apportée par une étude montrant les relations entre la culture organisationnelle, les capacités en matière de système d'information et les performances à l'international des PME. (Zhang, Tansuhaj (2007).

## 2. La pertinence des manœuvres stratégiques

Ce deuxième point a fait l'objet de plus de recherches. Ainsi Knight, Servais et Rasmussen ont-ils conduit une série d'études de cas et mobilisé des bases de données pour mettre en avant quelques stratégies spécifiques menées par les BGF : la concentration sur la connaissance du consommateur étranger et son comportement semble primordiale. De même, la maîtrise du processus marketing, l'aptitude à différencier les produits et une efficacité certaine sur la politique de prix, de communication et de distribution sont mis en avant. (Knight and al. 2004). Par ailleurs, une étude portant sur plusieurs centaines d'entreprises et prenant comme cadre de référence les stratégies génériques de Porter (1980) signale que les stratégies de concentration et de différenciation semblent être le plus fréquemment suivies par les BGF (Knight et Aulakh, 1998; Knight et Cavusgil, 2005).

## 3. Des modèles reposant sur les ressources et les capacités de l'organisation

Le travail de Yeoh (2004) illustre l'impact de la gestion des connaissances sur l'orientation internationale précoce : après examen de trois types d'apprentissages – technologie, marché et social – elle montre que les réseaux externes avec fournisseurs et clients sont déterminants pour internationaliser la firme. Par ailleurs des ressources intangibles telles que la gestion des compétences et l'organisation de l'entreprise favorisent le succès à l'export (Rialp, 2006).

## 4. La présence sur des réseaux internationaux

La capacité à faire du lien entre la culture et les pratiques du marché domestique d'une part, et l'adaptation aux marchés étrangers d'autre part, est avancée comme autre source d'internationalisation rapide de l'entreprise (Karra, Phillips et Tracey, 2008) : grâce à une étude de cas, les auteurs montrent en quoi la "distance institutionnelle" est réduite grâce à l'aptitude de l'entreprise à comprendre les marchés et les méthodes commerciales, mais aussi à adapter ses propres pratiques afin de les rendre lisibles par les clients étrangers. Le thème de la connaissance des réseaux revient aussi dans la littérature d'auteurs (Sharma et Blomstermo, 2003) qui postulent que les dirigeants de telles entreprises avaient une connaissance des mécanismes internationaux bien avant la première initiative sur les marchés cibles. Dans le même sens, Coviello (2006) a recours aux théories du réseau et de l'entrepreneuriat pour

montrer en quoi ces réseaux sont un facteur clé de succès pour une internationalisation de la firme.

Qu'en est-il dans la filière viticole ? Une approche par les études de cas<sup>11</sup> nous permet de confirmer une partie des conclusions ci-dessus. Parmi elles, le recours à des manœuvres stratégiques adaptées vient en premier : on reconnaît le rapide succès de l'entreprise chilienne Concha Y Toro pour pénétrer les marchés étrangers à sa compétitivité prix, issue d'une stratégie de volume permettant d'investir en marketing (et notamment en force de vente) ce que les faibles coûts de production de la vinification ont permis d'économiser. L'internationalisation de la marque de vin australienne Banrock Station, repose avant tout sur un positionnement durable où le consommateur est invité à payer dans le prix de la bouteille achetée, une partie de la maintenance du site naturel de production et de la zone humide associée. Loin d'être une contrainte, l'initiative devient un argument de vente et différencie la marque. Mais la rapide internationalisation repose aussi ici sur un oenotourisme et une fidélisation du client grâce à une maîtrise forte d'un outil de CRM (customer relationship management) qui permet à Banrock Station de "recruter des clients" tout autant que de "vendre des produits". Certaines petites wineries californiennes sont une bonne illustration de la BGF. Ainsi "Sea Smoke Cellars" qui grâce à un réseau très concentré de revendeurs sur trois marchés étrangers (quelques provinces de la côte Est du Canada, Singapour et la Suisse), se permet d'écouler des productions ayant une faible notoriété à des prix de 25 à 65 dollars par bouteille. Ici aussi, une maîtrise du système d'information marketing vient compléter une stratégie de concentration et un réseau d'importateurs très fidélisés.

Trois constats motivent à notre avis des recherches sur les liens éventuels entre l'internationalisation des petites entreprises et leur structure financière :

- une certaine objectivité : manipuler des données financières et établir un lien avec une intensité à l'export repose en effet sur des documents désormais normalisés au niveau national et international. De plus l'ensemble repose sur des faits et non pas sur des déclarations de dirigeants ou des perceptions des organisations.
- des méthodologies bien maîtrisées : nous évoquerons à ce stade le recours possible à des analyses bi variées ou à des analyses de variance (ANOVA) sur des groupes de firmes afin de dégager des comportements types.
- des comparaisons pertinentes entre entreprises dans la mesure où l'étude est sectorielle, comme cela est le cas pour les PME de la filière viticole. Les bases de

---

<sup>11</sup> Voir "Bonnes pratiques en marketing du vin. 25 études de cas". P.Mora et Y.Castaing – Edition Dunod.

données fournies offrent une précision qui garantit une homogénéité de l'objet étudié.

Par ailleurs si, souvent, les théories sur l'internationalisation de la firme font peu allusion à une conjoncture économique donnée, il reste à mesurer le mouvement de maintien, d'intensification ou au contraire de reflux de l'internationalisation dans le cas d'une crise économique afin notamment de voir si telle performance passée à l'export résiste à l'adversité. Un travail longitudinal mêlant période stable et perturbée sur quatre ou cinq années est donc une nécessité méthodologique.

## **I-2- Les déterminants de l'export dans la filière viticole française (selon C.Maurel)**

Une précédente recherche de Maurel (2009) a pour but de "déterminer les facteurs les plus importants expliquant la performance à l'export". Elle aussi se situe dans le contexte de la filière viticole française. L'une des motivations de cette recherche part du constat que l'industrie viticole étant largement internationalisée, il est essentiel de se montrer présent sur des marchés des plus divers et présentant des distances géographiques et surtout culturelles importantes. Une autre raison consiste à considérer l'export comme une voie de salut pour de nombreuses entreprises qui n'écoulent pas suffisamment de stocks de produits sur le marché domestique français saturé et en voie de régression pour ce qui concerne la consommation par tête.

La base théorique de l'article débat pour partie entre, d'une part, des travaux estimant que l'export reste avant tout une spécificité des grandes entreprises (Miesenbock, 1988; Moini, 1995; Wagner, 1995) et d'autre part des relevés montrant que les petites entreprises savent souvent tirer parti des opportunités données par les marchés internationaux (Bonaccorsi, 1992; Calof, 1994).

Le travail de terrain porte ensuite sur des entreprises françaises de la filière viticole ayant une activité à l'export : 158 sont finalement retenues, présentant ou non une forme coopérative. Des effectifs de 2 à 524 personnes, des chiffres d'affaires et 2,2 à 100 millions d'euros forment les limites de ce groupe d'entreprises dont les indicateurs financiers ont été prélevés dans la base de données financière Diane. L'observation couvre une période allant de 1996 à 2005.

Puisant dans les divers apports de la littérature, l'auteur prend pour base de recherche une série d'hypothèses qu'elle se propose de tester comme déterminants de l'export des PME viticoles :

- la taille de l'entreprise
- son expérience (ancienneté)
- le style entrepreneurial (avec notamment une gestion de force de vente dynamique)
- l'engagement à l'export

- le niveau d'éducation de son dirigeant
- le caractère innovant de l'offre
- les barrières à l'export perçues
- l'intégration dans un "cluster" viticole
- l'adaptabilité de l'offre aux marchés étrangers
- la solidité et l'efficacité des relations avec des acteurs locaux

Afin de mesurer la performance à l'export, l'auteur s'en remet aux travaux de Sousa (2004) qui étalonne ses résultats sur les critères suivants :

- intensité de l'export (chiffre d'affaires export / total du chiffre d'affaires)
- croissance des ventes à l'export
- profitabilité des activités à l'export
- part de marché à l'export
- satisfaction sur les activités à l'export

Les traitements statistiques sont menés essentiellement sur des régressions linéaires simples et multiples ainsi que des analyses de variances (ANOVA).

Les déterminants les plus solides selon l'auteur sont les suivants :

- l'existence d'un effet de taille (notamment mesuré par le chiffre d'affaires et le nombre d'employés)
- l'existence de compétences à l'export et d'efforts budgétaires dans ce sens
- l'existence d'un engagement des managers de l'entreprise vis-à-vis de l'export
- l'existence de relations solides avec des partenaires commerciaux locaux

En termes de limites de l'étude, l'auteur conclut à certaines fragilités : la recherche aurait permis de mettre au jour certaines corrélations plus que des causalités. L'apport résiderait avant tout dans la description d'un profil de la PME viticole française exportatrice.

### **I-3- Limites de la BGF et des explications financières**

La motivation première de cette recherche est le déclenchement de la crise fin 2008 et son impact quasi immédiat sur les exportations françaises de vin. La notion de performance à l'export s'exprime donc ici plus en termes de résistance à l'adversité que selon des indicateurs classiques de croissance ou de progression. La population que nous avons étudiée est constituée de PME de la filière ayant entre 50 et 250 personnes qui regroupent l'essentiel de l'activité exportatrice. Au-delà de 250 personnes, il semble que l'on entre dans un autre modèle d'affaires, beaucoup plus diversifié et ne permettant pas de comparaisons pertinentes. Afin de contrôler les résultats obtenus, quatre groupes différents ont été constitués :

G1 : groupe multisectoriel

G2 : PME viticoles étudiées (50 à 250 personnes)

G3 : PME ayant une intensité à l'export (Export / total vente) supérieure à 25%

G4 : PME dont les exportations ont progressé entre 2007 et 2008 ("les résistants" à la crise)

Les mesures ont été conduites sur cinq familles d'indicateurs financiers : croissance, profitabilité, solvabilité, capitaux propres et autonomie financière. Ces données ont été prélevées sur quatre exercices comptables allant de 2005 à 2008 sur la base Diane. Les traitements statistiques sont des tests de Khi2 sur des tableaux de contingence, des corrélations, des régressions simples et multiples, des tests d'analyse de variance et une analyse en composante principale.

Les principaux résultats peuvent s'exprimer comme suit :

- les entreprises de la filière confirment une plus forte propension à l'export que les entreprises appartenant au groupe multisectoriel.
- La période 2005-2008 ne montre pas clairement un effet de taille qui s'exprimerait par une bonne corrélation entre la croissance des effectifs ou du chiffre d'affaires total et une croissance de l'export.
- Les premiers mois de la crise (dernier trimestre 2008) ne semblent pas avoir modifié le rôle des déterminants financiers.
- L'année 2008 se conclut par une chute des exportations des PME viticoles françaises, bien qu'elles résistent dans l'ensemble mieux que le groupe multisectoriel.
- Le groupe des entreprises qui résistent à la crise (dont le taux des exportations dans le chiffre d'affaires progresse entre 2007 et 2008), a en moyenne un chiffre d'affaires et un nombre d'employés significativement supérieur à la moyenne.
- Quatre "modèles d'affaires" structurent le groupe des résistants à la crise.

L'une des conclusions générales nous a amenés à mettre en avant l'hypothèse du faible pouvoir explicatif des déterminants financiers sur l'activité exportatrice, une fois l'effet de taille évincé. Nous allons donc maintenant discuter certaines de ces conclusions avec les deux apports théoriques précédents.

a- Discussion avec les théories des Born Global Firms

Les considérations financières ne sont pas au centre de la plupart des apports théoriques comme déterminants de l'internationalisation des PME. Elles confirment cependant deux

éléments perçus dans notre étude : l'existence de marchés très internationalisés ainsi que l'intégration de la PME dans des réseaux internationaux. Notre démarche nous a permis également de mettre au jour des modèles d'affaires qui rejoignent, d'une certaine manière, les enseignements de la BGF. Nous pensons notamment aux "manœuvres stratégiques" que représente chacun des quatre groupes "résistants à la crise".

Pour notre part, notre travail a consisté à manipuler diverses variables financières qui dégagent un faible pouvoir d'explication de la performance à l'export : il ne faudrait donc pas trop chercher dans le jeu des données objectives fournies par les services comptables des explications précises. En ce sens, nous pourrions dire que les divers auteurs du mouvement de la BGF ont raison de faire silence sur le jeu des déterminants financiers : l'explication de la performance est à chercher ailleurs que dans ce type de données.

b- Discussion avec l'article de Carole Maurel

- observation sur la structure de l'échantillon

Le travail de Maurel (2009) fait le choix de prendre un large échantillon d'entreprises appartenant à la filière et ayant entre 2 et 500 personnes pour effectifs et moins de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires. Pour notre part nous estimons que la recherche gagne en cohérence à dégager un sous groupe homogène en son sein : en effet la plupart des entreprises ayant des effectifs supérieurs à 250 personnes présentent un modèle bien plus diversifié, avec des structures plus complexes. Ainsi l'offre de produits ou de services inclura souvent également des eaux, sodas, bières, et autre BRSA (boissons rafraichissantes sans alcool). L'analyse de Maurel intègre aussi des entreprises de taille plus réduite (moins de 50 personnes) qui représentent une faible part dans le total des exportations de la filière. C'est pourquoi nous nous sommes centrés sur les 50-250, qui regroupent entre peu d'acteurs et de façon homogène des comportements comparables.

- observation sur le groupe de contrôle

Mesurer longitudinalement un groupe d'entreprises permet d'observer l'évolution de la performance. Il est cependant difficile de porter un jugement sur cette performance si on ne peut pas la comparer à un groupe de contrôle, multisectoriel, sur la même période. On sait en effet que la filière viticole a une propension forte à l'export. Les mécanismes qui sont à l'œuvre sont différents. Pour notre part nous avons donc intégré un groupe multisectoriel afin de mieux caractériser la performance.

- observation sur les déterminants financiers

Le choix des déterminants financiers est un autre élément de discussion : si une majeure partie de la littérature porte sur des effets de taille (chiffre d'affaires, effectifs), il est pour autant nécessaire d'explorer d'autres pistes pouvant avoir une explication sur l'intensité à l'export. Pour

notre part nous avons intégré des éléments de rentabilité du capital investi (résultat net sur capitaux propres), de solvabilité et d'autonomie financière.

Ce débat sur les apports théoriques de la BGF et le travail de terrain de Carole Maurel nous amènent donc à confirmer deux points principaux :

- l'illustration des apports de la BGF sur le cas de l'internationalisation rapide des PME grâce avant tout à des manœuvres stratégiques adaptées, une maîtrise des NTIC comme outil de marketing et à un solide réseau de partenaires sur les marchés cibles.
- le faible pouvoir des déterminants financiers pour expliquer la performance des PME pour s'internationaliser.

Ce même débat nous laisse plus circonspects sur les points suivants :

- L'effet de taille signalé par Maurel ne nous semble pas fonctionner en valeur absolue mais plutôt en valeur relative. En effet, le fait d'avoir plus de chiffre d'affaires ou plus d'effectifs n'explique pas en lui-même une performance à l'export, même si ce type d'entreprises est sur représenté à l'export. Nous concluons plus modestement que la variation des ventes et des effectifs connaît une bonne corrélation avec l'évolution de l'intensité à l'export.
- Les quatre modèles des PME performantes à l'export laissent apparaître au moins deux configurations qui semblent éloignées des conclusions de la BGF. En effet, le modèle de "la maison de négoce bordelaise" et son alter ego bourguignonne sont deux cas d'activité exportatrice très ancienne, par accumulation d'expérience, loin des taux de croissance rapide. Peu d'éléments différenciateurs tels que des stratégies spécifiques ou des outils technologiques justifient cette position. Une "culture de l'export" venue de loin semble au contraire être la source de cet avantage compétitif.

#### **I-4- Actualité du débat dans le contexte de la crise**

L'enjeu vital de l'export dans la filière viticole tient en deux affirmations que nous procurent les statistiques :

- La croissance de la consommation de vin des plus grands pays producteurs (Italie, France, Espagne) ne peut se faire qu'à l'international puisque le marché domestique de ces mêmes pays est en stagnation.

- Depuis 2007, une cassure nette est apparue dans la progression des ventes de vin sur les marchés internationaux.

Pour les PME viticoles françaises cette opinion est confirmée : nous n'observons pas de croissance forte de leur chiffre d'affaires sur le marché français et un net ralentissement s'est produit sur les volumes exportés. Pour mesurer l'impact du début de la crise fin 2008, nous avons donc choisi de travailler sur les variations des paramètres financiers plutôt que sur leur valeur absolue.

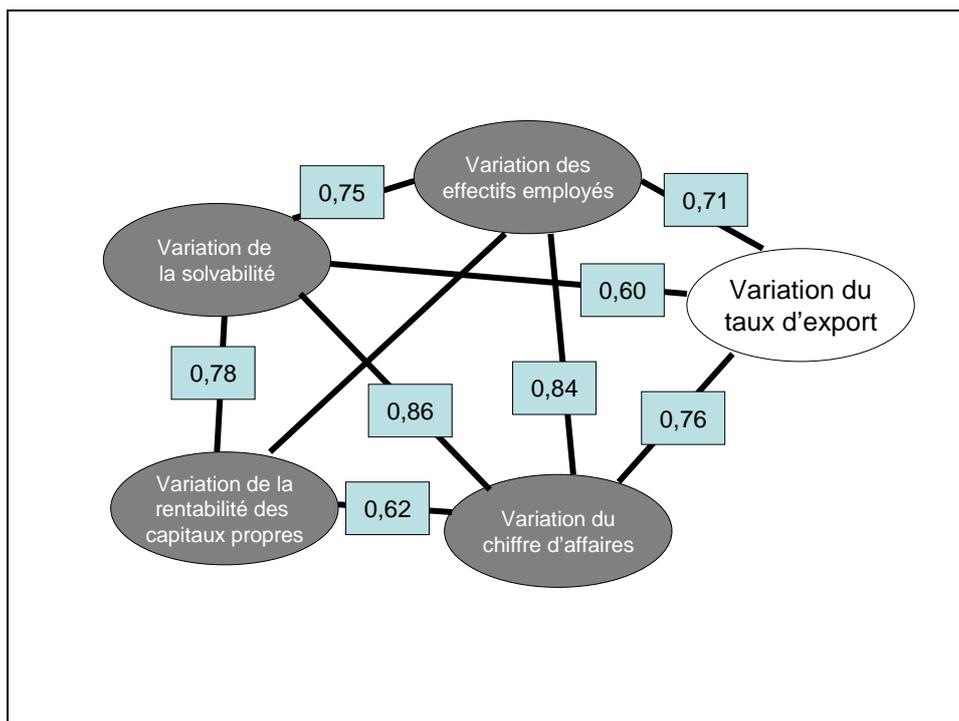
Les chiffres ci-dessous montrent les spécificités des PME face à l'adversité. On y trouve d'une part un groupe G1 constitué de PME d'Aquitaine employant entre 50 et 250 personnes. Puis un groupe G2 de PME viticoles françaises (mêmes effectifs), un groupe G3 issu de G2 mais ayant un taux d'export supérieur à 25%, et enfin un groupe G4 issu également de G2 mais ayant des taux d'export dans le chiffre d'affaires qui progressent entre 2007 et 2008. Le chiffre associé est celui de la variation des exportations entre 2007 et 2008 :

- G1 (tous secteurs Aquitaine): -18.41%
- G2 (PME viticoles): -22.87%
- G3 (PME viticoles ayant un taux d'export >25%): -1.66%
- G4 (PME viticoles ayant un taux d'export en progression entre 2007 et 2008): +7.75%

On observe donc un impact plus marqué de la crise sur les exportations des PME du secteur (G2) comparé à groupe multisectoriel (G1). Cependant, les PME vraiment orientées export (G3) résistent beaucoup mieux que les deux groupes précédents avec un recul de seulement 1,66%. Enfin un petit groupe (14 entreprises) ayant toutes une évolution positive, affiche un taux moyen de progression de 7,75%.

L'apport principal de ces chiffres réside selon nous dans le groupe G3 : la crise épargnerait plus les habitués de l'export que ceux qui en font seulement une activité occasionnelle.

Afin de détailler davantage les mécanismes du contexte de crise, nous avons travaillé sur une série d'analyses bi variées sur les variations entre 2007 et 2008. La fig 4, montre le jeu des corrélations de ces diverses variations.



**Fig 5 : Variation de divers indicateurs financiers des PME viticoles françaises entre 2007 et 2008**

Le graphe montre de bons coefficients de corrélation entre l'ensemble des diverses variables. La variation de l'intensité à l'export semble cependant plus liée à la variation des effectifs employés ainsi qu'à celle du chiffre d'affaires. On ne peut cependant conclure à une causalité de ces deux paramètres : nous sommes globalement dans un contexte de récession qui impacte les diverses représentations financières de la réalité des PME étudiées.

Rappelons enfin pour conclure, la fragilité de ces tendances que l'on retrouve aussi dans la difficulté que nous avons eue à interpréter les tableaux de contingence et Khi2 associés.

C'est pourquoi, nous avons souhaité compléter ce regard sur la crise par des explications commerciales et marketing d'entreprises rencontrées sur le terrain privilégié qu'est le salon mondial des professionnels du vin : Vinexpo édition juin 2009, où de nombreuses entreprises de la filière nous ont parlé de leurs tentatives d'adaptation à la crise.

## II- La perception de la crise et les discours managériaux sur l'adaptation

La filière viticole française connaît une mutation depuis plusieurs décennies. Le statut du vin étant passé d'une "fonction du quotidien" à un "choix occasionnel", la consommation par tête a globalement été divisée par près de 2 passant de 80 litres par personne et par an à environ 47 litres aujourd'hui. Si, un temps, l'export a pu représenter une planche de salut face à cette régression de la consommation, il n'en n'est plus de même aujourd'hui comme le montre le tableau 2. On y note une surproduction chronique par rapport à la demande mondiale et une cassure nette apparue en 2008 dans la progression de la consommation mondiale. Aujourd'hui, sauf à de rares exceptions comme en Chine, la consommation mondiale de vin ne progresse plus. Le cas particulier de la France, premier producteur mondial avec l'Italie, montre cette tentative d'adaptation à la baisse de la demande : la production de notre pays aura diminué de 21% en six ans. On ne s'étonnera pas par ailleurs d'apprendre, selon la note conjoncturelle de janvier 2010 de l'OIV, que les indices de prix n'auront connu aucune évolution positive depuis 1997, sauf quelques mouvements spéculatifs sur certains grands crus ou millésimes, non représentatifs des tendances de la profession.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
CONSOMMATION	236	237	240	247	245	237
PRODUCTION	292	301	285	284	283	270
Dont production France	57	52	54	52	45	45

**Tab 2 : Consommation et production mondiales de vin**  
(en millions d'hectolitres. Sources : OIV)

Nous sommes donc bien dans une situation d'adversité, de mutation profonde des comportements des marchés. C'est pourquoi nous donnons dans un premier temps la parole à une série d'experts de la filière, qui fourniront des explications à cette mutation et des propositions pour s'adapter à la nouvelle donne (1). Puis nous nous arrêtons plus précisément sur un article décrivant l'une des manœuvres stratégiques de la filière : la concentration (2). Plus concrètement nous nous centrons ensuite sur des initiatives marketing d'acteurs du terrain prises récemment en fonction de leur perception de la crise apparue en 2008 (4). Pour cela il nous faut avoir interprété au préalable l'un des rares articles parus à ce jour sur le marketing de l'après crise (3).

## II-1- Des questions structurelles face à une récession de long terme

Les difficultés rencontrées par les acteurs de la filière vin sont-elles avant tout d'ordre conjoncturel ou structurel ? Le débat reste ouvert dans une profession qui de longue date subit un repli de la demande sur le marché domestique et connaît régulièrement une montée en puissance de la concurrence internationale à l'export. La crise plus aigüe, dont on situera symboliquement le début à l'automne de 2008, a eu cependant un effet accélérateur, notamment à l'export qui, rappelons-le, représente entre 20 et 25% des débouchés des vins tranquilles. Cependant, il est important de savoir si les réactions à la détérioration de la situation sont plus marquées par des réflexes de court terme ou au contraire, par la mise en œuvre d'une modification plus profonde de la filière. Nous répondrons dans les paragraphes qui suivent à la question conjoncturelle. Nous allons donc dans un premier temps donner la parole à cinq observateurs privilégiés des mutations structurelles, rencontrés sur le terrain en 2007<sup>12</sup>.

### a- Vers un négoce à plus forte valeur ajoutée

Christian Delpuch est l'actuel Président de l'Institut de la Vigne et du Vin. Ex Président du CIVB (Comité Interprofessionnel des Vins de Bordeaux), il était en 2007, Directeur Général de l'un des gros négociants de Bordeaux : la Maison Ginestet. Pour lui, la notion de partenariat et de contractualisation entre producteurs et négociants est fondamentale. La charte de qualité permet au négociant de contrôler un portefeuille d'une soixantaine de producteurs à qui elle fournit une assistance technique dans la conduite de la vigne, la date des vendanges comme dans la vinification. Le partenariat définit aussi le niveau de rémunération, régulièrement établi à un niveau supérieur au cours du marché spot – comme par exemple un cours à 900€ le tonneau quand le marché n'est qu'à 750-800€. Cette démarche en amont permet de mettre sur le marché de véritables marques assurant une constance de la régularité.

Cette forme d'intégration industrielle va dans le sens de la demande des distributeurs de mieux "tracer" les productions, oriente vers une agriculture raisonnée quant à l'emploi des produits phytosanitaires et contractualise, après s'être assuré de débouchés commerciaux, une production mieux maîtrisée quantitativement et qualitativement. Face à une régression du marché final, un tel dispositif permet de réguler et d'anticiper avec de moindres irrégularités

---

<sup>12</sup> Pour une lecture complète de ce travail de terrain voir : "Le commerce du vin" Pierre Mora Editions Dunod – 2007.

Les réticences résident cependant dans le transfert de valeur ajoutée ainsi opéré entre le producteur et le négociant. Ce dernier devient le donneur d'ordre d'un vigneron confiné au rôle de sous traitant.

Une telle évolution de la filière ne peut réussir que dans le cadre d'une mise en place de grands bassins de production permettant des transferts de produits plus larges et une "mise en ordre du vignoble que tout le monde attend".

#### b- Conduite du changement dans les caves coopératives

Le monde de la coopération représente, selon les régions, entre un quart et la moitié de la production de vin. Cependant pour certains, la structure des caves coopératives serait difficilement compatible avec une certaine réactivité. Par ailleurs, l'esprit coopératif se perdrait dans tel ou tel terroir où des stratégies plus individuelles se développeraient. Enfin trop de petites coopératives n'auraient pas la taille critique aujourd'hui suffisante pour répondre aux cahiers des charges de la grande distribution ou aux contraintes des marchés internationaux. De telles thématiques sont notamment développées dans le Rapport Pomel "Réussir l'avenir de la viticulture française" (La Documentation Française – Mars 2006)

Dominique Saintout, Directeur de la Fédération des Coopératives Viticoles d'Aquitaine, estime que "le syndicalisme à l'ancienne, c'est fini." Pourtant, l'esprit coopératif assure à la fois l'indépendance du vigneron et garantit que la coopérative servira ses intérêts. Ainsi une cave a-t-elle l'obligation de rester dans son territoire. Il estime par ailleurs que le monde de la coopération a œuvré à la nécessaire concentration du vignoble français : ainsi entre 2000 et 2005, le nombre de coopératives a diminué de 20% et la taille moyenne des coopératives a augmenté de 20% pour se situer autour de 40.000 hl. Elle permet également de produire des locomotives puissantes : la Gironde possède ainsi trois Unions de Caves dépassant 130.000 hl.

Les principaux chantiers structurels que doit mener le monde de la coopération peuvent se résumer comme suit<sup>13</sup> :

- augmenter les fonds propres des caves quitte à les ouvrir à des capitaux extérieurs;
- poursuivre les mouvements de fusions entre caves;
- remettre en cause la prise de position de la Commission européenne (22 juin 2006) appelant une réduction drastique des volumes produits pour adopter une approche plus offensive en permettant notamment aux acteurs d'intervenir juridiquement sur

---

<sup>13</sup> Issu des résolutions du 34<sup>ème</sup> congrès de la coopération viticole française.

le gestion des volumes : gestion des potentiels, définition des rendements, réforme de la politique d'agrément, contrôle des pratiques œnologiques claires.

c- Nature contrastée du paysage international

Willem Siebelink était en 2007 en charge de l'activité export d'UCCOAR, l'un des plus gros opérateurs du Languedoc. Son point de vue prospectif semble, avec le recul, s'être avéré pertinent. En voici quelques dimensions :

- L'industrie mondiale du vin s'est habituée à passer de "vins pas chers et de qualité médiocre" à des vins "pas chers et de qualité correcte."
- Dans un contexte de surproduction chronique, l'Europe peut donner l'image du perdant, du fait de la régression constante de ses parts de marché.
- Deux modèles ont connu, dans leur radicalité, un succès incontestable : d'une part l'Australie grâce à son aptitude à développer des marques fortes et à concentrer sa filière entre les mains de peu d'opérateurs puissants, et d'autre part le Chili qui a su plus que d'autres, exploiter son avantage compétitif en matière de coûts de production pour développer un politique de prix agressive à l'export.
- Dans le vieux monde, la France malgré ses points forts, souffre d'une industrie trop fragmentée et d'un manque d'esprit d'entreprise. L'Espagne a connu des percées significatives grâce à des cépages spécifiques, de bonnes conditions climatiques, une autre structuration de sa filière donnant plus de valeur ajoutée au négociant. L'Italie est également pénalisée par une industrie très fragmentée mais dopée par un style de cuisine universel et abordable qui forme un support efficace pour ses vins.
- Les Etats-Unis n'ont pas un positionnement clair et unitaire à l'export et offrent de nombreuses opportunités du fait d'un marché intérieur relativement ouvert.
- A échéance 2012, l'Etat sera sans doute amené à être moins présent pour soutenir les cours et subventionner de façon directe ou non, les exportations. L'Union Européenne aura sans doute aussi radicalisé sa position.
- Le marché ainsi "libéré" concentrera naturellement encore plus les filières nationales et invitera à plus d'innovation dans les produits quand le maître mot sera l'adaptation au goût du consommateur.

d- Nécessaire mutation du vignoble

Laurent Gapenne détenait en 2007 plusieurs fonctions : responsable d'une exploitation en Premières Côtes de Bordeaux, dirigeant d'une maison de négoce, courtier et expert foncier

pour les propriétés viticoles, membre des bureaux de plusieurs instances de l'interprofession. Ceci lui confère des points de vue multiples à divers échelons de la filière. Il milite également pour une concentration de la filière, qui s'est incarnée dans l'initiative relativement rare du regroupement des Côtes de Bordeaux. La description rapide de cette manœuvre exprime sous forme d'étude de cas, la volonté de concentration du vignoble afin de le rendre plus lisible par le marché final :

- les cinq appellations (côte de Blaye, de Bourg, de Franc, de Castillon et Premières Côtes), représentaient en 2007, 12% de la production girondine dont 80% s'écoule en trois lieux : Bretagne, Région Parisienne et Bruxelles.
- Constat d'un manque de lisibilité et d'une faible motivation du consommateur à trouver des spécificités à chacune des appellations.
- Existence d'une réelle identité de terroir, laissant penser que le regroupement ne serait pas "le mariage de la carpe et du lapin", pour 4 raisons précises :
  - o Tous les vignobles se trouvent en coteaux
  - o Tous sont situés – plein sud – sur la rive droite de la Garonne ou de la Dordogne.
  - o Tous reposent sur des sols argilo calcaires
  - o Tous sont situés sur une bande de 5kms entre rivière et plateau.
- Sur le plan marketing la mutualisation des budgets permettra la promotion d'une marque nationale "Côtes de Bordeaux" efficace notamment en grande distribution.

Par ailleurs, l'expert estime que demain le modèle d'affaires d'une exploitation viticole ne pourra reposer que sur des surfaces supérieures à 50ha, avec des rendements de 45 hl par hectare (et non pas 60 comme souvent par le passé), pour une amélioration et une constance de la qualité. L'adaptation commerciale passera par des initiatives décomplexées telles que la capsule à vis, des étiquettes plus lisibles apportant plus d'informations, une réforme de la politique d'agrément (lot par lot et non pas à la cuve), le recours aux copeaux de façon mesurée. Aucun dogme dans ces propositions, mais seulement des hypothèses de travail à mettre en œuvre en fonction des demandes perçues par les marchés ponctuellement.

#### e- Le rêve vinique des distributeurs

Terminons ce tour d'horizon par l'aval de la filière viticole, grâce à une série de données fournies par l'étude TNS SOFRES – Rayon Boisson de février 2005 : la distribution au consommateur final est aujourd'hui essentiellement concentrée entre les mains de la grande distribution. En effet, les parts de marché étaient estimées à 62% pour les grandes surfaces,

12% pour le hard discount, 9% pour les cavistes et 17% à la vente directe (à la propriété ou à la coopérative). Selon cette étude, le consommateur se présente comme suit : un acheteur avant tout âgé de 50 à 64, masculin pour ce qui est de la décision même si près de la moitié des visiteurs du rayon vin sont des femmes. 40% d'entre eux se disent "épicuriens", 30% "impliqués", et 30% "occasionnels". La moitié des français estimait que "la grande distribution offre le meilleur rapport qualité-prix, même si l'absence de conseiller handicape ce type de commerce."

Jean-Louis Vallet, rencontré début 2007, était alors directeur de Prodis, la structure d'achat du groupe Carrefour pour les produits viticoles. A ce titre il était "l'un des plus gros acheteurs de vin en France". Voici ses arguments sur la place du vin dans les grandes surfaces :

- il n'y a pas réellement de crise des ventes dans ce type de canal.
- le vin subit la concurrence d'autres "univers" (cosmétiques, nouvelles technologies, téléphonie) qui prennent de plus en plus de place au détriment de l'agro alimentaire dont fait partie le vin.
- une balkanisation du rayon vin entre de trop nombreuses références pénalise la rotation des stocks et rend plus complexe la chaîne administrative. La réussite du concurrent hard discount s'explique d'ailleurs par une gamme plus restreinte qui guide de facto le consommateur dans son choix.
- Une indifférenciation de l'offre apparente du fait d'une fourchette de prix très resserrée entre 2€ et 5€ où se côtoient vins de table, vins de pays, vins de qualité provenant d'une région déterminée (VQPRD), quelques marques ainsi que des marques de distributeurs.
- La nouvelle structuration du rayon devrait, selon la logique d'un distributeur, se répartir en deux "sous univers"
  - o Un univers de marques fortes : faites à base de vin de pays, avec ou non mention de cépages. Le but est ici de guider le plus rapidement un consommateur peu impliqué dans l'achat et pressé de prendre sa décision à un prix psychologiquement donné. (50% du rayon). Cet espace serait à partager entre 5 à 10 références puissantes et facilement reconnaissables
  - o Un univers plus diffus, le monde des appellations et des terroirs où se côtoient des millésimes divers, avec des vinificateurs différents. L'identité des territoires y est plus mise en avant pour un consommateur qui cherche à progresser dans sa connaissance et à diversifier ses expériences. La rotation

de telles références serait bien sûr plus faible mais permettrait une diversification de l'offre et des marges unitaires supérieures. (50% du rayon)

f- Synthèse

Quelle est la traduction industrielle de telles orientations ? Si la moitié de l'offre des grandes surfaces devait un jour se résumer à quelques marques de vin facilement reconnaissables, cela nécessiterait l'organisation de la production en grands bassins de production : réduire l'identité et la personnalité des provenances géographiques pour gommer certaines disparités et fournir de gros volumes de production provenant de divers territoires (notion de Vins de Pays, voire ... de "Vin de France") réduisant ainsi la personnalité des millésimes (notion de "lissage des millésimes" selon l'expression employée par les œnologues). On comprend aisément qu'une telle gouvernance entraînerait une forte concentration de la filière à trois niveaux :

- chez le producteur qui ne pourra plus travailler isolément et sera très handicapé au niveau des coûts de production en deçà de surfaces en exploitation inférieures à 50 ha
- chez le négociant qui ne pourra plus entrer dans des logiques de volumes attendues par ses clients distributeurs s'il n'est pas apte à créer des marques fortes sur le plan national. Nous pouvons estimer que ce ticket d'entrée concentrera ce type d'offre entre les mains de moins de dix acteurs à la tête d'au moins deux cents personnes, réalisant un chiffre d'affaires de 80 millions d'euros et ayant suffisamment de capitaux propres (10 millions d'euros ?) pour assumer un outil de production de taille conséquente et un besoin en fonds de roulement sur dimensionné.
- Chez les interprofessions et dans les appellations qui seront amenées à s'organiser en vastes bassins de production, comme le préconisait le rapport du Préfet Pomel en 2006. Le cas présenté des Côtes de Bordeaux se proposant de réunir 5 anciennes appellations est à l'image de ce mouvement de la filière qui a pour but de promouvoir des acteurs de poids face aux centrales d'achat de la grande distribution et de faciliter la tâche du consommateur.

Ce point de vue s'oppose donc à une politique alternative à cette standardisation de la filière qui postule le maintien de la diversité des productions et part de l'hypothèse que le consommateur a un taux d'implication fort qui le met en attente de diversité, d'étonnement, de découverte, contrairement à ce que propose l'univers des sodas, bières et autres spiritueux. De

même, les habitudes d'une profession ancestrale n'ont pas permis jusqu'alors un transfert de la valeur ajoutée de l'amont vers l'aval de la filière comme le préconise le nouveau monde : c'est la force et la limite d'un "vieux pays".

Face à ces hésitations quant à la gouvernance, le marketing du vin se doit de répondre à des préoccupations plus quotidiennes, parfois de façon rapide. C'est notamment le cas du contexte de crise conjoncturelle qui nous ramène à la période 2008-2009. Avant de les présenter dans le contexte de la filière, nous allons prendre le recul théorique permis par les articles récemment publiés sur le marketing en temps de crise.

## II-2- Marketing as usual ?

Etait-il prudent de titrer, début 2010, un article "*Marketing out of the recession: recovery is coming but things will never be the same again*" ? (Piercy, Cravens, Lane, 2010). Nombre d'observateurs estimaient alors que la crise restait bien présente et que toute interprétation conjoncturelle semblait erronée. Pour autant, nous retenons cet article comme base de discussion, puisqu'étant l'un des rares à envisager ce que pourrait être une politique marketing postérieure à la crise débutée en 2008. Peu de contributions s'étaient penchées sur l'impact de la crise : pour certains (Wech and Welch, 2009) les consommateurs comme les concurrents et les fournisseurs devront s'adapter à la nouvelle donne faite de contraintes plus fortes mais aussi d'opportunités, pour d'autres (Stern, 2009), la crise touchera les marchés mais aussi l'organisation du marketing. Trois types de réactions apparaissent parmi les entreprises, face à la crise : une partie tente simplement de survivre en attendant d'être rachetée, une autre maintient son activité pendant qu'un dernier tiers transformerait la menace en opportunité pour de nouveaux modèles d'affaires (Boger, 2009). Ainsi, face à la baisse du pouvoir d'achat, certains distributeurs américains comme Wal Mart connaîtraient-ils un rebond appréciable. D'autres stratégies de prix furent plus audacieuses encore : ainsi celle de Procter ou de Colgate qui augmentèrent leur prix, estimant leur offre peu élastique (Colvin, 2009). Autre variable du mix marketing, la communication dont on dit souvent qu'elle est la première victime de la crise. A rebours de ce point de vue, il a été observé (Fine, 2009) que des entreprises de l'agro-alimentaire augmentaient leur budget publicitaire pour promouvoir leurs marques, estimant qu'en période de récession les consommateurs consomment plus souvent au domicile.

Pour leur part, Piercy, Craven et Lane (2010) estiment qu'après la crise, les entreprises devraient porter leur attention sur les points suivants :

- Une recherche de simplicité voire de frugalité : celle-ci s'exprime d'une part par une culpabilité face à tout ce qui a image de luxe, puis par une demande de commerce équitable et enfin, par un désir d'économie.
- Une sensation de scepticisme et une défiance du client vis-à-vis du marché : ici s'expriment à a fois le cynisme du consommateur, une incertitude quant au futur et à la nécessité de retrouver la confiance dans l'offre ... via une communication vers toutes les parties prenantes : employés, consommateurs, fournisseurs, média, syndicats, pouvoirs publics.
- L'émergence d'une nouvelle organisation des marchés et de nouvelles formes de concurrence. Ces stratégies tendent à tuer les petits concurrents, à réduire les coûts par externalisation de certaines fonctions ou précarisation des personnels et réduisent les offres de services autour du produit pour gagner en compétitivité. Les auteurs citent symboliquement le distributeur anglais Tesco pris en tenaille entre 3 stratégies adverses : la recherche de frugalité (réponse : le hard discount), la recherche d'authenticité (réponse : les détaillants locaux avec produits bio), la recherche de qualité quitte à consommer moins (réponse : distributeurs haut de gamme).
- L'apparition de nouvelles barrières douanières voire de protectionnisme qui empêcheront le développement de stratégies internationales jusque là très fortes de certaines multinationales avec une montée en puissance des marchés émergents fortement protectionnistes et une progression des idées de dé-mondialisation (Plender, 2009).

Face à ces quatre mouvements dont la simultanéité amplifie l'impression de nouvelle donne, les auteurs invitent à la mise en place d'autres stratégies marketing. Sept priorités sont notamment mises en avant et définiraient, selon les auteurs, le "marketing post crise" :

- 1- Vaincre la résistance au changement (Gromm, 2009)
- 2- Réinventer une stratégie marketing pour un nouvel environnement (Stanton Marris, 2009)
- 3- Donner la priorité à "sentir le marché" (Cravens, 2009)
- 4- Innover radicalement dans les produits (Birchall, 2009)
- 5- Repenser la communication (Wiggins, 2009)
- 6- Développer un avantage compétitif sur la valeur (Birchall et Wiggins, 2009)
- 7- Reconstruire la chaîne de valeur (Dvorak, 2009)

**Tab 3 : Sept priorités du marketing post crise  
(d'après Piercy, Cravene et Lane, 2010)**

L'une des originalités de la présente crise est sa cohabitation avec une très forte expansion des pays émergents : après avoir démontré leur compétitivité sur le plan de la production leur ayant permis de devenir en peu de temps les "ateliers du monde", ces zones économiques représentent désormais des issues à la saturation des marchés occidentaux. La Chine et l'Inde sont aujourd'hui les figures de ce nouveau "global business model" attirant toutes les convoitises. Ainsi dans le domaine viticole, l'édition 2009 de l'exposition mondiale Vinexpo qui s'est tenue à Hong Kong en mai 2010, a-t-elle confirmé l'explosion de la consommation chinoise de vin, auprès d'une niche de marché désormais dotée d'un pouvoir d'achat conséquent. Les producteurs occidentaux s'y précipitent avant que l'aura des icônes des Grands Crus et assimilés ne tombent dans le domaine courant et ne soient copiés par une production locale croissante.

C'est pourquoi il est opportun d'intégrer les suggestions d'auteurs tels Williamson et Zeng (2009) qui mêlent approches occidentales et orientales pour formuler de nouvelles stratégies pour temps de crise. Ainsi, en Chine, tout part du principe d'un nombre de consommateurs pouvant accéder à des biens autres que les simples consommations de base qui passera de 55 à 200 millions de personnes entre 2008 et 2013.

Dépression à l'Ouest, expansion à l'Est forment donc un symétrique dont on n'aurait pas suffisamment pris conscience pour sortir de l'atonie du vieux monde. Pour cela, les auteurs proposent eux aussi une série d'initiatives aux firmes multinationales occidentales :

- 1- aller plus avant vers les délocalisations

- 2- développer les produits dans les pays émergents et les rapatrier sur les marchés domestiques pour partie seulement
- 3- investir dans des marques qui auront une identité propre hors du marché domestique
- 4- combiner ses compétences avec celle des géants des marchés émergents
- 5- investir dans les marchés émergents avec un mix marketing adapté

Certes on pourra considérer ces propositions comme peu originales et déjà largement employées. Cependant l'idée de collaboration avec des géants orientaux, non plus du domaine de la production, mais désormais du secteur de la grande consommation, est un thème plus récent. On savait que l'économie des coûts de production permettait aux entreprises de réinvestir les surplus dans des stratégies marketing onéreuses pour conquérir leurs positions sur les marchés occidentaux saturés. Désormais on intègre l'idée que production et commercialisation des concepts occidentaux peuvent être toutes deux mises en œuvre dans les économies émergentes : après la délocalisation de la production, viendrait le temps de la délocalisation de la consommation.

Ces propositions valent-elles pour l'industrie du vin ? Nous avancerons personnellement deux réponses à ce stade :

- Dans un premier temps, le vin étant considéré comme un signe extérieur de richesse fortement connoté culturellement, il ne pourra venir que d'Occident et être diffusé selon des méthodes locales de distribution à un segment de marché réduit en pourcentage de la population mais suffisamment conséquent pour écouler de substantiels volumes.
- Dans un second temps, s'il entre dans le quotidien des usages, le vin gagnera à être produit localement, par une main d'œuvre encadrée par des techniciens et œnologues venus du Vieux Monde, sur des terres locales moins coûteuses, et poussé vers les marchés grâce à des chaînes logistiques plus courtes.

### II-3-Marketing face à l'adversité : des réponses de la filière viticole

Nous présenterons les principales conclusions de notre apport<sup>14</sup> puis nous en discuterons le sens, au regard de l'apport de la littérature présentée dans les deux paragraphes précédents. Avant cela nous évoquerons une spécificité du marketing du vin : la forte

---

<sup>14</sup> "Comment des PME de la filière viticole résistent-elles en matière de crise : quelques explications financières et marketing" P.Mora et M.Akhter Journée Colloque Vins, Marchés, Marketing et consommation" organisé par le Professeur Trinquecoste et l'IRGO – Université Montesquieu Bordeaux IV – 18 juin 2010.

différence de pratiques entre le Vieux et le Nouveau Monde. L'une des plus récentes recherches en la matière montre, pour les PME, l'existence de divers groupes d'entreprises (Remaud, Couderc, 2006). Pour conduire leur analyse, les auteurs partent de la taxonomie de Miles et Snow (1978), Miler (1986) et Chaganti et Mahajan (1989).

- les "prospectors" qui recherchent systématiquement les opportunités des marchés par une modification constante de leur portefeuille de produits. Les dirigeants de telles entreprises ont le plus souvent une orientation "entrepreneuriale"
- les "analysers" caractérisés par une stabilité de l'offre, ces entreprises connaissent bien leur marché et font de leur réactivité sur ces marchés leur facteur clé de succès.
- les "reactors" qui moins que les deux groupes précédents, développent une stratégie qui leur est propre. Leur attitude est celle de l'adaptation. Leur comportement est souvent qualifié de "passif" face aux événements.

A leur tour Remaud et Couderc (2006) appliquent cette taxonomie à l'industrie viticole, dans un contexte de difficulté structurelle plus que de crise conjoncturelle (nous sommes ici en 2006). Leur travail comparatif prend des PME du Nouveau Monde (Australie Nouvelle-Zélande) et du Vieux Monde (France). Les paramètres étudiés sont d'ordre entrepreneurial (objectifs des propriétaires notamment), de production (portefeuille de produits, innovation), d'organisation (taille, organigramme) et de ventes (intensité de l'export, concentration du chiffre d'affaires sur les clients les plus importants). Les conclusions des auteurs sont les suivantes :

- un groupe de "prospectors" , souvent constitué d'entreprises situées dans le nouveau monde, tirant 18% de son revenu de produits lancés durant les trois dernières années.
- un groupe de "defenders", comprenant des entreprises de plus grande taille cherchant à accroître leurs parts de marché mais entravées par de nombreuses contraintes.
- un groupes d'entreprises pour partie "analyzer" et pour partie " reactors", situées dans le vieux monde, produisant et commercialisant des vins locaux souvent en vrac, avec seulement 5% de son revenu provenant de nouveaux produits.

Pour notre part nous avons également regroupé des entreprises du vieux monde et de l'ancien monde afin de connaître leur comportement dans un contexte de crise. Nos observations reposent sur un panel d'entreprises rencontrées lors de l'édition 2009 – soit quelques mois après le déclenchement de la crise - du salon Vinexpo, plus grande

manifestation mondiale de la filière viticole. Le but était ici de mieux comprendre les perceptions et les comportements commerciaux face à la crise. Notre travail de terrain, ayant pour support un questionnaire administré en face à face auprès de dirigeants d'entreprises ou de cadres commerciaux, laisse apparaître des résultats classés selon leur fréquence.

- Les réactions les plus fortes à la crise peuvent être analysées sous trois angles.
  - D'abord, des efforts concernant les canaux de distribution où l'on notera que les efforts portent tous azimuts : grandes surfaces, canaux traditionnels, Internet et œnotourisme. L'accession au consommateur final, vrai lieu de la valeur ajoutée est vécue comme essentielle, notamment par les opérateurs de la filière française souvent jugée trop longue (jusqu'à six intermédiaires parfois).
  - Ensuite, des réponses en termes d'offres marketing concernant aussi bien le contenu du produit (mentions de cépages) que la modification des étiquettes et le développement de vins de marque. L'orientation commune de ces réponses est celle d'une meilleure lisibilité de l'offre comme réponse à la crise. Face à une offre pléthorique et peu différenciée, on recherche à aider le consommateur par la promotion d'une offre plus facilement identifiable.
  - Enfin, un comportement plus "industriel". Par ce terme nous comprenons les initiatives qui tentent d'intégrer davantage les opérateurs (producteurs, courtiers, négociants, distributeurs) dans une chaîne de valeur plus forte, grâce à des contrats de partenariat commerciaux, qui ont en partie remplacé dans la profession les conflits traditionnels entre les acteurs. Notons que cette intégration est souvent plus forte dans les pays du nouveau monde. Ce comportement plus industriel se retrouve aussi dans le souci de mieux financer le bas de bilan des entreprises. On sait, en effet, que le financement du cycle d'exploitation (par un fonds de roulement surdimensionné) est considéré comme un véritable élément du marketing industriel pour vendre en grandes surfaces et à l'export.
- Les réactions plus mitigées revêtent deux caractéristiques :
  - Tout d'abord une modification plus directe du produit. C'est, d'une part, la lisibilité de l'offre qui est recherchée et, d'autre part, l'innovation produit. On note ainsi une certaine sensibilité à la montée de l'agriculture raisonnée ainsi qu'aux effets de mode que peuvent représenter le boisage des vins ou leur plus forte concentration. Ces points sont le signe d'une volonté de meilleure prise en considération du goût du consommateur, contrairement à l'attitude antérieure très axée sur "l'identité produit".

- Par ailleurs, le thème ancestral de la nécessaire concentration de la filière est mis en avant. On connaît en effet le caractère fragmenté de l'industrie viticole dans le Vieux Monde et, en particulier, en France (10000 producteurs et 400 négociants rien qu'en Bordelais par exemple). Le pouvoir de "destruction créatrice" de la récession est ici anticipé par certaines personnes interrogées.
- Les réactions peu prisées s'analysent sous deux angles :
  - d'une part, une attitude "d'adaptation passive" à la crise s'exprime dans la réduction tarifaire, la plus forte rémunération des commerciaux en variable, la réduction des dépenses de communication ou la réduction de la zone de commercialisation. On connaît le caractère radical de telles mesures qui se prennent souvent dans l'urgence d'une chute forte de l'activité. Il ne semble pas que l'on en soit là dans la filière viticole où les PME repoussent ce type d'attitude.
  - d'autre part, des innovations qui, moins que les autres, retiennent l'attention des personnes interrogées. Parmi elles, la mise en avant des Vins de Pays et surtout les modifications de packaging ou de conditionnement.

## Discussion

Notre travail de terrain confirme le clivage ressenti par Remaud et Couderc (2006) quant aux pratiques marketing de l'ancien et du nouveau monde. Les premiers se montrent plus innovateurs que les seconds, les seconds plus centrés sur le maintien d'une image. Les tentatives d'adaptation à la crise peuvent également être jugées comme passives pour une partie des personnes rencontrées, comme le propose la classification précédente. Cependant, notre regroupement en trois types de réactions fait plus allusion à l'urgence de réactions face à la menace imminente d'une éventuelle baisse d'activité. Or, peu de mesures radicales, notamment de réduction drastiques des budgets marketing, nous ont été citées.

Par ailleurs nous ne retrouvons qu'un lointain écho aux propositions de Piercy (2010) évoquées précédemment : ce dernier propose notamment, face à la crise de "mieux sentir le marché", "d'innover par de nouveaux produits" et de "ré-inventer de nouvelles stratégies". Force est de constater que nos interlocuteurs ne se retrouvent pas dans de telles formulations.

A ce stade, nous concluons par un mouvement notable de concentration de la filière viticole, du fait d'une récession de long terme. Ce mouvement semble plus influent pour façonner la nouvelle configuration de la filière et sa gouvernance, que les adaptations tactiques que le marketing laisserait paraître depuis la crise de fin 2008. Nos présentes

conclusions, sont cependant très liées à la conjoncture et pourraient donc être remises en cause si la crise aggravait la chute des exportations et la consommation par tête sur les marchés intérieurs du vieux monde.

Reprenant le thème de l'individuation économique évoqué en fin de première partie, nous avançons ici l'idée que, comme d'autres filières, l'industrie viticole française est partagée entre deux mouvements :

- Un mouvement de concentration, du fait de contraintes financières, de recherche d'économies d'échelle, de mutualisation des ressources et de synergie, de disparition de nombreuses exploitations familiales, d'un marketing international et d'un commerce du vin concentré entre les mains de la grande distribution.

- Un mouvement de maintien de la fragmentation de l'offre, du fait d'une faible rentabilité des capitaux investis dans les firmes attirant peu les investisseurs potentiels, d'un capitalisme familial encore vivace, d'une promotion des territoires et de leur diversité, d'un marketing identitaire. Ce deuxième axe mise plus pour ces débouchés sur des canaux alternatifs du type oenotourisme, vente directe, caviste et commerce électronique.

Une interprétation de ces hésitations de la filière quant à son mode de gouvernance, consiste à considérer que le débat individuation – dé-individuation concerne aussi le côté de l'offre, depuis l'amont de la production dans les vignes jusqu'à l'appareil de distribution face au consommateur final.

C'est donc dans ce contexte plus marqué par des mutations structurelles que des réactions conjoncturelles que nous allons aborder la troisième partie de ces regards sur les mutations de la filière en nous concentrant sur trois "mouvements longs" de la vie commerciale de la filière : la question des facteurs clés de succès commerciaux, celui du statut de la marque et enfin le défi du rajeunissement de l'image des produits viticoles face aux jeunes consommateurs.

## **Partie 3 : Des tentatives d'adaptation du comportement des acteurs**

Le débat sur l'individuation vs dé-individuation économique abordé successivement du côté de la demande (partie 1) et de l'offre (partie 2), passe aussi par les outils du marketing, sorte de pont entre les deux parties précédentes qui, appliquant des stratégies de différenciation ou au contraire de standardisation, impriment sur les acteurs de la filière un style propre. Cette dernière démarche, plus "orientée outils" concerne notre troisième volet.

Cette dernière partie s'intéresse de façon plus opérationnelle à trois tentatives de réaction des acteurs face aux difficultés structurelles de la filière viticole française. Toutes sont situées dans la fonction marketing stratégique ou marketing opérationnel<sup>15</sup>.

Nous abordons dans un premier temps la notion de facteurs clés de succès dans un contexte international de plus en plus concurrentiel. Puis nous analysons le problème spécifiquement français du vieillissement de l'image des produits viticoles et de la relation que cette profession entretient avec le segment des jeunes consommateurs. Enfin, nous nous interrogeons sur la pertinence du concept de marque pour promouvoir le vin.

### **I- L'apport de la notion de facteur clés de succès**

La notion d'avantage compétitif est centrale en marketing stratégique. Les travaux de Michael Porter (Porter, 2006) ont fixé le cadre en estimant qu'un avantage concurrentiel s'obtient grâce à une meilleure maîtrise que ses concurrents des forces qui structurent son environnement.

Dans cette perspective, un avantage concurrentiel devra se doter de quatre attributs : être unique, être difficile à imiter, être réellement supérieur, et enfin pouvoir s'adapter à diverses situations. Proche de la notion d'avantage concurrentiel, se trouve celle de facteur clé de succès, que l'on assimile parfois à l'addition d'un avantage concurrentiel et d'une attente clairement identifiée du marché. Il ne sert à rien en effet de s'épuiser à faire quelque chose de mieux que ses concurrents si "ce mieux" n'est pas attendu du marché ou s'il lui paraît trop

---

<sup>15</sup> Les articles servant de support à la troisième partie sont les suivants (voir intégralité en Annexes B,C et D) :

- Key factors of success in the today's wine industry. P.Mora. International Journal of Wine Marketing.
- Happy Bordeaux. Market and Marketing in the wine sector. P. Mora. International Journal for Case Method Research and Application.
- Is branding an efficient tool for the wine industry. Three case studies. P. Mora. International Journal for Case Method Research and Application.

complexe. L'industrie du logiciel a ainsi montré que des produits, comportant plus de fonctionnalités que leurs concurrents directs à prix équivalent, n'en bénéficiaient pas pour autant, le client estimant ce complément peu utile ou complexe. Or on sait que ce terme de "complexité des vins" colle souvent à l'image des vins de France lorsqu'on les compare à ses concurrents.

On peut alors se demander si la transformation de l'avantage compétitif (meilleures techniques de vinification, antériorité des procédés ...) en facteur clés de succès est une réalité. On sait aussi que des contraintes très strictes en matière de conduite de la vigne, sans arrosage, avec des rendements à l'hectare plafonnés notamment, devraient tendre à un "plus produit" permettant de différencier l'offre française. Cependant, est-on sûr que le marché mondial soit apte à le reconnaître et attende un tel dispositif ? De même au niveau intermédiaire de la filière, le travail de valorisation fait par le négoce, en assemblant souvent des productions de plusieurs parcelles et plusieurs cépages, au sein d'un véritable "cluster" (400 négociants pour la seule place de Bordeaux) apporte des synergies qui, elles aussi, ont un pouvoir de différenciation sur l'échiquier mondial. Mais ici aussi, le consommateur final est-il en mesure de le reconnaître ? La question des avantages concurrentiels et de leur transformation en facteur clé de succès est donc un enjeu majeur pour l'ensemble de la filière.

Johnson et Scholès (2010) précisent en effet qu'un "facteur clé de succès est un élément qu'une organisation doit maîtriser afin de surpasser ses concurrents. Il est sous-tendu par des compétences fondamentales dans chacune des fonctions ou dans la gestion des liens entre les étapes de la chaîne de valeur."

Une dimension organisationnelle, fonctionnelle et inter fonctionnelle est délivrée par ce nouvel apport qui raisonne également dans le contexte de l'entreprise viticole française : difficulté d'une réelle culture de vente contemporaine, inaptitude à développer des marques fortes et dialogue parfois délicat entre les fonctions de production des maisons de négoce, proches de l'amont de la filière et de la fonction vente, sous le joug des centrales d'achat ou des importateurs lointains, sont des difficultés fréquemment rencontrées dans ce domaine.

Nous revenons dans un premier temps sur la délimitation de ces concepts (1°), puis nous analysons en détail en quoi le lien marketing – vente peut-être un facteur clé de succès de type organisationnel (2°). La plupart des travaux de terrain que nous avons menés se situant dans le cadre de PME, nous précisons les spécificités de ces concepts pour ce type d'entreprise (3°), ainsi que pour certaines activités comme l'export (4°) qui caractérisent la filière viticole comme nous l'avons montré lors de l'analyse financière des entreprises de ce

secteur. A la lumière de ces diverses approches nous illustrons enfin l'apport de la notion de facteur clés de succès dans le cadre de la filière viticole (5°).

#### I-1- Avantages concurrentiels et facteurs clés de succès

Les rapports entre le marketing en tant que fonction et la stratégie de l'entreprise, comme approche plus transversale sont de temps à autres l'objet de conflits au sein des entreprises. Sachant que bien des fonctions ont à tel ou tel moment, des prétentions à la transversalité, et donc parfois à la soumission des autres départements de l'entreprise, le débat n'est pas uniquement théorique. Il en va notamment du pouvoir dans l'organisation et des arbitrages budgétaires. L'explication de la performance de l'entreprise : l'un repose sur le marketing stratégique en lien avec les travaux sur l'avantage concurrentiel, pendant que l'autre part de la notion "d'orientation marché" (Trinquecoste, 2004). L'auteur observe empiriquement qu'un avantage concurrentiel reste la partie apparente de l'iceberg que représente l'organisation, estimant qu'il ne peut provenir que d'une différenciation stratégique. Il en conclut des apports réciproques des deux disciplines : " si le marketing stratégique contribue à l'apprentissage organisationnel, réciproquement l'apprentissage organisationnel permet l'émergence d'un avantage compétitif."

La frontière est donc floue, même si les territoires existent afin de dire qui fait naître un réel avantage concurrentiel. A la fois finalité d'une stratégie de marketing et résultat d'une mise en œuvre réussie (Camino, 1997), l'avantage concurrentiel invite à considérer l'entreprise non plus seulement comme un portefeuille de produits, mais "comme dépositaire et gestionnaire d'un portefeuille d'échanges" (Trinquecoste, 1999). Pour ce faire des outils tels que la segmentation, le ciblage, le positionnement forment la base du marketing stratégique et travaillent à la création puis au maintien d'avantages concurrentiels. Face aux avancées du marketing situationnel (Dubois, 1996), l'auteur poursuit en considérant que "les facteurs clés de succès commerciaux sont une combinaison de caractéristiques de la demande auxquels le marketing mix d'une entreprise donnée correspond mieux que ses concurrents." Ceci serait particulièrement vrai à une période où l'acheteur remplace volontiers les attributs d'un produit par les dimensions symboliques et affectives qu'il peut avoir à ses yeux. Ce constat nous paraît particulièrement approprié dans le cas de la filière viticole. En effet, la valeur d'un vin réside pour une majorité d'acheteurs dans les valeurs d'image qu'il renvoie plus qu'à la complexité des critères qui restent le fait de professionnels ou d'amateurs éclairés. C'est

pourquoi le marketing du vin représente souvent pour la filière un enjeu économique plus délicat à gérer que celui de la production et des innovations œnologiques.

Ayant positionné les deux concepts d'avantage concurrentiel et de facteur clé de succès, nous pouvons voir maintenant comment, concrètement, l'organisation permet leur mise en œuvre.

## I-2- La gestion de la relation marketing-vente comme facteur clés de succès

Nous nous centrons ici sur la notion de facteur clés commercial. Ce choix est justifié par un relatif déficit de compétence dans la fonction vente en général, auquel n'échappe pas la filière viticole. On sait par ailleurs que le lien marketing – vente est source de tension. Certaines entreprises privilégient le terrain, la force de vente, la relation directe en centrale d'achat, cantonnant la fonction marketing à l'achat de quelques études de marché et à la réalisation de supports de communication technico-commerciaux. Pour d'autres, au contraire, une véritable stratégie marketing, faite de portefeuilles de produits rigoureusement équilibrés et d'outils concrets de GRC (Gestion de la Relation Client) donnent la primauté au marketing centralisé, laissant la fonction vente dans l'ombre.

Dans la filière viticole on a parfois accusé les vendeurs de vouloir pousser un produit qui n'aurait pas fait au préalable l'objet d'études réelles sur les attentes du consommateur contemporain en matière de vin : goût, conditionnement, étiquette, canal de distribution et services associés. A l'opposé, les forces de vente reposent la question du résultat, via la présence sur le terrain plus que dans de théoriques études de marché. Le conflit n'est pas propre à ce contexte même s'il est ici souvent tendu. On connaît (Piercy, 2010) les six principales causes de ces oppositions qui empêchent la réalisation d'avantages compétitifs liés à une bonne relation marketing-vente :

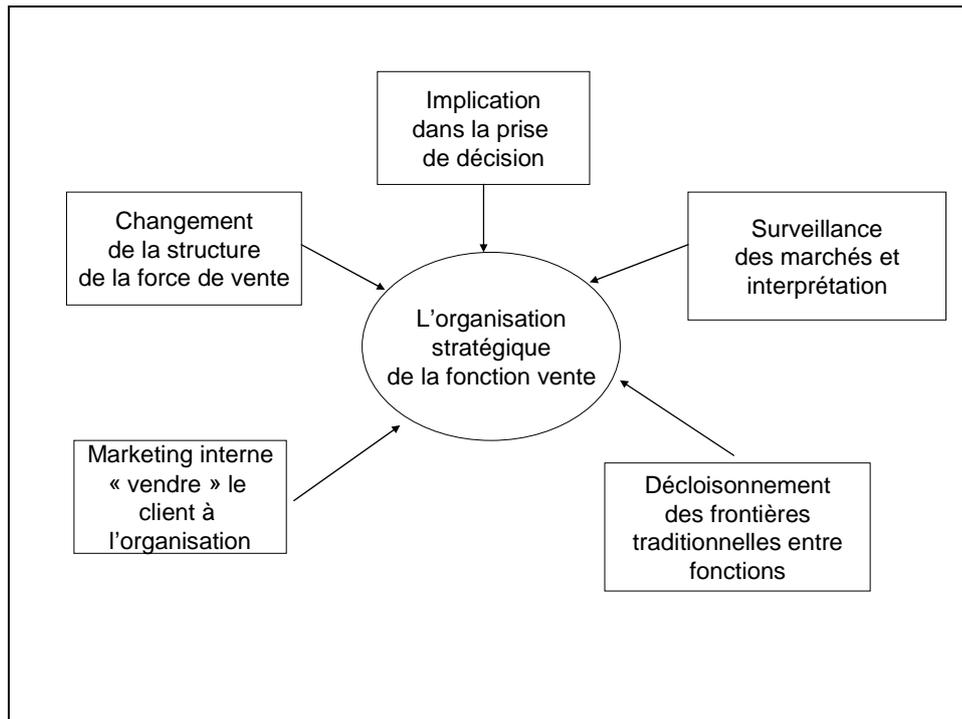
1. Consommateur versus produit : la vente reconnaît les performances sur ces zones, quand le marketing insiste sur le portefeuille produits et les marques.
2. Relations personnelles versus analyse : le vendeur est un homme de contact quand le "marketer" serait un intellectuel manipulant des concepts.
3. Activités menées continuellement au jour le jour par la fonction vente versus projets sporadiques élaborés par le marketing.
4. Terrain versus bureau les vendeurs ayant la sanction immédiate de la performance et des budgets quand le marketing prend du recul.
5. Résultats versus processus.

## 6. Orientation court terme contre orientation long terme.

Si le débat sur les rapports de force entre vente et marketing existe sans doute depuis que le marketing a acquis son autonomie autour des années soixante en Europe, peu d'études ont tenté de montrer quelle configuration organisationnelle serait la plus performante pour réduire les oppositions et développer un avantage concurrentiel. C'est pourquoi le travail de Le Meunier et Piercy (2008) est important. Il se fonde en effet sur une étude empirique de vaste ampleur conduite sur une population de grandes entreprises britanniques. La question de recherche était celle de l'opportunité ou non de fusionner plus strictement les deux fonctions ou au contraire de les dissocier. L'étude montre tout d'abord que dans la pratique, les grandes entreprises ont plus que les autres tendances à pratiquer la séparation. Puis les auteurs remettent en cause l'affirmation selon laquelle fusionner les ventes et le marketing réduit les difficultés opérationnelles (Matthyssens; Johnson, 2006). En effet, les résultats de l'étude de Le Meunier et Piercy ne permettent pas de confirmer cette hypothèse. Selon eux, restructurer les fonctions ventes et marketing dans une recherche de rapprochement n'est pas opportun et peut même ajouter de nouveaux conflits.

En termes d'implication managériale, les auteurs estiment que les responsables auraient intérêt à définir les rôles de chacun non pas en fonction de considérations internes, mais de façon contingente, selon les besoins réels de l'environnement de l'entreprise.

Les travaux de Piercy (2006) sur les rapports entre marketing et vente l'amènent par ailleurs à considérer l'organisation du département vente au centre du système commercial.



**Fig 6 : Organisation stratégique de la fonction vente**  
(d'après Piercy, 2006)

Dans le cadre de la filière viticole française ces considérations sont importantes : on sait en effet qu'une concentration des acteurs y est à l'œuvre. Demain, moins d'opérateurs se partageront le marché. Ils adopteront sans doute des politiques de marketing plus institutionnelles à l'instar de leurs concurrents américains. Par ailleurs, le passé de la fonction commerciale repose avant tout sur les vendeurs, les forces de vente ayant développé une légitimité due à leur expérience. Aussi peut-on se poser la question : Les vieux vendeurs passeront-ils le relais aux jeunes marketers ? La fonction vente intégrée à une plus vaste fonction marketing représentera-t-elle un facteur clé de succès ?

Une limite de cette étude réside dans le fait qu'elle ne porte que sur des grands groupes.. Or la plupart des acteurs de la filière viticole ont moins de 500 personnes. Nous allons donc revisiter ces concepts à la lumière des petites et moyennes entreprises.

### I-3- Alliances, petites et moyenne entreprises et compétitivité

On sait que les PME forment l'essentiel du tissu économique d'une nation, mais qu'elles ne sont pas dotées pour la plupart de cellule stratégique, ni de temps réellement consacré à bâtir des plans de moyen ou long terme. Ce constat est particulièrement vrai dans la filière

viticole française où l'orientation "produit" a souvent prédominé à rebours d'une approche prospective qui accepterait une remise en cause du modèle de développement de nombreuses entreprises. Ces PME pourraient-elles, comme les grands groupes mettre en place une planification stratégique ? Dès 1982, Van Kirk et Nooman (1982) répondent par l'affirmative. Pour eux ce plan consiste d'abord à prendre conscience de ses faiblesses (ressources financières et compétences en matière de ressources humaines limitées) et de ses forces (meilleure productivité et flexibilité). Puis les auteurs préconisent la mise en place d'un plan stratégique très opérationnel fait de huit étapes :

1. définir un résumé extrêmement clair de la mission que se donne l'entreprise;
2. comprendre le mieux possible la conjoncture présente;
3. mettre en place une série d'objectifs facilement mesurables;
4. sélectionner des alternatives stratégiques;
5. préparer le mix marketing avec surveillance de la cohérence entre les 4 variables;
6. mettre à exécution le plan de façon très suivie sur le terrain;
7. s'équiper de moyens de contrôle de son déroulement;
8. envisager des plans contingents aux dérives pour modifier les objectifs initiaux;

Le pragmatisme d'une telle définition du plan stratégique pour la PME est à considérer comme un facteur clé de succès : il est en effet intéressant de constater avec les auteurs que l'illustration empirique de cette démarche se trouve, parmi d'autres, chez "Robert Mondavi Winery", une entreprise californienne. A cette époque (1982), les productions californiennes étaient loin d'être plébiscitées et Mondavi n'avait pas la notoriété obtenue au début des années 2000. On sait depuis qu'elle a intégré le leader mondial Constellation Brand, avec une forte plus-value pour ces propriétaires.

La filière viticole française se caractérise par un morcellement extrêmement prononcé. Le seul département de la Gironde compte plus de 10000 exploitations (producteurs) et 400 négociants. De fait, de longue date, une forme de gouvernance de la filière invite à des regroupements, des fusions entre acteurs de même niveau ainsi que des formes d'intégration en amont, entre négociants et producteurs. On sait (Hunt, Lambe, Wittmann, 2002) que selon l'approche par les avantages concurrentiels, "une alliance est réussie quand elle fournit à chacune des parties une sorte d'avantage concurrentiel sur le marché." Lors d'une interview conduite en 2007<sup>16</sup> auprès de Christian Delpuch, ex Président du CIVB (Comité

---

<sup>16</sup> Voir Le commerce du vin. Pierre Mora Editions Dunod p 99 à 102.

Interprofessionnel des Vins de Bordeaux), Directeur Général de la Maison Ginestet puis Président de l'ISVV (Institut Supérieur de la Vigne et du Vin), celui-ci nous faisait part de la nécessaire intégration producteur-négociant. Rappelons-en ici les points essentiels :

- En fonction d'un débouché commercial préalablement assuré, le négociant lance une production avec un pool de fournisseurs producteurs. (une soixantaine dans le cas étudié).
- Le négociant demande plus de transparence dans la conduite de la vigne (emploi des produits phytosanitaires, dates de vendanges) et dans la vinification. Pour cela il pourra envoyer ses techniciens chez le producteur pour suivre le processus de fabrication.
- En contre partie, le négociant assure au producteur une rémunération supérieure au cours du marché (dont on sait qu'il est particulièrement bas depuis de nombreuses années pour les producteurs).
- Le tout pourrait être conduit sous la gouvernance des Grands Bassins de Production, avec des mentions du type "Vin de Pays de l'Atlantique".

Une telle alliance verticale semble séduisante pour assurer des débouchés, contrôler la valeur des productions (traçabilité) et fixer à l'avance une rémunération pour les acteurs. Elle pose la question du partage de la valeur ajoutée : est-ce le producteur qui, en concevant un produit de qualité spécifique, fait l'essentiel de la valorisation ? Est-ce plutôt le négociant dont le travail de mise sur le marché représente l'essentiel de l'acte économique ? Elle risque de cantonner le producteur dans le rôle de fournisseur de matière première et pourrait, comme en Espagne, orienter la valorisation non plus à l'hectolitre de vin, mais à la tonne de raisin. Il s'agit donc bien d'une autre gouvernance. Quelle serait la solidité de telles alliances, notamment lors des mauvaises récoltes ou des crises cycliques de sur production ?

La même question de l'intégration en aval peut également se poser, notamment pour assumer de façon permanente une présence à l'export. Dans un récent ouvrage, Aaker et Mc Loughlin (2010) estiment que de tels rapprochements sont judicieux si le mélange des cultures est possible, au-delà des compétences, et si les postes clés de l'organisation sont détenus de façon équilibrée par des managers des deux entités préalables.

Non loin de ces réflexions se trouve l'initiative du cluster. On sait avec Porter (2003) "qu'un cluster est une concentration d'entreprises interconnectées, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services et d'institutions associées." L'auteur insiste sur l'importance de tels dispositifs en termes de "performances économiques régionales" directement mesurables par

les niveaux moyens de salaires qui y sont versés. Il préconise de développer une telle dynamique, notamment auprès des PME locales, rejoignant ainsi son point de vue sur l'animation de la filière qui serait la vocation de toute entreprise, aussi petite soit-elle. En France, le cluster a pris la forme d'espaces réels ou virtuels parfois appelés pôles de compétitivité lorsqu'ils sont aidés par les pouvoirs publics. Ils rassemblent à la fois des ressources en matière d'informations, de moyens de communication voire de coordination des stratégies des acteurs.

D'une certaine façon, les différents grands vignobles français ont adopté, depuis longtemps, la configuration de cluster avec tentative de complémentarité de compétences entre producteurs, courtiers, négociants mais aussi entre représentants des Inter Professions et Pouvoirs Publics.

L'approche des avantages concurrentiels et des facteurs clés de succès appliqués à la filière viticole laisse à ce stade de côté un pan important de l'activité de la profession : l'exportation. Il nous faut donc prolonger cette discussion sur cette dimension hautement stratégique ici, puisqu'elle représente environ un quart de la production française.

#### I-4- La question de l'avantage concurrentiel à l'export

Bien que l'industrie viticole française ait une propension plus importante que la moyenne des différentes branches à s'y consacrer, l'export reste pour elle un monde imprévisible. Aucune position n'y est établie de façon pérenne, les dernières années ont montré un recul de nos performances et de nos parts de marché au profit des pays du Nouveau Monde, notamment du fait d'une carence de marques fortes. Par ailleurs, face aux groupes puissamment financés en Australie ou même au Chili, le marketing international des acteurs français reste limité. Du côté de la demande, les marchés se montrent eux aussi versatiles. Si, un temps, l'Europe du Nord concentrait les débouchés français, les Etats-Unis ont pris le relais malgré quelques boycotts, puis on assista à une poussée du côté de la Russie. Enfin, 2009 devait consacrer, malgré un reflux important de toutes les régions, la poussée des exportations vers la Chine. Qu'en sera-t-il demain ? Comment orienter les productions en fonction de consommateurs qu'on ne connaît pas ? Quelle communication vers des univers culturels si disparates ?

A tant d'incertitude s'ajoutent les spécificités de PME de moins de 500 employés qui font une bonne partie de l'activité de l'export. Nous pouvons les résumer à trois types de contraintes :

- d'abord la PME n'est pas un modèle réduit de la grande entreprise, elle a sa culture propre et ne peut pas adopter les recettes stratégiques des grands groupes (Zacharakis, 1997);
- puis, elle connaît un manque évident de moyens, de compétences humaines, de pouvoir de négociation sur les marchés (Knight, 2000);
- enfin, elle n'a pas véritablement accès aux connaissances nécessaires des marchés lointains, à leurs habitudes et à leur façon de travailler (Julien, Ramangalahy, 2003).

Forts de la connaissance de ces contraintes, des recherches récentes ont tenté de montrer quels pouvaient être des facteurs clés de succès de la PME à l'export (Brouthers, Nakos and al., 2009). Le travail de terrain porte sur une population d'entreprises de taille limitée entre 30 et 50 employés, assez proche du gros des effectifs de la filière viticole française. La mesure de la réussite est à la fois "l'intensité à l'export" qui prend en considération le poids de l'export dans le chiffre d'affaires total et "la performance à l'export" qui s'exprime par le taux de profit et les parts de marché conquises. Pour expliquer cette réussite, les auteurs relèvent deux facteurs précis :

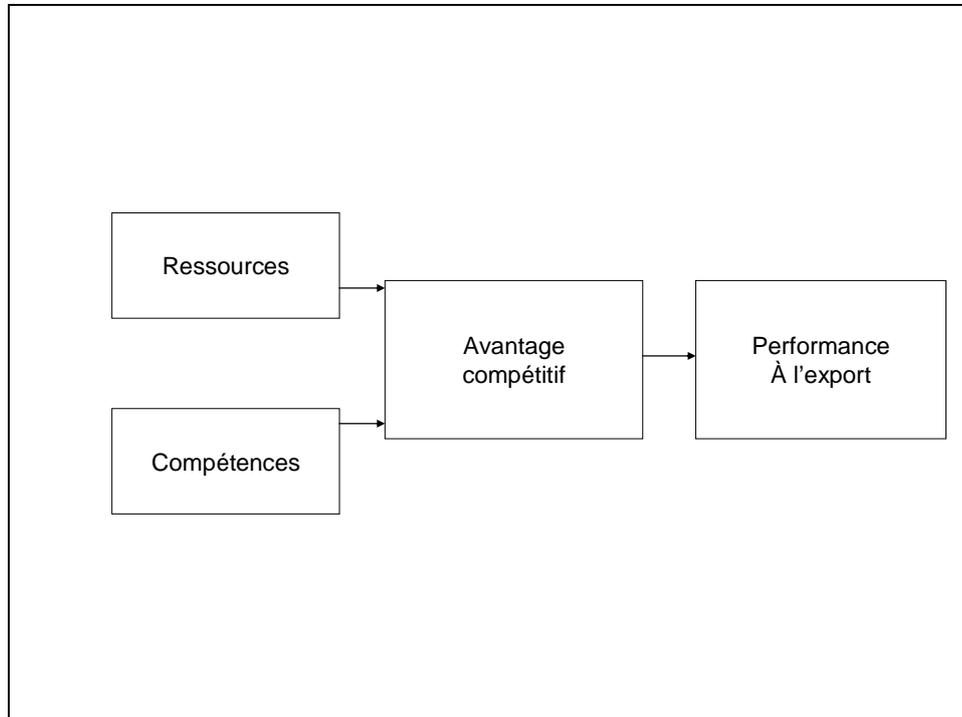
- d'une part en mettant l'accent sur les ventes à l'export;
- d'autre part en se concentrant sur peu de marchés internationaux

Une interprétation de ces résultats consiste à pratiquer des arbitrages budgétaires afin de doter les équipes commerciales export de véritables moyens et, d'autre part, à se poser la question du choix des marchés sur lesquels il faut se concentrer. On comprend donc le caractère transversal de telles décisions où fonction vente, marketing mais aussi contrôle de gestion sont concernées.

Si de nombreux auteurs ont tenté de décomposer la performance à l'export selon plusieurs variables explicatives, Piercy et Kaleka (1998) propose un cadre de référence concret : la performance à l'export est pour eux le fruit d'un avantage concurrentiel reposant sur deux paramètres : des ressources de l'organisation et des compétences spécifiques. (fig 7).

- la performance est définie par trois variables :
  - o les ventes
  - o les parts de marché
  - o la profitabilité
- l'avantage compétitif comprend trois dimensions :
  - o le coût (de production, de revient, de vente pour l'acheteur final)

- le produit (qualité, conditionnement, style, marque)
- les services (accessibilité au produit, support technico-commercial et service après vente, vitesse de livraison et de réapprovisionnement).



**Fig 7 : Source de performance à l'export (d'après Piercy, 1998)**

Les compétences à l'export mesurées sur le précédent travail comportent quatre domaines :

- l'aptitude à s'informer sur les marchés et les consommateurs;
- la relation avec le client final;
- le développement de produit;
- la chaîne logistique.

Les ressources de l'entreprise intégrées comme autre variable explicatives sont :

- l'expérience accumulée;
- des ressources physiques (capacités de production, proximité géographique);
- effet de taille (nombre d'employés, chiffre d'affaires annuel);
- finance : budgets consacrés à l'export.

Deux interprétations de cette étude peuvent être appliquées au secteur viticole : d'une part l'importance du temps, afin qu'une culture, des effets de taille et des accumulations d'expérience s'établissent solidement. D'autre part, des arbitrages, notamment sur le plan

budgétaire et marketing sont nécessaires. Si la viticulture française est assez naturellement et culturellement habituée à exporter ses productions, il n'en va pas de même pour ses ressources financières ainsi que pour ses choix marketing, notamment en matière de marques internationales.

Si les considérations précédentes offrent un cadre de référence, elles ne permettent pas de répondre à deux questions contemporaines qui touchent la filière viticole française :

- d'une part, la perte d'influence de ses productions sur les marchés internationaux qui s'exprime par une régression de ses parts de marché depuis plusieurs années;
- d'autre part l'adaptation des politiques marketing à la situation de crise débutée à l'automne 2008, et dont l'impact a été quasi immédiat sur les ventes en France comme à l'export.

#### I-5- Illustration sur l'entreprise viticole

L'industrie du vin est un terrain de jeu idéal pour comparer les avantages respectifs des diverses nations en compétition. Aujourd'hui, tout le monde ou presque produit du vin entraînant une surproduction mondiale qui rend le jeu concurrentiel plus tendu. Ce déséquilibre du marché n'est pas récent, mais semble avoir toujours été la marque de cette industrie comme le montre la figure ?. La guerre des "Anciens et des Nouveaux" fait se côtoyer des techniques de production, des configurations financières et des cultures marketing très différentes, que de nombreux d'observateurs passent régulièrement au banc d'essai des performances économiques. Quels sont les facteurs clés de succès d'une entreprise viticole aujourd'hui ? Comme base de discussion, une réponse en forme de comparaison des divers modèles nationaux a été récemment apportée (Hussain, Cholette, Castaldi, 2007).

En millions HL	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
production	260	258	280	276	262	258	271	293
consommation	222	221	234	238	239	240	242	246

**Tab 4 : Production et consommation mondiale 1997-2004  
(d'après Cholette et al, 2005)**

Dans un premier temps, une liste de cinq facteurs clés de succès est définie par les auteurs : un bon positionnement sur le marché intérieur, une croissance du marché intérieur, des possibilités d'économies d'échelle, une adaptabilité aux changements de l'environnement et une attractivité pour des investisseurs potentiels. L'ensemble, grâce à un traitement qualitatif donne un score général qui permet de classer les différentes entreprises selon leur nation d'origine en trois catégories :

- avantage compétitif important : Etats-Unis, Australie et Chili
- avantage compétitif modéré : Argentine, Afrique du Sud, Italie et Espagne
- avantage compétitif faible : France et Allemagne

La justification de ce classement est donnée dans le tableau 4 :

Pays	Nature de l'avantage ou du désavantage compétitif
France	Baisse de la consommation intérieure Contraintes économiques, sociales, règlementaires fortes Système d'appellation peu lisible
Italie	Baisse de la consommation intérieure Système de production fragmenté Joint venture avec opérateurs étrangers (Gallo, Constellation)
Espagne	Consommation stagnante sur le marché domestique Ouverture aux investisseurs étrangers (Allied Domecq) Orientation export très marquée
Allemagne	Marché très orienté sur des prix bas Faible rentabilité des acteurs locaux Hégémonie de vins blancs cépage Riesling
Etats-Unis	Adaptation des techniques de vinification du Vieux Monde Potentiel de marché intérieur fort par conversion des consommateurs de bière et alcool fort vers le vin
Argentine	Potentiel de production très différencié (cépage Malbec, ensoleillement) Mise en place d'un "Plan Stratégique 2025"
Australie	Faible consommation sur le marché domestique Plan Stratégique de développement dit "2025" Forte concentration de la filière autour de 4 grands groupes (80% de la production) Relations privilégiées avec US et UK
Afrique du Sud	Industrie en phase de concentration Politique industrielle nationale permettant une forte agressivité commerciale à l'export
Chili	Conditions climatiques favorables Marché du travail permettant des coûts de main d'œuvre faibles Quelques grosses entreprises industrielles (Montes, Concha Y Toro) Quelques marques puissantes

**Tab 5 : Nature des avantages concurrentiels  
(d'après Hussain, Cholette et Castaldi, 2007)**

De façon plus détaillée, pour ce qui concerne la France, les auteurs pointent un appareil de production trop fragmenté en de petites entités et une faible lisibilité des étiquetages, une inaptitude à modifier les techniques de production et les approches marketing ainsi qu'une faible attractivité pour des investisseurs potentiels. Ces arguments sont sans doute recevables. D'autres avis cependant s'expriment sur ce point : en effet selon Christian Delpuch<sup>17</sup>, en charge à l'époque de l'entreprise Ginestet, pour un importateur étranger, la France ne doit surtout pas jouer la carte de marques agressives, montées à coups de budget marketing et d'offres promotionnelles, mais au contraire garder son image de châteaux, de terroirs et d'appellations : une stratégie de valeur plus que de volume, pour un consommateur mondial qui, en seconde instance, voudra s'affranchir des marques à faible pouvoir de différenciation pour en savoir plus sur les critères intrinsèques et spécifiques de telles productions.

Face à la surproduction qui est la principale menace pesant sur les acteurs de la filière, les auteurs du rapport Pomel (2006) recensent plusieurs types de réaction :

- réduction du rendement par hectare
- arrachage de vignes
- distillation industrielle
- guerre des prix de la part de nouveaux entrants
- concentration sur peu d'acteurs puissamment financés
- intégration verticale de producteurs avec des négociants, distributeurs, importateurs, détaillants
- développement de marques fortes
- marketing direct auprès de restaurants indépendants ou de chaînes de restauration
- meilleure compréhension des attentes des consommateurs souvent intimidés par le "discours passionné sur le vin" et "troublés par le large choix"

La conclusion de l'article de Hussain et al. propose deux types d'implications managériales afin d'accroître ou de maintenir un avantage compétitif :

- Adopter une plus forte "orientation marché" : apporter plus de valeur pour l'actionnaire en comprenant mieux le consommateur par de meilleures techniques de segmentation et de ciblage. Pour ce faire, une plus forte

---

<sup>17</sup> In Le commerce du vin : Pierre Mora Dunod – 2007 p 99

indépendance vis-à-vis des distributeurs devrait être recherchée, notamment par les petites entreprises, grâce à la mise en place de canaux de distribution alternatifs.

- Accroître l'assistance à l'export en mobilisant les pouvoirs publics locaux et une collaboration plus forte dans les Inter professions.

Réduire les barrières douanières fiscales, réglementaires, administratives, culturelles en encourageant les gouvernements locaux à aller vers la liberté de circulation des produits.

Les considérations précédentes mêlant l'Ancien et le Nouveau Monde, il peut être intéressant de se centrer alternativement sur l'un et l'autre contexte afin de compléter l'illustration de la notion d'avantage concurrentiel et de facteur clé de succès dans le cadre de la filière viticole.

Sur la question de l'exportation, les observateurs tentent d'identifier les facteurs clés de succès qu'une série d'entreprises californiennes ont su développer pour atteindre leurs objectifs (Olsen, Thach, McCampbell, 2007). La faible aptitude à l'export de cette région viticole en est sans doute une raison.

Le premier constat apporté est celui de la motivation à exporter. En effet, dans un premier temps, les opérateurs de cette région n'avaient pas d'intérêt particulier dans cette activité à risque : le marché intérieur se développait suffisamment pour absorber leurs capacités de production. Puis la concurrence venue de l'étranger a commencé à prendre des parts sur le marché intérieur. La faiblesse du dollar a facilité les exportations, et une sur-production a fini par décider les managers californiens à s'intéresser à l'étranger. Le résultat ne fut pas pour autant de premier plan (Gallagher, 2004). Les chercheurs se sont donc attachés, via une étude qualitative, à définir les facteurs clés de succès des wineries californiennes à l'export. Cinq d'entre eux se détachent :

- une relation forte avec des distributeurs étrangers avec notamment des relations de personne à personne afin d'acquiescer puis de maintenir de façon pérenne un courant d'échanges;
- une implication de la direction générale sur une vision de long terme, tant que le plan d'affaires international n'est pas finalisé;
- un système d'information performant sur les marchés extérieurs, et pour cela, la nécessité pour la plupart des petites ou moyennes entreprises d'avoir recours à des professionnels privés ou institutionnels;

- un comportement général orienté vers la prise de décision et la résolution de problèmes grâce à des processus d'apprentissage internes permanents;
- la reconnaissance de marques fortes aptes à s'exporter : selon les chercheurs en effet "exporter solidifie la marque et crée une identité mondiale."

On le voit, plusieurs facteurs clés de succès identifiés ici sont caractéristiques du "nouveau monde" : l'extrême flexibilité des façons de penser, de décider, mais aussi la confiance mise dans la marque pour construire une identité, ne sont pas en effet naturellement intégrées par les entreprises européennes.

Il nous reste donc pour conclure cette discussion à présenter les résultats<sup>18</sup> que l'on trouvera in extenso dans l'article annexé à ce document.

Comme le précédent article, la démarche se veut qualitative et repose sur vingt études de cas. Ce travail de comparaison reste international mais donne une plus large place aux entreprises européennes, notamment espagnoles, françaises et italiennes. Notre constat part tout d'abord d'une évolution de la filière depuis quarante ans que résume le tableau 5.

Les années 70 et 80'	Les années 90 et 2000
1-une consommation par tête importante 2-présence forte du vin de table 3-vieillessement du vin 4-domination des négociants 5-les acheteurs : essentiellement des hommes 6-le consommateur est fidèle et confiant dans le système des appellations 7-relative stabilité des prix 8- leadership français à l'export	1- une consommation en chute 2- vers des vins de qualité supérieure 3- vins consommés sans attendre 4- domination de la grande distribution 5- de plus en plus de femmes acheteuses 6- le consommateur diversifie ses choix 7- mise en place de pratiques promotionnelles 8- remise en cause du leadership français à l'export

**Tab 6 : Quelques traits de l'évolution de la filière depuis 40 ans**

Face à une telle évolution, la filière tente de s'adapter. On observe cependant que, mis à part le monde des Grands Crus, le haut de la filière souffre davantage que le négoce ou que la grande distribution de la chute des cours et du changement du comportement du consommateur. Le travail de terrain sur les vingt cas étudiés nous permet dans un tel contexte de détacher cinq facteurs clés de succès :

<sup>18</sup> P.Mora (2006) : Key factors of success in today's wine sector. International Journal of Wine Marketing.

1- Segmenter le marché : le marché traditionnel du vieux monde était au préalable un marché de "Monsieur Tout le Monde", relativement indifférencié. Aujourd'hui des approches sociologiques multidimensionnelles sont nécessaires. Par ailleurs une segmentation par les avantages recherchés montre des attentes très disparates. Les gros acteurs de la filière se sont donc mis à commander ou acheter des études de marché pour mieux comprendre leurs clients potentiels.

2- Se rapprocher le plus possible du marché final : s'inspirant des opérateurs chiliens notamment, certaines entreprises ont compris l'avantage qu'il y a à supprimer le plus possible d'intermédiaires entre producteur et consommateur. Cela se fait à grande échelle par des entreprises de type industriel qui envoient des forces de vente très structurées directement dans les grandes centrales d'achat du monde entier. Mais cela se fait aussi en miniature par la vente à la propriété, grâce notamment à l'oenotourisme.

3- Adopter l'approche par les marques pour donner une autre image aux systèmes des appellations, trop complexe et peu lisible pour de nombreux consommateurs. Le point d'équilibre devra cependant être bien trouvé entre une tradition reposant sur l'identité territoriale des producteurs et une promesse des marques qui repose plus sur l'identité du consommateur.

4- Apporter plus de valeur ajoutée aux productions : ce thème se situe plus dans le haut de la filière. Il concerne en premier lieu la conduite de la vigne : densité des plantations par hectare, utilisation responsable de produits phytosanitaires, fixation des dates de vendanges, vinification avec les différentes modes qu'ont pu constituer les boisages, fruitages, concentration, assemblages, lissages des millésimes. La valeur ajoutée est ici un facteur clé de succès dans la mesure où elle représente une réactivité de l'opérateur face aux variations des attentes du marché.

5- Communiquer différemment : des tests ont montré que peu de jeunes consommateurs se montrent "intéressés" par les signaux qu'envoie la communication traditionnelle. D'autres voies sont à explorer, plus spécifiques à des niches de consommateurs : on pense en effet à Internet, à la communication sur le web et à la vente en ligne.

L'étude des avantages compétitifs et des facteurs clés de succès dans la filière viticole française et internationale a montré une grande diversité d'approches mais aussi un certain nombre de constantes. Dans un contexte des plus perturbés, par la conjoncture présente qui érode le pouvoir d'achat et change les habitudes des consommateurs, mais aussi par l'arrivée incessante de nouveaux producteurs avec leurs armes propres, on estime aujourd'hui que le

phénomène de surproduction va se poursuivre. "Il y a trop de vin dans le monde" disent de nombreux observateurs, rendant toute recette impuissante.

Cela ne doit pas interdire l'exercice prospectif et notamment s'intéresser au public qui sauvera ou pas la filière dans les dix prochaines années : le segment des consommateurs de moins de 35 ans qui, selon les études Viniflor régulièrement menées, montre aujourd'hui une fréquence de consommation plus faible que leurs aînés (Etude Viniflor avril 2010). C'est l'objet du prochain chapitre sur le nécessaire rajeunissement de l'image du vin.

## II- La question du rajeunissement de l'image des produits viticoles

Une habitude de langage désigne arbitrairement par l'expression "Vieux Monde" les pays d'Europe Occidentale qui sont les plus gros producteurs : Italie, France et Espagne. Une gouvernance par l'amont de la filière caractérise ce dispositif, parfois aussi appelé orientation production, moins soucieuse d'une adaptation aux goûts changeants des consommateurs et plus attachée à l'identité de ses terroirs. Mais cette image ancienne symbolise aussi, du côté de la demande, des marchés où les consommateurs plutôt âgés – au-delà de 45 ans – représentent les plus forts volumes de consommation. On sait (Laporte, 2005) qu'en 2005, il n'y a quasiment aucun consommateur de vin parmi les moins de 15 ans et aucun consommateur régulier chez les moins de 25 ans. Le maximum de consommateurs se situe chez les 50-60 ans, celui des réguliers autour de 70 ans et celui des occasionnels entre 30 et 40 ans. L'étude précise aussi que pour les générations nées après 1955, la part des "consommateurs réguliers" ne progresse plus, au profit des "consommateurs occasionnels". Ces générations "accèdent au vin", plus tard et dans des fréquences de consommation plus modérées. Le tableau 6, montre bien cette tendance de fond en apportant en plus une indication sur la place qu'occupent de plus en plus les femmes sur ce marché.

1980		2005	
Consommateurs réguliers	Consommateurs occasionnels	Consommateurs réguliers	Consommateurs occasionnels
19 millions dont 7 millions de femmes	12 millions dont 7 millions de femmes	10 millions dont 3 millions de femmes	20 millions dont 10 millions de femmes

**Tab 7 : Evolution de la consommation en France entre 1980 et 2005**

(source : Etude Onivins Viniflor 2006)

En prolongeant les tendances, on s'attend donc à une stagnation voire à une lente baisse du nombre de consommateurs, mais plus encore à une chute plus rapide des consommateurs réguliers. Ainsi, le vin reste un produit du quotidien essentiellement pour les personnes de plus de 50 ans. Son image vieillit donc de facto, puisque le marketing enseigne qu'un produit ou qu'une marque a l'âge de ses consommateurs.

La question du rajeunissement de l'image des produits et de l'univers du vin est donc posée comme un défi à l'ensemble de la filière française. Cette tendance ne se retrouve pas en effet dans les pays dits du "Nouveau Monde", au premier rang desquels les Etats-Unis font figure pour certains de futur El Dorado du vin (Dumay, 1970). Le Wine Institute (étude d'avril 2010 [www.wineinstitute.org](http://www.wineinstitute.org)) confirme ceci par les chiffres en expliquant que la génération "millennium" avec 70 millions de personnes, va devenir majoritaire sur le marché du vin. Cette génération progresse de 5% chaque année et offre à l'industrie du vin un potentiel de croissance jamais vu depuis trente ans. De plus, cette génération semble avoir moins subi la récente crise économique que les générations plus âgées et semble maintenir leur goût et leur consommation de vin pour des occasions de la vie courante.

Boisson des parents (donc vieillissante) de ce côté de l'Atlantique et au contraire boisson des jeunes générations branchées au-delà, l'image de l'âge du vin, n'est pas stabilisée aujourd'hui.

Il nous faut donc comprendre quels sont les éléments qui font "la jeunesse" d'une production et voir concrètement comment rajeunir son image. Pour cela, nous partirons du public concerné par la problématique du rajeunissement : les jeunes générations (1). Nous tenterons de voir comment s'installe (ou non) une proximité avec le vin chez elles(2). Puis nous évoquerons les initiatives conduites par les acteurs et leurs marques auprès de certains publics ainsi que leurs limites (3). Ceci nous amènera à élargir le champ d'analyse à la question du rajeunissement d'une marque ou d'une production(4). Nous concluons cette partie d'une part en évoquant une opération de communication américaine ciblée sur de jeunes consommatrices et la notion de diversification d'usage, puis par un travail de recherche de terrain sur le cas de la campagne de communication "Happy Bordeaux !" dont le but était de donner une nouvelle jeunesse à l'appellation Bordeaux et Bordeaux Supérieur auprès d'un public d'étudiants ainsi qu'une diversification de l'usage de ce produit(5).

## II-1- La représentation du vin chez les jeunes en France

Le monde de l'adolescence et du jeune adulte est un peu le parent pauvre du marketing en matière de publication. Cependant, certains auteurs (Derbaix et Leheut, 2008) ont montré récemment des spécificités de ce public qui prennent tout leur relief dans le cas du produit culturel qu'est le vin et dans le contexte de notre problématique de recherche d'individuation, ou tout au moins de différenciation des jeunes consommateurs vis-à-vis des générations antérieures. Les auteurs ont en effet pointé trois spécificités du jeune consommateur : un scepticisme concernant les messages publicitaires, une approche symbolique de nombreux actes de consommation, une propension assez forte à façonner une partie de leur identité grâce à certaines marques.

L'un des travaux (Simonnet-Toussaint, 2006) portant sur l'image du vin chez les jeunes français distingue chez le jeune adulte, plusieurs étapes dans sa relation au vin, sa consommation étant le marqueur du passage vers l'âge adulte. La première occasion de consommer le vin s'opère généralement dans le cadre des repas de famille au cours desquels l'adulte proposera le verre de vin initiatique. Cette initiative est assez souvent dévolue au grand-père ou au père. La période de l'adolescence représente une phase de rupture et de transgression, qui amène le pré-adulte à se tourner vers d'autres boissons que celle représentative de la tradition familiale. Lors de cette période de rejet du monde de l'adulte, l'adolescent va se tourner vers la consommation de bières ou d'alcools forts et dans une intention d'ivresse. Ce n'est que vers l'âge de 20-25 ans, que les jeunes adultes vont renouer avec la consommation de vin, dans une démarche de construction sociale. Le vin permet alors de s'inscrire dans un groupe d'appartenance et constitue pour les jeunes hommes, un symbole de virilité et un moyen d'affirmation de soi.

Notons que cette troisième étape s'opère, d'après les statistiques présentées au tableau 6, de façon plus tardive et modérée. Il semble donc que les représentations du père et du vin aient des destinées proches en France. "Tuer le vin c'est tuer le père" dit-on parfois dans la profession qui se plaint, à tort ou à raison, de la quasi interdiction de communiquer sur ce produit. Depuis les Lois Evin en effet, la législation française a rendu pratiquement le vin muet sur la plupart des médias, jusqu'à la récente polémique sur l'interdiction des dégustations. Une étude conduite par l'Institut SOFRES en 2005 pour le compte de l'ONIVIN montrait en effet que sur un total de 580 millions d'euros dépensés en communication par le secteur des

boissons, les produits non alcoolisés représentaient 320 millions (dont 150 pour les eaux minérales) et les boissons alcoolisées 280 millions (dont 78 pour la bière et "seulement" 38 pour les vins tranquilles). Avec 6,5% des investissements publicitaires les vins se placent à peine devant les seuls Champagne (petit terroir en taille mais porteur de marques puissantes) et derrière les whiskies et les bières. Ils sont nettement distancés par les sodas et les eaux.

Nous pouvons donc dire à ce stade que d'une part le vin a une image "parentale" en France du fait des consommations actuelles et que d'autre part il "parle peu" aux jeunes puisqu'il est quasiment interdit de communication.

## **II-2- La sensibilité des jeunes aux activités de sponsoring par des marques d'alcool**

Si les industriels de l'alcool communiquent peu auprès des jeunes en France, il en va différemment aux Etats-Unis où des études ont notamment montré l'impact des campagnes de sponsoring auprès de ce type de public (Mc Daniel, Heald, 2000). L'étude prend en considération une hypothèse préalable (Ledwith, 1984) qui se fonde sur une réelle efficacité des activités de sponsoring par des produits peu recommandables pour la santé (tabacs, alcools) lors de manifestations destinées aux jeunes. Selon cet auteur, cette initiative représente pour les marques un moyen efficace de lutter contre l'exclusion dont ces marques font l'objet sur les grands média (TV notamment). A l'opposé, la recherche de Daniel et Heald, s'interroge sur la réelle efficacité d'une telle initiative. En manipulant plusieurs paramètres de contextualisation, ils concluent à une faible efficacité des activités de sponsoring de la part de marques de cigarettes ou d'alcools, lors d'événements "sains", c'est-à-dire avant tout sportifs. De même les effets sur un changement d'attitude vis-à-vis de la marque et un comportement d'achat ne sont pas mis en évidence.

On sait qu'en France se développe une tendance chez les jeunes à l'ivresse de fin de semaine, parfois recherchée de la façon la plus rapide possible sous le nom de "binge drinking". Ce phénomène est un fait européen puisqu'on le retrouve de plus longue date en Espagne (rituel du Botellon) ou au Royaume-Uni (autour de la pratique des Happy Hours). La responsabilité des industriels alcooliers a été souvent pointée du doigt du fait de leur présence forte lors d'événements étudiants dans les Universités comme dans les Ecoles d'Ingénieurs ou de Commerce lors de manifestations sportives ou des élections de Bureaux des Elèves. La pratique, déjà ancienne, laisse supposer une efficacité de telles initiatives dont le but consiste à recruter de futurs consommateurs. Dès 1993, Levin montre que l'événementiel en

marketing, le sponsoring d'activités à destination des jeunes, par des marques de tabac, d'alcool ou de certains fast food, représente les deux tiers des financements de ce type d'activité (Levin,1993). Deux suppositions peuvent être faites à partir de ce constat : d'une part que ces acteurs ont des budgets publi-promotionnels plus puissants que d'autres industries. D'autre part que le retour sur investissement du sponsoring sur ces trois catégories de produits est meilleur.

Si l'activité de sponsoring semble proche de l'univers des jeunes, il n'en reste pas moins que d'autres initiatives marketing contribuent au rajeunissement de l'image des produits et des marques. Un tour d'horizon de ces divers outils peut être éclairant.

### **II-3- L'efficacité des initiatives publi-promotionnelles**

Aux Etats-Unis, les plus gros consommateurs d'alcools sont clairement identifiés : ils ont entre 18 et 34 ans (Jackobson et al, 1983). Les études locales montrent qu'une fidélité à la marque d'alcool s'acquiert dès les 18 ans, et ceci pour les vingt prochaines années. L'alcool est ici présenté comme une norme sociale, un signe de réussite. Selon l'auteur, quatre initiatives sont mises en avant dans ce pays pour promouvoir l'alcool, malgré des interdictions souvent strictes dans certains Etats (sans qu'on puisse parler d'harmonisation des lois) et des restrictions fortes sur les canaux de distribution. Ces supports sont les suivants : journaux internes des universités, magazines pour jeunes, sponsoring et financement des orchestres de rock.

On imagine, en France, les limites d'un tel exercice : la responsabilité des acteurs, une opinion publique plus prompte que par le passé à dénoncer de telles pratiques rendent la communication plus délicate. Il en va tout autrement dans la plupart des pays du Nouveau Monde. Pour le vérifier le cas des Etats-Unis (De Anna et Hally, 2008) est une bonne illustration : l'événement de l'année n°1, le "Super-Bowl", réunit une série de spots TV négociés à 2,4 millions de dollars. La recherche menée sur plusieurs téléspectateurs montre un impact incontestable de la publicité et une augmentation du "plaisir" quant à l'expérience, bien que le pouvoir de mémorisation des publicités ne soit pas apparent.

Ici aussi, on voit donc une très importante séparation de l'Ancien et du Nouveau Monde. Le second est aussi le lieu des budgets de communication démesurés, des marques mondialement reconnues, d'une liberté de communication notamment sur l'alcool qui

maintient son caractère "jeune" lors d'événements sportifs ou musicaux réels ou télévisuels. De l'autre, l'Ancien Monde, fragmenté, avec des marques régionales à l'échelle de la planète, une communication contrainte et donc une absence de l'univers mental des jeunes excepté pour des activités événementielles ou de sponsoring à l'efficacité plus limitée. Si l'on peut s'en réjouir sur le plan éthique et de la protection des jeunes consommateurs, ce constat est sans doute l'une des explications majeures au "vieillissement de l'image du vin.". Pourquoi le vin et ses marques françaises sont-elles absentes des esprits des jeunes consommateurs, souvent incapables de citer le moindre nom de l'une d'entre elles, alors qu'elles sont plus familières aux oreilles de leurs alter ego américains ? La simple analyse des chiffres du tableau 7 permet de le comprendre. On y lit les volumes vendus en 2007 (informations recueillies sur les sites des entreprises) de quelques marques américaines :

Constellation Brands	100 millions de CARTONS
E.J.Gallo	75 millions de CARTONS
The Wine Group	40 millions de CARTONS
Beringer Blass Wine Estates	12 millions de CARTONS
Brown Forman	7,4 millions de CARTONS

**Tab 8 : Quelques marques du Top 10 US**

(volume annuel de vente 2007 selon [www.winebusiness.com](http://www.winebusiness.com))<sup>19</sup>

En comparaison, deux des premières marques françaises de vin tranquille, JP Chenet et Mouton Cadet réalisaient respectivement 10 millions et 2 millions de BOUTEILLES. On le voit donc, un rapport de 1 à 120 apparait. On peut l'imaginer similaire quant aux investissements en communication pour maintenir auprès de cibles jeunes (moins de 45 ans) une image contemporaine.

Si l'efficacité des opérations publi promotionnelles reste en débat et que la mesure de leurs retombées n'est pas toujours fiable, elles doivent être complétées par un travail de plus long terme : une réflexion sur le rajeunissement de l'image d'un produit, le vin, qui remonte à la nuit des temps et dont notre pays se revendique l'un des plus anciens terroirs.

---

<sup>19</sup> On rappellera que l'unité du "carton" représente 12 bouteilles de 75 cl, soit 9 litres.

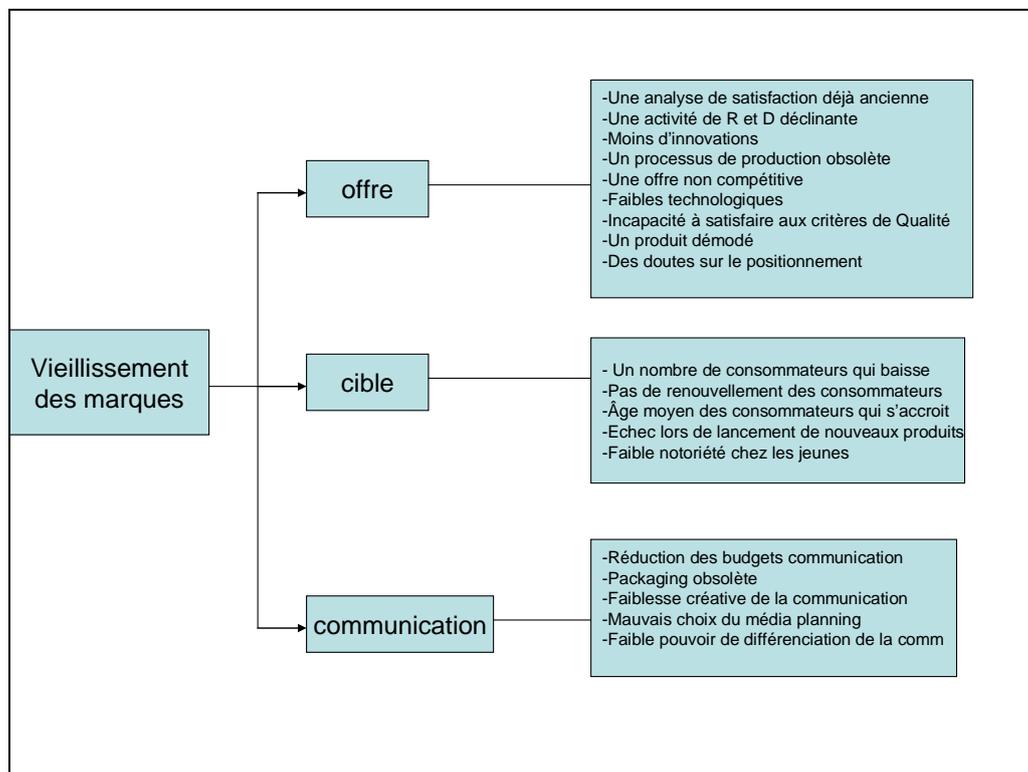
## **II-4- La question du rajeunissement de l'image de marque dans l'industrie viticole**

Cette industrie est tirée par quelques icônes dont les noms semblent avoir un pouvoir d'évocation puissant auprès de divers publics internationaux. Ainsi peut-on se poser la question : " - Bordeaux est-elle une marque ?" La réponse est "oui" sur le plan juridique et marketing, puisque la marque Bordeaux est effectivement déposée et que de nombreuses personnes dans le monde pensent que "Bordeaux" est uniquement un concept de marketing, ignorant la ville et le vignoble qui la portent. Le constat est le même pour le terme "Champagne". Partant, la question du rajeunissement d'une marque-région se pose comme un quelconque produit du marché. Des chercheurs ont récemment travaillé sur le développement de la marque-région et les moyens d'affirmer son positionnement (Renaud, Lockshin, 2009). A partir du cas de la Murray River en Australie, ils ont montré une convergence d'image de cette région dans l'esprit des consommateurs et des experts. Dans le même sens, d'autres auteurs ont montré l'aptitude de certaines marques-régions à devenir des marques de luxe. Parmi elles "Médoc" et "Chianti". (Landon, Smith, 1998; Nerlove, 1995). Dans le cas de la Riverland australienne, l'efficacité d'une analyse détaillée des dimensions de la marque-région pour la relancer auprès des consommateurs a été observée : palette des cépages utilisés dans ce terroir, innovation dans la vinification, respect de l'environnement venaient en premier. Un autre groupe d'attributs pouvait être développé autour de la "générosité" ou de la "facilité de consommation en diverses circonstances". Enfin deux critères objectifs étaient mentionnés : le côté fruité des productions locales et le bon rapport qualité-prix qu'on pouvait en attendre.

Si l'utilisation d'un nom de région peut faciliter le travail du consommateur dans ses choix, il est alors intéressant d'observer l'initiative des "Côtes de Bordeaux", déjà mentionné en deuxième partie, pour donner une image plus lisible et plus jeune à cinq "petites" appellations par la taille, mais qui, unies, représentent 16% de la production girondine : les Côtes de Blaye, Côtes de Bourg, Côtes de Francs, Première Côtes de Bordeaux et Côtes de Castillon. La légitimité du regroupement est à la fois géographique puisqu'elles sont voisines, situées toutes en coteaux sur des terres bien drainées, face au sud sur les rives droites soit de la Garonne, soit de la Dordogne, et utilisant des cépages similaires. Le problème restait la faible lisibilité de ces 5 Côtes séparément, ainsi que celle de leur budget de communication. Combien de consommateurs français, et à fortiori américains ou asiatiques, sont-ils réellement capables de différencier un Côte de Blaye d'un Côte de Castillon ? Le caractère ancestral de ces terroirs les sert-il, à une époque où l'approche identitaire se fait plus sur des critères de consommation

que sur ceux de la production ? L'opération de réunification fut un dur labeur (non achevé à ce jour puisque Côte de Bourg ne prend pas part à l'opération), qui permit de relancer le concept de "côte" et de le rajeunir par la nouvelle appellation "Côte de Bordeaux". Une communication moins orientée terroir et se voulant plus proche du consommateur évoquait le "Bordeaux de tous les jours", à un prix abordable pour un consommateur décomplexé.

Le rajeunissement des marques a donné lieu à plusieurs recherches. Ainsi une étude (Lehu, 2004) propose-t-elle de décrire les principales causes de vieillissement des marques et les réactions que les responsables marketing devraient entreprendre pour contrer la tendance. Elles peuvent être regroupées (fig 9) en trois catégories distinctes : celles venant du produit lui-même, celles provenant des consommateurs, et enfin les conséquences d'une mauvaise communication entre l'offre et la demande.



**Fig 8 : Causes du vieillissement des marques**  
(selon Lehut, 2004)

Nous pouvons proposer ici une adaptation – qui reste théorique et non perçue comme telle à ce jour - de cette analyse au domaine de la marque de vin, que celle-ci soit une "Marque-Région", une " Marque-Château" ou encore un "Vin de Marque".

	Marque – Région	Marque – Château	Vin de Marque
Définition et exemple	Marque promue par un syndicat professionnel ou une inter profession  Ex :Le CIVB promeut la marque "Bordeaux"	Marque promue par le propriétaire d'un château  Ex : Bernard Magrez promeut la marque "Pape Clément"	Marque promue par une maison de négoce à partir de plusieurs vignobles  Ex : le négociant BPDR promeut la marque "Mouton Cadet"
Vieillessement du fait du produit	-méthodes de vinification qui sous prétexte d'être "ancestrales", ne se sont pas renouvelées - une complexité du goût difficilement accessible du fait des assemblages de cépages. - un refus de "suivre les modes" (boisage, agriculture raisonnée ..) - un système d'agrément pour obtenir l'appellation trop politique et pas assez technique	- une prétention au caractère "unique", "exceptionnel", d'un Pessac Léognan "à part". - un positionnement prix hors de portée pour les jeunes générations	-s'appuyer sur l'âge de la marque en justifiant trop la qualité par des "effets d'expérience" anciens. - un parti pris à se vouloir une "référence"un assemblage des vins selon des procédés de vinification discutables
Vieillessement du fait du consommateur	- un consommateur fidèle mais âgé, rétif à toute modification de l'offre - une baisse de la consommation per capita	- un refus des codes des Grands Crus de la part des jeunes générations. - une absence d'éducation aux principes de vinification complexes	- une marque qui fait plus appel à l'image évoquée qu'aux réalités objectives de la production qu'elle porte. - un snobisme des apparences
Vieillessement du à la communication	- une communication basée sur le caractère ancestral, historique, "gardien du temple" qui impressionne plus qu'elle n'attire.	-une communication trop sophistiquée. - un snobisme "châtelain" - des opérations de public relation hors du "monde réel"	-rechercher des codes artificiels - promouvoir une "méritocratie" de la marque

**Tab 9 : Adaptation de l'approche Lehu sur le vieillissement des marques**

Aaker (1991) stipule que le processus de vieillissement doit tout d'abord être identifié clairement avant d'être travaillé. Une fois ces éléments repérés, une démarche marketing peut être mise en place. On sait qu'elle repose sur les quatre variables du "mix" (produit, prix, communication, distribution) et que le maître mot en matière de réussite est celui de la cohérence. L'exemple du cas Sofia Mini représente à nos yeux, une bonne illustration de cette cohérence.

## **II-5- La diversification d'usage. Illustration sur le cas Sofia Mini**

La diversification d'usage est reconnue pour son utilité à donner une nouvelle vie à un produit ou à une marque vieillissante. Le principe consiste, grâce à des techniques de

créativité et à des études de marché auprès des utilisateurs du produit dans sa version initiale, à créer d'autres usages ou formes d'utilisation. Dans le marketing alimentaire la marque Justin Bridou et son bâton de Berger incarnent cette initiative : en donnant une autre forme à son produit et en communiquant sur d'autres moments d'usages, hors de la traditionnelle entrée de repas "radis-beurre", le produit a connu une nouvelle jeunesse auprès de consommateurs différents.

Travailler sur la diversification d'usage nécessite de s'interroger sur trois dimensions (Wansink et Gilmore, 1999). Tout d'abord, s'interroger sur les nouveaux usages possibles qui pourraient revitaliser la marque. Puis tenter de comprendre comment un consommateur apprend à découvrir de nouveaux usages à un produit. Enfin, réfléchir sur la possibilité de communiquer efficacement sur de nouveaux usages.

Comment trouver de nouveaux usages ?	Comment un consommateur apprend-il de nouveaux usages ?	Quels arguments pour de nouveaux usages d'un produit ?
<ul style="list-style-type: none"> <li>- groupes de créativité</li> <li>- focus groupes de consommateurs</li> <li>- récits d'expérience</li> <li>- comparaison avec produits substitués</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- en observant l'usage actuel qu'il fait</li> <li>- par hasard</li> <li>- par des essais successifs</li> <li>- grâce à des prescripteurs : parents, amis, collègues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plus commode</li> <li>- moins cher</li> <li>- meilleur pour la santé</li> <li>- plus efficace</li> <li>- change les habitudes</li> <li>- plus écologique</li> </ul>

**Tab 10 : Diversification d'usage (d'après Wansink et Gilmore)**

Peut-on donner une nouvelle image, rajeunie, à des vins tranquilles<sup>20</sup> en recherchant un nouvel usage ou de nouvelles occasions d'achat ? Le cas Sofia Mini, déjà cité, est un exemple qui illustre bien cette démarche. Sofia Coppola, incarne la femme américaine de 30-40 ans, active et très insérée socialement dans le monde, qui donne le ton dans bien des domaines de la vie courante : type de consommation, valeurs affichées et idéaux d'indépendance. Son père, Francis Ford Coppola, au-delà de son métier de producteur, est propriétaire d'un vignoble dans l'Ouest Américain. Loin des codes habituels du vin et notamment du difficile premier contact avec la tannicité des produits, l'entreprise a lancé un nouveau concept : Sofia

<sup>20</sup> Le terme "vin tranquille" désigne des vins non effervescents.

Mini. Il s'agit d'un vin pétillant (sparkling wine), ciblé exclusivement sur les femmes de 30-40 ans qui se retrouvent dans l'image de Sofia Coppola. Le packaging comporte deux versions, dont l'une est un pack de 4 cannettes aux couleurs rouges proches de celles de Coca-Cola, élégamment conditionnées. La communication, présentée sur site Internet et mêlant photos, textes courts, argumentaires produits sommaires, met le produit en situation dans divers moments de consommation qui tous se situent hors du classique repas assis autour d'une table : une série de vidéo clips montrent l'héroïne, en situation de consommation hors du domicile et semble nous dire : "Cessez de penser que le vin est un produit à consommer à table."

A l'heure où l'institution du repas pris en famille tend à voir son importance se réduire, et où la bouteille de vin est le plus souvent remplacée par une bouteille d'eau minérale, il est sans doute intéressant de s'interroger sur une autre proximité des futures générations avec le vin tranquille : Ainsi à Bordeaux, les vins rouges font-ils de plus en plus leur apparition lors d'apéritifs ou de cocktails où ils remplacent des vins cuits, apéritifs anisés et autres alcools forts.

Si la diversification d'usage semble un moyen efficace pour redonner une proximité au marché pour les vieilles marques, il reste à savoir dans quelle mesure le public des jeunes est réceptif à ce type d'approche. Le cas de la campagne publi-promotionnelle "Happy Bordeaux !" menée auprès d'un public d'étudiants est un exemple édifiant.

## L'étude de cas Happy Bordeaux !

### a-Le contexte

L'appellation Bordeaux et Bordeaux Supérieur regroupe près de la moitié du vignoble girondin. Positionné comme un VQPRD (Vin de Qualité Provenant d'une Région Déterminée), le Syndicat des Bordeaux et Bordeaux Supérieurs ressent comme d'autres la baisse de la consommation sur le marché intérieur et le vieillissement de l'âge moyen de ses consommateurs. Aussi le service communication décide en 2003, de lancer une opération de communication auprès des étudiants bordelais intitulée "Happy Bordeaux !" <sup>21</sup>

### b-Le principe de l'opération

Le vin n'étant plus considéré comme un produit proche des jeunes dans un contexte de repas familial, un autre usage est recherché : celui-ci est hors du domicile dans les bars de centre-ville. Par ailleurs, les observations de terrain montrent un succès croissant de la fréquentation des bars sur le créneau 18h-20h, proche des pratiques dans les pubs anglais. Sur ce marché, le principe des "Happy Hours", consiste pour les établissements à offrir à certaines heures un deuxième verre de bière à tous les consommateurs présents. Copiant ce principe le Syndicat des Bordeaux lance une opération "Happy Bordeaux !" où pour l'achat d'un verre de vin de l'appellation Bordeaux, un deuxième verre sera offert. L'opération intègre un partenariat avec 80 établissements de la ville, où des documents d'information présentant les Bordeaux et Bordeaux Supérieur, leur variété (on comptait plus de 5000 exploitants sur ce territoire), leur typicité et leurs composants étaient diffusés, le tout sous des codes graphiques proches de l'univers du jeune public.

### c- Les limites de l'opération

Plusieurs éléments ont entraîné un résultat finalement très mitigé de cette opération. Financièrement l'opération s'est révélée coûteuse dans ce monde de PME, où offrir le deuxième verre à grande échelle n'est pas neutre. En effet, le Syndicat des Bordeaux n'étant pas commerçant, les fournisseurs des établissements étaient directement les propriétaires. Le choix de ces derniers, parmi plusieurs centaines, s'est révélé délicat. Comment assurer une équité ? Plus importante fut la dilution de message : en effet communiquer sur "Bordeaux" revient à communiquer sur une marque ombrelle (générique) dont on sait que l'efficacité, l'impact sur la cible, n'est pas aussi bon que celui d'une marque seule. Quelle mémorisation de l'expérience ? Quelle transformation future en achat ? Derrière ce point se trouve celui de la limite d'efficacité du marketing des terroirs qui dilue le message sur une multitude d'entités. Enfin, et ce fut le principal reproche analysé lors de la présentation du cas Happy Bordeaux ! devant plusieurs groupes d'étudiants invités à analyser cette campagne de communication, la critique principale fut "le manque d'intérêt" des consommateurs potentiels sur cette initiative. A la question "cela vous intéresse-t-il de bénéficier d'un second verre gratuit ?", la réponse fut plus que mitigée. En effet, si le principe des Happy Hours fonctionne bien dans le monde de la bière (soif assouvie par une boisson faiblement alcoolisée), il en va différemment pour du vin. Le consommateur n'y recherche pas vraiment l'effet de volume consommé.

---

<sup>21</sup> P.Mora "Happy Bordeaux ! Case Study" International Journal for Case Method Research and Application (2005).

A l'issue de ce parcours dans le monde du rajeunissement, du "revamping" ou de la nouvelle jeunesse d'un produit, d'une marque ou d'une appellation, on pourra s'interroger sans doute sur l'efficacité de la méthode face à une industrie si proche de la terre, un monde agricole dont on ne peut changer les usages, un pays (la France) où l'on se positionne volontiers plus comme le gardien du temple que comme un outsider innovant.

Face à l'évolution du consommateur, d'autres moyens sont alors proposés pour capter son attention. Dans un contexte où 80% des achats s'effectuent en grande distribution, les marques représentent une balise pour un consommateur pressé, souvent perdu par la quantité de l'offre. Par ailleurs, ils répondent aux cahiers des charges des distributeurs en attente d'une meilleure traçabilité des produits et d'une différenciation des produits afin "d'animer leur fond de rayon".

Ce sera l'objet de la question souvent débattue dans la profession de l'approche par la marque comme l'une des voies d'issue à la crise.

### **III- Les stratégies de marque dans la filière viticole**

Quel est le pouvoir réel des marques dans les choix que font les consommateurs ? Cette question centrale en marketing a été traitée par de nombreux auteurs. Un travail collectif (Erdem and al., 1999) va au-delà de la simple notion de valeur de la marque et montre en quoi elle a un lien avec les connaissances, les évaluations et les choix que fera le consommateur. Ce travail prend pour base la définition d'Aacker (1991), selon laquelle "la valeur de la marque est un ensemble d'actifs et de passifs de cette marque (nom, symbole) qui ajoutent ou retranchent de la valeur au produit." Ils complètent cette approche par celle, plus proche de la théorie de psychologie cognitive de Keller (1993), selon laquelle "la valeur de la marque est son effet différenciant dont la connaissance apporte un complément au consommateur lors de ses choix". Plus généralement, la valeur de la marque est (Farquhar, 1989) cette valeur ajoutée pour l'entreprise, le commerce ou le consommateur que la marque apporte au produit. Dans ce sens, la valeur de la marque joue un rôle sur la gestion de l'information, les apprentissages, les choix des consommateurs (Erdem and al.,1999). Pour ces auteurs, des implications managériales tangibles existent notamment pour mesurer les effets concrets de la valeur de la marque, mais aussi pour la gestion des magasins et canaux de distribution dédiés à la marque et sur les spécificités du commerce en ligne.

Sur un plan international, les travaux de Samli et Fevrier (2008) montrent tout d'abord que la valeur de la marque n'est pas permanente et qu'il faut dissocier court et long terme. Par ailleurs, leur modèle met en exergue cinq éléments qui doivent être utilisés sur les marchés internationaux : l'agressivité marketing, le travail de différenciation, une présence forte sur le marché, une distribution sélective (haut de gamme) et une sensibilité aux besoins locaux.

La question de la mondialisation des marques reste cependant toujours posée. Certes, Théodore Levitt (1983) prédit que les différences et les préférences nationales ne tiendraient pas longtemps face aux progrès des marques internationales et à la réduction des coûts qu'ils leur procurent. Dans cette lignée, les facteurs stimulant la mondialisation des marques furent clairement identifiés (Khor, 2001) : un meilleur accès à l'information, une facilité de connexion aux nouvelles technologies, une réduction des barrières douanières, une relative paix et l'émergence d'un consommateur mondialisé. Les freins à un tel mouvement furent aussi pointés au premier rang desquels les goûts des consommateurs, les conditions de marchés locaux et finalement la culture. Plus tard, la question de la "vertu" des marques mondiales fut posée (Mc Auley, 2004), face à la vindicte souvent spontanée à laquelle les grands producteurs mondiaux doivent faire face dans toute manifestation anti mondialisation.

Le travail de grande ampleur réalisé par Noémie Klein (2000), allait médiatiser cette résistance aux marques mondiales et provoquer un rejet de certaines velléités de mondialisation vécues comme des mises aux normes des diverses disparités culturelles. C'est pourquoi, le statut de la "post global brand" a évolué vers plus de flexibilité dans l'approche de ses marchés. Ainsi Kapferer (2005) estime-t-il que "les concepts globaux tendent à être remplacés par des approches régionales ou locales" et que "les produits sont souvent loin de la standardisation." Même si on peut considérer qu'une marque est mondiale quand elle est "vendue partout", Kapferer insiste en décomposant cette présence en 8 configurations depuis des marques de luxe, qui sont strictement offertes de la même façon partout, jusqu'à des marques uniques qui se cachent derrière le rachat de différentes marques nationales et où seul un cadre de base est commun (cycles en Europe).

Le domaine agro alimentaire est particulièrement concerné par cette décomposition puisque selon l'auteur, de nombreuses marques adaptent de façon importante leur concept à des goûts locaux différents. On sait en effet que la culture a une forte influence sur les choix des consommateurs. Ainsi, le cadre fixé par Hofstede (1996) a-t-il permis de mesurer l'impact de diverses dimensions sur ses prédispositions à rester fidèle à une marque (Lam, 2007). Cette étude montre clairement un lien entre l'individualisme du consommateur (sa personnalité solidement affirmée) et son désir d'éviter des situations d'incertitude, sur sa fidélité aux

marques. Ce constat est particulièrement éclairant lorsqu'il s'agit du choix d'un vin où de nombreux consommateurs reconnaissent ne pas avoir de personnalité bien établie au moment de ce choix : une adaptation de cette affirmation tendrait à dire qu'un consommateur "éduqué au monde du vin" (notamment par le biais de la dégustation) aurait une plus grande fidélité aux repères qu'apportent les marques (ou les marques-châteaux).

L'indifférenciation des offres qui caractérise la filière viticole, ne sera pas pour autant supprimée par la promotion des marques. En effet, si la promesse des marques n'est pas démontrable de façon précise, son efficacité s'étiole. Or cette différenciation de la marque s'acquiert par un vrai travail d'innovation. Aacker (2007) précise les quatre grandes familles de motivation à innover pour une marque : tout d'abord une meilleure résistance à la concurrence; puis un accroissement de la visibilité de la marque; puis un support de communication efficace; et enfin un complément de crédibilité. La profession des œnologues s'est distinguée ces dernières années dans de nombreuses innovations : nouveaux assemblages, tentatives de boisage, plus forte concentration du vin, etc. Ces innovations sur le produit se sont accompagnées d'autres initiatives sur le plan marketing : packaging, étiquetage, nouveaux canaux de distribution, e-commerce, diversification d'usage, œnotourisme. Sur ce volet marketing, les marques de vin ont été souvent le moteur d'un renouvellement des pratiques, de changement des codes de communication.

L'année 2009 aura été l'une des plus noires pour l'exportation des vins français. Sur Bordeaux les chiffres du CIVB<sup>22</sup> évoquent une baisse de près de 20%. Seul élément positif : le marché chinois qui, au contraire, a connu une explosion à +97% par rapport à 2008. Dès lors, on peut penser que de nombreux opérateurs français tournent leur regard vers l'Est, afin de mieux comprendre les attentes de ces nouveaux consommateurs. C'est pourquoi la récente étude de Sharon (2010) évoquant des disparités fortes est à méditer : l'auteur montre en effet qu'orientaux et occidentaux ne traitent pas du tout de la même façon le flux d'informations dont ils disposent lors du choix d'une marque. L'auteur précise cependant que cette disparité se réduit lorsque l'implication du consommateur dans l'achat augmente. Sharon en déduit que les responsables marketing ont tout intérêt à mesurer ce taux d'implication dans les marchés qu'ils abordent, et à en faire un véritable critère de segmentation. Dans le monde du vin, cela amène à considérer à nouveau l'outil de la dégustation et plus largement de l'éducation au vin, comme un élément fondamental de la stratégie.

---

<sup>22</sup> Conférence de presse Mars 2010

"Il fut un temps où on a voulu tuer les marques en France, pour pousser les petits châteaux à l'export. C'était une erreur." (Helfrich, 2010). S'exprimant de la sorte, le Directeur Général des Grands Chais de France, second groupe viticole français mais premier à l'international, met en avant sa vision d'un marché de masse, sur lequel il a su trouver une place à part et capturer 730 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2009. La marque emblématique des Grands Chais de France – JP Chenet – représente 86 millions de cols à elle seule, majoritairement écoulée à l'export, loin devant les autres marques françaises et dans le peloton des géants américains (EJ Gallo ou Kendall-Jackson), australiens (Yellow Tail, Jacob's Creek) ou chilien (Casillero del Diablo). Le temps du "meurtre des marques de vin" peut être situé au début des années 60 lorsque débuta la décroissance de la consommation quotidienne de vin et où l'appareil de production fut orienté vers plus de valeur. Les terroirs, les appellations, les châteaux prirent alors le relais pour promouvoir une offre plus enracinée mettant en avant les mentions de "mise en bouteille à la propriété" ou de reconnaissance lors des campagnes d'agrément des appellations.

L'internationalisation des marchés devait cependant donner au business model des vins de marque un succès dans de nombreux pays du Nouveau Monde voire même sur le marché anglais, pourtant connaisseur très ancien des vins de France.

Selon Lockshin (2005), la marque de vin est un bouquet d'attributs qui définit l'identité du vin aux yeux de l'acheteur. D'autres chercheurs (Passebois et Viot, 2006), ont approché la notion de vin de marque au travers de deux groupes, l'un rassemblant des experts, l'autre regroupant des consommateurs ayant un niveau de connaissances plus hétérogène. Selon les groupes, les constituants de la marque de vin pourraient être les suivants (tab 10) :

Promesse de la marque de vin	Illustration
Pour les "experts"	
Constance	Un vin de qualité régulièrement constant dans ses performances.
Standard	Un vin allant à l'encontre des terroirs et se voulant peu complexe.
Assemblage	Un vin élevé par un négociant, résultant d'assemblages de plusieurs propriétés.
Marketing	Un vin faisant l'objet d'une forte promotion en termes de communication, distribution, merchandising.
Volume	Un vin produit à grande échelle pour le marché de masse et la grande distribution.
Pour les consommateurs	
Perception	Un vin dont la qualité perçue est importante.
Origine	Un vin dont on connaît l'origine.
Notoriété	Un vin dont les taux de notoriété auprès du grand public sont élevés.
Image	Un vin qui a une image forte et prestigieuse.

**Tab 11 : Caractéristiques des vins de marque**  
(d'après Passebois et Viot, 2006)

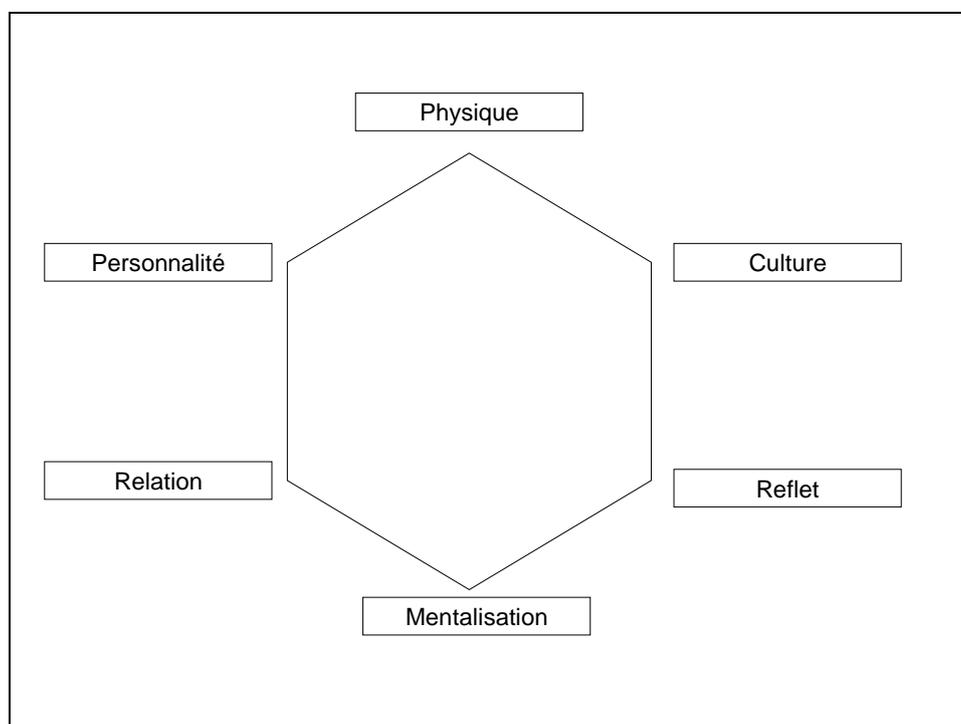
La valeur d'une marque de vin repose donc sur de multiples critères, différents selon les marchés sur lesquels on se trouve. Pour certains, ils sont cependant abordables par tout type d'entreprise, même de taille réduite. Ainsi, aux Etats-Unis une étude empirique a-t-elle montré l'importance pour les petites "wineries" de développer un esprit de marque par des prestations telles que les salles de dégustation, la qualité des services autour de l'expérience de la découverte du vin. La fidélité à la marque est l'un des apports importants d'une telle attitude (Novak et Olsen, 2006).

Pour d'autres, l'efficacité de la marque n'est plus à démontrer (Miller, Chadee, 2008) bien que les disparités culturelles, surtout dans le domaine des industries agro alimentaires restent un frein puissant aux habitudes, notamment lorsque la stratégie de l'entreprise a pour but d'internationaliser la marque. Cependant, en France l'absence de marques fortes pour se battre sur les marchés internationaux où nos appellations régionales n'ont aucune chance de convaincre est souvent ressentie comme une faiblesse. Pour certains (Schamel, 2006), les opinions des experts et la qualité des productions est un signal que le consommateur est apte à reconnaître. Par ailleurs Schamel met au jour une "tendance très nette vers la différenciation régionale, renforcée par la protection des indications géographiques", de type IGP (indication géographique protégée). L'auteur invite donc à développer des marques régionales parfois nommées marques génériques.

Nous adaptions tout d'abord au secteur viticole les préceptes du prisme de la marque de Jean-Noël Kapferer, l'un des spécialistes français en la matière (1). Dans un deuxième temps et de façon plus pragmatique, nous nous arrêtons sur l'évolution sociologique des marques de vin grâce au cadre de référence de Jean Noël Kapferer (Kapferer,2002) de ce même auteur (2). Puis, grâce à une série d'études de cas, nous illustrons une plusieurs initiatives pertinentes pour le développement de produits viticoles grâce à la marque selon trois axes : internationalisation, alternatif et identitaire (3). Enfin, nous débattons de la pertinence de la marque comme voie d'issue à la stagnation des volumes consommés et comme outil de différenciation (4). Pour cela, et puisque le modèle de développement fondé sur les marques concerne essentiellement l'export, nous appliquons le cadre de référence de Wind et Douglas à propos l'internationalisation des marques (Wind et Douglas, 1986).

### III-1- L'adaptation du prisme de la marque dans le monde du vin

La notion de prisme d'identité de la marque a été conçue par Kapferer et peut se résumer<sup>23</sup> sous forme de six facettes. Pour chacune d'elles, nous précisons la signification qui peut en être donnée dans le contexte des vins de marque.



**Fig 9 Prisme de la marque de Kapferer**

1- Un physique constitué des caractéristiques objectives (couleur, forme, matériau, univers produit associé). Ce physique donne une partie de son identité à la marque et lui permet une première différenciation. Nombreux sont les consommateurs qui ne savent pas, en France, définir clairement les éléments intrinsèques d'un vin et notamment la typicité de ses cépages. La lisibilité de son apparence, notamment de l'étiquette, a montré des faiblesses pour aider le consommateur à se guider dans ses choix. Dans un contexte où des centaines de références se côtoient dans les linéaires, les marques de vin tranquille<sup>24</sup> ont un faible pouvoir de différenciation.

2- Une personnalité, qui sera mise en avant via la façon de parler de ses produits ou services. Le marketing du vin oscille de longue date entre, d'une part, une nécessaire image de sérieux et de tradition qui correspond à un positionnement attendu et, d'autre part, un

<sup>23</sup> Selon e-marketing.fr

<sup>24</sup> Vin tranquille = vin non effervescent.

besoin de "casser les codes" de communication classique pour "décomplexer le consommateur" en attente d'informations claires et simples.

3- Un univers culturel qui peut être assimilé à son système de valeurs. Le vin quitte progressivement pour certains l'univers de l'agro alimentaire et du quotidien pour aller vers celui de la culture, voire du luxe, pour une consommation beaucoup plus épisodique. La marque de vin se doit donc d'accompagner ce mouvement, notamment en employant les techniques de diversification d'usage dans un autre système de valeur.

4- Une relation évoquée par le style de communication vis-à-vis des publics qu'elle adopte. Quels sont les publics des vins de marque ? On peut penser qu'ils sont plus jeunes que les consommateurs réguliers surtout situés au-delà de 50 ans. Leur niveau d'implication dans l'acte d'achat est sans doute moins important. Une relation de praticité et de proximité – les australiens emploient le terme de "easy to drink" – pourrait être l'axe de quatrième élément.

5- Un reflet : une projection qui doit permettre au public d'avoir une cohérence de son image avec celle de la marque choisie. Si les vins de marque sont le miroir d'une partie du marché, ce n'est sûrement pas celui des connaisseurs ou des experts à ce jour. Ceux-ci en effet, à tort ou à raison, se défient spontanément de la marque de vin pour ses carences identitaires. Ce miroir est par contre tendu à tous ceux qui recherchent une constance dans les promesses de la marque, au-delà des diversités qu'apportent les terroirs, les expositions, les variétés de vinification ou les millésimes.

6- La mentalisation qui permet à l'utilisateur de se reconnaître dans la marque et lui permet une "cohérence interne". Celle-ci n'aura pas de réalité si le consommateur n'a pas la nette impression d'une cohérence du mix marketing de la marque de vin : le prix doit notamment être défini précisément quand on sait son faible pouvoir de différenciation. En effet, quand la majorité des offres se bouscule autour de 3 à 5 euros en fond de rayon, la volonté de certaines marques de se différencier par le haut en se rapprochant de 8-10 euros est un pari, puisque, pour certains, cette zone est réservée aux productions de châteaux ayant une certaine notoriété ou d'appellations communales reconnues.

S'interrogeant sur la nécessité pour une marque d'avoir une offre consistante, certains auteurs répondent par la négative (Charters, 2009). Ils estiment au contraire qu'un

vin ne doit pas être invariant, si ce n'est dans son niveau de qualité, et que c'est au consommateur de faire le travail de "co création" avec la marque. Cette approche contemporaine rejoint ainsi le mouvement tendant à associer plus fortement le consommateur dans la signification de la marque.

Le prisme de la marque de Kapferer ne peut donc pas être une donnée, mais une construction en lien avec la sociologie de ses publics dont nous allons, de façon brève, présenter maintenant quelques caractéristiques.

### **III-2- Eléments d'une sociologie des vins de marque en France**

Dès 1973, la marque est reconnue comme un "signe additionnel (...) en vue de protéger le consommateur et le producteur à l'égard des biens qui paraîtraient identiques" (Heilbrunn, 1973). Pour confirmer ce désir de différenciation, il fut un temps interdit en France de disposer sur un même linéaire vins de table, vins de pays et VQPRD (vins de qualité provenant d'une région déterminée), afin de ne pas troubler le consommateur.

Kapferer (2002) estime que le consommateur "s'élève avec la marque" et que dans ce sens, elle serait une forme d'ascenseur social, quand d'autres font défaut. Acheter un produit est généralement associé à une image de soi valorisée, un changement ponctuel ou pas, de niveau de vie. Notons que ceci ne fonctionne pas dans le domaine viticole puisque ce sont au contraire le choix des appellations communales, plus élitistes, voire celles de châteaux précis qui jouent ce rôle.

Un autre aspect de la sociologie de la marque touche à la culture, notamment gastronomique. Très développée en France, elle se prête peu à la promesse de standardisation du goût qu'offre la marque. Malgré la progression des plats cuisinés, prêts à l'emploi, dans les habitudes culinaires des français, le consommateur "fait de la résistance" et refuse de se voir imposer des standards. Saikat Banerjee (Banerjee, 2008) propose un cadre pour mieux comprendre le lien entre marque et culture locale. Quatre cas de figures peuvent se présenter selon, d'une part, que l'héritage culturel est fort ou faible sur le marché visé, et d'autre part que l'histoire de la marque désirent s'implanter ou se maintenir est forte ou faible. "Convaincre", "initier", "s'adapter" ou "assimiler" sont alors les conseils préconisés par les auteurs aux responsables marketing. On ressent bien dans cette approche ce combat d'influence entre la marque internationale, par définition faiblement enracinée, et les cultures locales plus ou

moins "résistantes". Aujourd'hui un préjugé social demeure dans l'esprit des professionnels de la filière : la marque prend sa place lorsque la culture (du vin) se réduit.

Proche du thème de "l'élévation par la marque", se trouve celui du statut du luxe éventuellement associé à la marque. Kapferer (2002) ne manque pas de noter un glissement : si dans le passé "le luxe était l'ordinaire des gens extraordinaires," aujourd'hui il serait aussi "l'extraordinaire des gens ordinaires". Ce changement social n'est pas sans conséquence pour les services de marketing, notamment dans la filière viticole : faut-il rendre le vin de haute qualité abordable par son prix mais aussi par les canaux de distribution comme tentent de le faire certaines marques premiums à l'étranger ou les seconds vins en France ? Un prix situé au-delà de la barrière psychologique des 20 euros est-il un marqueur social, une frontière ou un signe d'appartenance ? Ou au contraire cette zone élitiste fait-elle l'objet d'incursions ponctuelles de la part "de gens ordinaires" aux caractéristiques et motivations tout à fait différentes ? Aucune étude n'a à ce jour répondu clairement à cette question et donc à celle du statut social de la marque haut de gamme.

C'est pourquoi on peut penser que la question de l'adoption par le grand public de la marque de vin reste posée. Ainsi une étude (Viot et Passebois, 2005) conduite auprès de 967 personnes montre que le marché grand public n'est pas capable d'identifier ce terme : certains (55%) citent une origine, une région, d'autres (19%) un nom de château, d'autres encore (18%) une marque commerciale, quand un dernier groupe (4%) l'associe à des maisons de négoce. Or le marketing enseigne que, tant que des noms précis et des niveaux de prix bien identifiés ne sont pas dans l'esprit du consommateur, le concept qui les porte n'est pas opérationnel.

Si le marché reste à éduquer, il reste à connaître les outils de cette éducation. Une étude Onivins Info-2005, propose trois façons principales : d'une part par la relation que le consommateur pourra établir directement avec le producteur. D'autre part par les apports d'une force de vente plus présente sur le terrain. Enfin, par le jeu des promotions, des événements, des foires aux vins pour recruter de nouveaux consommateurs et "expliquer le vin". La sociologie d'un tel marché est celui de la "prescription" : cet attribut caractérise les produits pour lesquels le consommateur a besoin de conseils, de l'avis ou de l'expertise d'un tiers, personne physique, marque ou événement. Face à la complexité de l'image des vins, notamment français, une bonne partie du comportement du consommateur s'explique par le recours à ces prescripteurs dont la marque devrait, théoriquement, faire partie.

A l'issue de l'évocation de ces quelques critères d'une sociologie de la marque de vins en France, il est temps d'illustrer par une série d'exemples quelques réussites qui montrent les

apports de la marque dans l'industrie viticole. Nous présentons tout d'abord ce qui se fait à l'étranger puisque ce concept est beaucoup plus développé à l'international. Puis nous évoquons des formes alternatives de vins de marque en phase avec les tendances de deux segments de marché les consommateurs attachés aux terroirs et les consommateurs responsables. Enfin nous présentons dans une tradition plus purement "marketing", le cas d'une marque française jouant la carte de son identité et de sa notoriété et celui d'une marque ombrelle, support à diverses productions françaises dans le monde des caves coopératives. Pour lire l'intégralité de ces cas, le lecteur pourra se reporter à l'ouvrage "Les vins de marque"(2007)<sup>25</sup> . Pour chacun des six cas présentés, nous situons rapidement le contexte, puis nous exprimons le(s) facteur(s) clés de succès que semble posséder la marque.

### **III-3- Internationalisation de la marque, marques alternatives et marques identitaires**

#### **a- Internationalisation de la marque**

Dans ce premier groupe se trouvent des marques de vin qui font nettement le choix de l'export en raisonnant sur l'hypothèse d'une possible adaptation de leur produit à des cultures et des goûts différents. Deux marques du Nouveau Monde illustrent particulièrement cette stratégie :

Cas n°1 : Casillero del Diablo : Cette marque chilienne a connu l'une des plus fortes progressions notamment en Grande Bretagne. Elle est portée par le groupe Concha Y Toro, acteur leader de ce pays pour diffuser dès 2003 plus de 12 millions de cols, ce qui la situe au dessus de la plupart des marques françaises. Le choix stratégique est celui d'une approche directe du marché : "*Close to the market*" exprime souvent son directeur commercial au Royaume-Uni, là où la viticulture européenne fait se succéder plusieurs opérateurs (producteurs, courtiers, négociants, importateurs ...). Autre élément différenciateur : la forte présence d'une équipe commerciale de terrain auprès des acheteurs de centrales d'achat avec des techniques promotionnelles non usuelles dans la profession, mais très pratiquées en grande distribution. Enfin, mais de façon moindre, la marque revendique son identité avec le Carmenere, ce cépage spécifique du Chili qui apporte un supplément d'âme au produit.

Cas n°2 : Yellow Tail : Cette marque australienne est souvent mentionnée comme le modèle par excellence d'une réussite. Il s'agit d'une saga, celle d'une famille arrivée d'Italie au début des années 50. Mais le développement se situe au début des années 2000 lors d'une

---

<sup>25</sup> Les Vins de Marque. 25 études de cas. P.Mora Editions Dunod – 2007.

opération d'exportation vers les Etats-Unis, pays pourtant producteur et "encombré" à cette époque de plus de 6000 marques de vin, mais très fragmenté, la plupart ne faisant guère plus de 100.000 cols de vente annuelles. Yellow Tail ne repose pas sur l'identité d'un terroir ni d'un territoire (l'entreprise ne possède en propre que 200 ha). Le raisin provient en fait d'une multitude de site du sud-est de l'Australie. La réussite est plutôt à rechercher sur l'identité d'un segment de marché américain en recherche de quatre éléments : tout d'abord grâce à un vin portant des parfums vanillés et boisés; puis, par un prix positionné autour de 6-7 \$ et par une communication sur des thématiques "australiennes"; et enfin via une distribution de masse dans la grande distribution.

Au-delà de ce marketing mix, l'histoire retiendra sans doute l'invention d'un nouveau concept qui marque encore l'industrie viticole mondiale : ETD pour Easy To Drink. L'idée essentielle est de décomplexer le consommateur, lui suggérer que chacun a droit à donner son opinion, rechercher de nouveaux codes de communication, de nouveaux usages au produit, loin de la culture traditionnelle du vin qui impressionne et bloque la spontanéité du consommateur. En ce sens, la démarche ETD est aux antipodes du positionnement français qui revendique ici ou là la complexité de ses vins, notamment du fait des assemblages des cépages et de la hiérarchie de ses appellations.

### **b- Marques alternatives**

Ce deuxième groupe va à l'encontre d'une tendance au déracinement de la marque en insistant au contraire sur les éléments intrinsèques du produit ou des spécificités de son terroir. La démarche des Côtes de Bordeaux de l'appellation Bio ou de l'appellation Baux de Provence sont des innovations marketing qui vont dans ce sens.

Cas n°3 : Les Côtes de Bordeaux regroupent géographiquement 5 appellations : Côtes de Blaye, Côtes de Bourg, Côte de Castillon, Côtes de Franc, Premières Côtes de Bordeaux. On y trouve une constance géologique (sols argilo calcaires) et géographique : toutes sont situées proches de la Garonne ou de la Dordogne, à moins de 5 kms souvent exposées plein sud sur des coteaux bien drainés. Ensemble, elles représentent 120 millions de bouteilles produites (16% de la production girondine) chaque année vendues essentiellement en France (87%). Comme d'autres appellations, elles ont subi la chute des cours, le tonneau de 900 litres passant de 1700 à 1000 euros environ entre 1998 et 2008. Le constat fait par les dirigeants des cinq appellations fut celui de la faible lisibilité des Côtes prises séparément : "- Combien de

consommateurs seraient-ils aptes à dire ce qui différencie un Côte de Blaye d'un Première Côte ?"

Il y avait donc à la fois légitimité et nécessité de regrouper ces appellations sous une nouvelle marque commune à créer : "Les Côtes de Bordeaux". Cependant, ceci nécessite de modifier la nomenclature des appellations et l'initiative ne fut pas totalement couronnée de succès puisque les Côtes de Bourg se dissocièrent finalement de l'opération.

Le lancement de cette nouvelle marque va tout à fait dans le sens de la complémentarité entre l'apport des appellations et celui des marques. Il milite aussi contre le morcellement qui réduit la lisibilité, tout en maintenant une identité.



Fig 10 : Les Côtes de Bordeaux

#### Cas n°4 : Baux de Provence AOC Vin bio

Une étude conduite par le PAN Europe - MDRGF (2008) sur 40 bouteilles de divers pays européens a montré la présence régulière d'un taux de pesticides 5800 fois plus élevé que la limite autorisée dans l'eau. De multiples conséquences médicales sont également identifiées. Face à cette situation, des initiatives de production selon des méthodes "responsables" sont développées. La notion de vin bio n'existant pas à ce jour, des producteurs se positionnent désormais en proposant au marché des vins "issus d'une agriculture raisonnée", notamment dans l'emploi limité de produits phytosanitaires dans le

traitement de la vigne. L'appellation "Les Baux de Provence" produit sur 320 ha avec un rendement de 45 hl/ha. On y trouve une variété de Rouges et surtout de Rosés. Obtenir l'agrément "Baux de Provence" passe par la preuve d'une conduite de la vigne de façon responsable. En ce sens, il s'agissait en 2008 d'une innovation dans la viticulture française. La stratégie de marque repose ici sur quatre éléments : une réelle attente du marché, un bénéfice client incontestable, un facteur de différenciation, un territoire de marque qui s'appuie sur l'identité géographique du terroir.

### **c- Marques identitaires et à forte notoriété**

Un budget marketing d'un million d'euros annuel est souvent estimé dans la profession comme un minimum nécessaire pour établir une marque sur la scène internationale. Peu d'acteurs français s'y retrouvent.

#### **Cas n°5 : Mouton Cadet**

La marque Mouton Cadet, portée par la Maison Baron Philippe de Rothschild, se veut l'ancêtre des vins de marque, puisque l'histoire raconte que dès 1930, le Baron Philippe lança le concept, comme une forme de second vin du célèbre Mouton Rothschild de Pauillac. Depuis Mouton Cadet a connu un succès certain, obligeant la groupe à diversifier ses approvisionnements pour en faire un Bordeaux issu des productions de plus de 300 viticulteurs. La distribution repose au départ sur le marché de prescription que représente notamment la restauration. La communication, sans être intensive, travaille sur l'imaginaire de thèmes tels que "l'audace en héritage" où sont mis en scène une série de personnages, "dandy des temps modernes", à l'image du Baron Philippe et de l'imaginaire entourant Bordeaux. Jouant de l'ambiguïté, Mouton Cadet se veut donc à la fois élitiste et accessible à tous, à des prix pouvant aller de 8,50€ à 15€ selon les lieux de diffusion. Enfin, Mouton Cadet revendique une vinification à la française reposant notamment sur l'assemblage de plusieurs cépages, contrairement à la plupart de ses concurrents internationaux, faisant d'elle une marque à découvrir "en seconde instance", après les premières expériences sur des vins "plus simples". Mouton Cadet est une réussite commerciale incontestable avec plus de 12 millions de cols vendus dans plus de 150 pays, 75% du chiffre d'affaires s'effectuant à l'export.

#### **Cas n°6 : Chamarré :**

Face à la présence forte des marque étrangères fortement financées par des groupes puissants, et au morcellement des acteurs français, le groupe OVS a tenté, en 2005, une

opération de "marque ombrelle" censée regrouper les forces de divers territoires français. Pour cela, des volumes étant nécessaires, le monde de la coopération viticole a été sollicité comme partenaire : des vins de cépages (vins de Pays) sous l'ombrelle "Chamarré Sélection", unissent sous une même bannière des acteurs comme Val d'Orbieu (Languedoc), Producta (Bordeaux), Alliance Loire (Val de Loire), Les Vignerons de la Ténarèze (Gers) ... Les choix tarifaires sont compris entre 4 et 7 euros. Le tout est accompagné par un gros effort de communication lors du lancement avec un budget de plus de 5 millions € pour 2006. Les chiffres récents font état d'une croissance forte sur le marché américain : + 28% en 2008 et + 39% pour les six premiers mois de 2009. En 2008, un chiffre d'affaires de 6,3 millions € est réalisé grâce à une présence dans plus de 32 pays. Cependant, malgré une augmentation de capital l'initiative Chamarré n'a pas pu atteindre l'équilibre au bout de cinq années d'exploitation. L'annonce du dépôt de bilan courant juin 2010, marquera peut-être la fin d'une initiative qui avait le mérite de mutualiser des forces sous une notoriété commune tout en s'appuyant sur la diversité du vignoble français.

A l'issue de cette illustration en six points de quelques stratégies de vins de marque, nous pouvons synthétiser ces apports dans le tableau 12 :

Marque	Positionnement	Facteur Clé de Succès	Limites
Casillero del Diablo	Un vin chilien avec cépage spécifique	Un accès direct au marché et une présence forte auprès des distributeurs	Approche industrielle
Yellow Tail	Un vin d'Australie "facile à boire"	Décomplexer le consommateur	Accompagner L'évolution du consommateur
Côtes de Bordeaux	La réalité géographique et géologique du concept de "Côtes"	Une meilleure lisibilité du fait du regroupement	Puissance financière limitée
Baux de Provence AOC Bio	Marque-appellation sur le critère Bio	Réponse adaptée à un segment de marché en croissance	Reste à ce stade marginal
Mouton Cadet	Marque élitiste orientée à l'export	La notoriété du groupe Baron Philippe de Rothschild	Positionnement proche des Châteaux
Chamarré	Marque ombrelle sur le positionnement Vin de Pays	Production française, regroupement de plusieurs opérateurs	Dilution de l'image du fait de versions multiples

**Tab 12 Positionnements et facteurs clés de succès de vins de marque**

Le tableau ci-dessus a pour but de montrer, par le positionnement et les facteurs clés de succès identifiés, l'importance de la recherche d'une différenciation pour obtenir une

légitimité à exister réellement sur les marchés. Face à la sur production actuelle et au nombre de références mises sur le marché, cette question est particulièrement importante.

Aaker (2003) exprime l'importance du pouvoir de la différenciation. Pour lui trois caractéristiques de la marque doivent tout d'abord exister :

- Dans un premier temps, la supériorité de la performance du produit lui-même. Dans le secteur viticole, on parle en effet de plus en plus de performance d'un vin, grâce aux nouvelles techniques de vinification, mais aussi à sa compétitivité prix.
- Une marque doit être le reflet d'un héritage organisationnel, d'une histoire qui depuis longtemps tient une "promesse". La filière vin confirme cette observation avec les nombreuses familles, territoires et acteurs établis de longue date sur le marché.
- Enfin, la marque réellement différenciée se détache souvent par une spontanéité à innover, dans la conception du produit et de son amélioration comme dans les modifications de ses usages ou de ses variables du marketing mix.

Aaker (2003) poursuit en estimant que ces objectifs ne sont atteints que grâce à un travail constant des responsables de la marque qui devront tout d'abord se poser quatre questions :

- Quelle est l'identité de la marque et son positionnement ?
- Existe-t-il réellement des caractéristiques du produit (ou du service) qui seront mises en avant par la marque ?
- Comment le marché est-il segmenté et quels sont les avantages-consommateurs attendus ?
- Existe-t-il des relais de différenciation hors de l'entreprise et comment peuvent-ils être mis en œuvre ?

Ces questions sont loin d'être résolues dans l'industrie viticole française et finalement mondiale. En effet, le consommateur y est d'une telle diversité, que les études n'apportent pas de réponses fiables. Par ailleurs, son aptitude à reconnaître les caractéristiques réelles du produit est faible. Aussi, la question de l'efficacité de la marque est-elle toujours en débat dans cette profession, par rapport à d'autres approches plus personnalisées telles que la vente directe, l'oenotourisme, les opérations promotionnelles. La mondialisation des marques de vin est-elle possible ? Telle fut l'une des motivations de notre recherche publiée sous le nom de "Is Branding an Efficient Tool in the Wine Industry ?" (Mora, 2009)

### III-6- Les limites de l'approche par les marques

Comme on a pu le voir, le concept de vin de marque progresse lentement sur le marché domestique français, tout en représentant un bon support pour les activités à l'export. Il reste donc à débattre sur la question de l'efficacité de la marque comme outil d'internationalisation d'une production viticole. Pour cela, une lecture de la littérature académique est éclairante.

Dès 1986, la question de la mondialisation des marques était en effet posée par certains auteurs, circonspects quant à ses possibilités d'extension sur certains territoires lointains (Wind et Douglas, 2006). Leur point de vue nous a servi de base afin d'appliquer leur analyse au domaine qui nous concerne. L'un de leurs apports part de la question de la standardisation, qui est l'une des promesses fortes de toute marque. Les auteurs font tout d'abord allusion à ce qu'ils appellent "la doctrine de la standardisation universelle" qui reposerait sur trois points :

- une homogénéisation des besoins au niveau mondial
- une préférence universelle pour des prix bas pour un niveau de qualité acceptable
- des économies d'échelle en production et en marketing

Mais immédiatement après avoir identifié ces éléments, les auteurs s'emploient à les remettre en cause en estimant notamment, grâce à plusieurs exemples, que ces affirmations sont très relatives :

- l'homogénéisation des consommateurs n'existerait pas réellement, même sur le seul continent Nord Américain où certains parlent des "Neuf Nations Nord Américaines" (Garreau, 1983)
- l'idéologie du prix bas universel n'est pas recherchée par des marques de prestige, ni par celles qui considèrent qu'un tel avantage concurrentiel est peu défendable dans le temps. Par ailleurs la notion de "prix bas standardisé" n'existe pas dans le monde actuel, où la comparaison des pouvoirs d'achat selon les zones, est délicate .
- l'apport des économies d'échelle peut s'avérer très limité dans le cas où la part du coût de production dans le coût de revient total est faible ce qui est souvent le cas dans les économies contemporaines. Par ailleurs l'introduction des techniques d'ateliers flexibles permet aujourd'hui d'associer des modifications

produits et des coûts compétitifs, remettant en cause l'automatisation comme seul mode de compétitivité.

Plusieurs de ces remarques sur les limites de la mondialisation des marques peuvent être appliquées à la filière viticole. En matière culturelle notamment gustative, de grandes disparités demeurent : plus de sucre pour certains, boisage du vin ailleurs, plus ou moins fort degré d'alcool, typicité d'un cépage ou au contraire attraction pour les assemblages ne rendent pas possible une standardisation de ce que le consommateur moyen – inexistant – souhaiterait trouver dans son verre.

Par ailleurs, le positionnement prix bas peut avoir un effet répulsif pour au moins deux raisons quand il s'agit de vin : d'une part, il peut être source de défiance, surtout auprès de nouveaux consommateurs de vin, non éduqués au produit, ce qui est la majorité des cas dans le monde; d'autre part, partager un vin – notamment français – est associé à un temps de célébration où un minimum de prestige du choix du produit s'accommode peu d'une telle pratique de prix bas. On pense notamment au marché qui en 2009 a connu la plus forte expansion pour les exportations des vins de France : la Chine.

Enfin, nous rejoignons la troisième critique qui estime que l'objectif des économies d'échelle recherché dans l'internationalisation d'une marque de vin n'a pas, comme pour d'autres, un effet important dans la mesure où le coût de production d'une bouteille a peu à voir avec son prix final : ceci est bien sûr évident pour les Grands Crus (appartenant à la catégorie des "marque-châteaux") où le coût de revient de la bouteille avoisine les 5 euros pour des prix de vente souvent supérieur à 100 euros. Mais c'est également vrai pour des marques haut de gamme où le ratio coût de production / prix de vente TTC est faible. On observera que ce point de vue reste cependant largement débattu à une époque où les coûts hors production (marketing notamment) forment souvent l'essentiel du coût de revient d'un produit. Le concept d'économie d'échelle redevient alors pertinent s'il permet de mieux amortir les investissements en communication.

A l'issue de cette partie consacrée à la marque comme éventuel outil de promotion de la filière viticole, nous gardons quelques points précis en vigueur en cette période 2009-2010, caractérisée à la fois par une surproduction mondiale, une arrivée incessante de nouveaux acteurs, une contrainte forte du fait de la stagnation du pouvoir d'achat mondial des ménages. En résumé :

1- La marque est un concept qui a du mal à trouver sa place dans les canaux de la distribution française pour séduire un consommateur plus en attente de la diversité que

peuvent apporter les terroirs, les millésimes, voire les œnologues, que des promesses de la standardisation de la marque.

2- A l'export, la marque de vin est un signe de reconnaissance qui facilite le travail du consommateur néophyte, souvent complexé par rapport à ce type de produit dit "de prescription" : elle lui donne des signes simples, faciles à mémoriser, offrant une nouvelle forme de proximité dans l'anonymat des linéaires.

3- Le développement de la marque, comme ce fut le cas pour le Champagne ou les spiritueux, nécessite en amont de vrais actes industriels : portée par des groupes puissants au sein d'une filière plus concentrée et intégrée sans doute autour de maisons de négoce puissantes, la marque de vin provoque un transfert de valeur ajoutée entre le monde de la production et celui de la distribution. Qui prendra la valeur ajoutée dans l'avenir ? Est-ce le producteur qui grâce à la qualité de ses prestations fait l'essentiel du travail ? Est-ce le négociant qui organisant la mise sur le marché assure l'acte beaucoup moins évident de plaire aux marchés ? Est-ce le distributeur qui, en imposant son cahier des charges et en allouant l'espace dans les linéaires, contrôle à la fois la production et la vente finale ?

Le débat sur la pertinence de la marque nous amène donc à élargir la discussion sur la politique industrielle :

1°- Pertinence de la marque : Sur un plan objectif, Aacker (1996) nous apporte un cadre de référence que l'on peut adapter ici. Il nous faut cependant dissocier nettement le marché domestique et le reste du monde, et plus précisément le "Nouveau Monde" délibérément désigné comme rassemblant de nouveaux consommateurs, plutôt jeunes et en phase d'éducation progressive au monde du vin.

Critère	Application au marché du vin en France	Application aux marchés du Nouveau Monde
Pouvoir de fidélisation	Existante pour un consommateur faiblement impliqué dans l'acte d'achat	Forte avec parfois développement de "Brand Community"
Perception du rapport Qualité/prix	Prix perçu comme élevé par rapport aux critères intrinsèques du produit	Bon rapport qualité prix variable selon les positionnements
Pouvoir de différenciation	Pas de réelle connaissance de la part du consommateur	Important via la focalisation des marques sur les mono cépages
Notoriété des marques	Très faible	Existante à très forte
Réaction des distributeurs aux marques	Tentative d'intégration (surreprésentation dans les linéaires) mais part de marché stagnante (5%)	Les marques structurent la plupart des rayons plus que les terroirs

**Tab 13 : Efficacité de la marque de vin en France et hors de France**

2°- Politique industrielle : Derrière la question de la pertinence de la marque de vin se trouve celle de la politique de la filière toute entière, celle de sa gouvernance. Pour certains historiens (Dumay, 1970) cela rejoint une question de société : de grands vins ne peuvent être que le fruit de grandes nations à l'échelle de la planète. Notre pays en a-t-il encore les moyens ? Dès 1970 Raymond Dumay, l'un des plus grands historiens français aujourd'hui disparu estimait que "l'avenir de la vigne se situe vraisemblablement aux Etats-Unis".

L'hégémonie des marques mondiales américaines de Constellation Brands à EJ Gallo semble, quarante ans plus tard, confirmer ces prophéties. Pour certains, la puissance des vignobles passe par la puissance de leurs marques. Pour s'en convaincre, il ne faut pas raisonner à l'échelle française où les meilleures font un peu plus de 10 millions de cols, mais regarder outre Atlantique, où les champions s'expriment en centaines de millions de cartons

(de 12 bouteilles). Sur ce marché les nouveaux territoires de la vigne sont indubitablement associés à ceux de leurs marques.

Le débat sur l'opportunité ou non de standardiser l'offre autour de marques fortes reste donc très concrètement ouvert.

## Conclusion

Lors de notre introduction nous avons présenté la problématique générale de cette thèse sur travaux sous l'expression *Individuation et dé-individuation économique ; illustration sur la filière viticole*.

Le développement, construit autour de nos publications, nous a logiquement conduit à une présentation en trois parties dont les objets sont tout d'abord le comportement du consommateur, puis la stratégie des entreprises et enfin, des outils de développement marketing.

Chacune de ces parties nous a permis de débattre, théoriquement et par des apports de nos différents terrains, sur le degré d'individuation VS dé-individuation économique. Cette expression est apparue notamment sous des termes plus couramment employés en sciences de gestion tels que : expérience de consommation et conscience de soi, recherche d'autonomie ou standardisation managériale, lisibilité de l'offre ou différenciation.

Le but de ces divers regards sur la filière viticole étant d'entrevoir - au-delà de la récession structurelle installée depuis deux décennies en France, mais aussi de la crise plus profonde et récente liée aux événements financiers de 2008-2010 – quels pourraient être les scénarios prospectifs de la filière, nous proposons de synthétiser nos apports sous forme de huit combinaisons issues des deux états que chacune des trois dimensions de notre recherche seront amenées à prendre dans le futur.

Nous les classons en trois catégories :

- Scénarios les plus radicaux : ils sont formés de la combinaison de régulations administratives ou de comportements des marchés qui se situent aux extrémités de l'individuation économique ou de sa dé-individuation.
- Scénarios les plus probables : on y retrouve sans doute les situations produites par le jeu des compromis entre la puissance des Interprofessions et celle des Distributeurs, dans un contexte où le vin perdra le statut d'exception culturelle qu'on lui confère encore souvent.
- Scénarios les plus incohérents : fruits du jeu des combinaisons restant disponibles, ces scénarios semblent voués à l'échec, notamment par un manque d'adaptation de l'offre à la demande, puisque nous sommes présentement dominés par des modèles managériaux où prévaut l'orientation marché plus que l'identité des territoires (tab 13).

Scénarios les plus radicaux	Scénarios les plus probables	Scénarios les plus incohérents
<p><b>Combinaison 1</b> Un monde de terroirs, mettant en avant la diversité des millésimes proposés par de petits opérateurs autonomes pour un consommateur impliqué.</p> <p><b>Combinaison 2</b> Un monde standardisé où des grandes entreprises intégrées opérant sur de grands bassins de production proposent des marques nationales sur la base de Vins de Pays pour un consommateur rationnel et peu impliqué.</p>	<p><b>Combinaison 3</b> Une gouvernance centralisée autour de grands bassins de production offrant des marques nationales aux messages simples à des consommateurs de grandes surfaces, en attente de plus de lisibilité, mais par des entreprises restées indépendantes grâce à leur autofinancement.</p> <p><b>Combinaison 4</b> Un monde gouverné par des instances garantissant la diversité culturelle et culturelle des productions françaises pour un consommateur peu impliqué susceptible d'être éduqué par des opérateurs puissamment financés et concentrant l'offre entre peu d'acteurs.</p>	<p><b>Combinaison 5</b> Un monde fragmenté qui désire répondre à un consommateur apte à reconnaître la diversité de l'offre mais servi par des opérateurs en recherche de rationalisation de l'offre autour de peu de références.</p> <p><b>Combinaison 6</b> Un monde de diversité territoriale et temporelle face à un consommateur distrait et peu impliqué où l'offre est dispersée entre de multiples opérateurs locaux.</p> <p><b>Combinaison 7</b> Un monde mettant en avant des marques fortes où la régularité de l'offre proposée par des entreprises indépendantes serait censée intéresser un consommateur impliqué.</p> <p><b>Combinaison 8</b> Un monde standardisé sur de grands bassins de production, et dont les millésimes sont lissés pour mettre en avant le côté régulier de marques nationales, servi par des opérateurs puissants mais face à un consommateur intéressé par la diversité.</p>

**Tab 14 : Huit scénarios prospectifs pour la filière viticole**

*Vers la dé-individuation économique*

L'individuation est donc apparue de façon répétée sur chacune des trois parties. Jung (1971) fut, on le sait, l'un des auteurs à utiliser ce concept qu'il définit ainsi : "Processus de prise de conscience de l'individualité profonde (...), qu'on est distinct et différent des autres, et l'idée qu'on est soi-même une personne entière, indivisible."

A contrario on comprendra que la dé-individuation correspond à un affaiblissement de la conscience de soi, souvent dans des situations collectives. Stiegler (2007), a pour sa part effectué un rapprochement entre dé-individuation et hyperconsommation. Dans ce sens et dans le contexte des produits viticoles, la dé-individuation serait l'attitude de consommateurs s'en remettant à d'autres (les marques) pour fixer leur goût et leur éviter des efforts culturels et gustatifs au profit de la facilité. Le marketing du vin américain lui a trouvé un nom : ETD pour "Easy To Drink". A l'opposé, se trouvent des consommateurs en recherche de découverte de cette complexité et pour qui l'identité se construit par une attitude impliquée. Dans le domaine du vin on parlera de la constitution de sa cave voire de sa transmission familiale. Les deux types de consommateurs cohabitent aujourd'hui dans des proportions peu précisément mesurées.

Une extrapolation toute personnelle nous laisse imaginer ce que pourrait être la dé-individuation managériale, faite de regroupements, de fusions et d'acquisitions, de conduite de l'entreprise dominé par le benchmarking sectoriel plus que par le projet d'entreprise et dont le principal mobile serait la rentabilité des capitaux propres et non l'originalité de la ligne éditoriale du portefeuille de produits. Si la barre du retour sur investissement est située au dessus de 10%, il est certain que la faiblesse des entreprises de la filière sur ce critère les incitera à se concentrer afin de réduire les diversités managériales et la conscience du soi entrepreneuriale. Ici aussi la gouvernance des entreprises viticoles semble hésiter entre les deux voies. De même, les Pouvoirs Publics et les Interprofessions semblent tenter un équilibre entre les deux écueils d'une trop grande standardisation ou au contraire d'une crispation identitaire sur les territoires : ici réside tout le débat sur l'introduction récente des produits IGP (Indication Géographique Protégée) dans le secteur viticole et du regroupement des Interprofessions dans chacun des dix grands Bassins de Production (Despey, 2010).

Enfin sur la troisième dimension, on associera aisément l'approche par les marques au processus de dé-individuation des acteurs (entreprises ou consommateurs) et au contraire l'approche par les terroirs et les millésimes à un désir d'individuation, d'augmentation de la conscience de soi au travers de ses actes de consommation ou de production. La lente progression des marques de vin en France, à contrario de leur succès hors de nos frontières, nous fait dire que le souci d'un maintien de l'individuation existe plus sur notre marché intérieur que sur les autres marchés mondiaux. S'agirait-il d'une résistance culturelle ?

A l'issue de cette démarche de recherche, nous concluons effectivement à ce stade à une tendance à la dé-individuation au sein de la filière viticole pour trois raisons essentielles.

Tout d'abord, l'afflux de nouveaux consommateurs au niveau planétaire pénètre l'univers du vin grâce à la force prescriptrice que représente la marque internationale dans la plupart des pays du Nouveau Monde. Partant, ni la recherche de la diversité ou de l'étonnement ni celle de l'attachement à une provenance géographique, traces d'une implication du consommateur individué, ne représentent une priorité. De même, sur le marché français, la réduction du volume et de la fréquence de consommation semble orienter le consommateur vers une forme de "facilité du choix" que les linéaires des grandes surfaces encouragent, même si, répétons-le une forte résistance aux initiatives de la standardisation demeurent.

Puis, sur le plan de la conduite des entreprises, le jeu constant des rapprochements des acteurs de la filière et de la concentration de l'offre, provoque une réduction de la diversité des portefeuilles de produits et impose des normes de gestion de plus en plus nécessaires pour attirer des investisseurs. Comme nous l'avons vu, le taux de rentabilité du capital investi reste encore faible dans ce secteur, le plus souvent inférieur à 10% : la gouvernance financière contemporaine provoquera donc vraisemblablement ici aussi une normalisation managériale, manifestation d'une dé-individuation dans la stratégie des entreprises.

Enfin, la volonté des grands distributeurs désireux de rendre leurs linéaires "plus lisibles et moins encombrées de multiples références" a pour conséquence de standardiser davantage l'offre entre les mains de quelques industriels puissants aptes à mettre sur le marché des volumes conséquents sous le couvert de marques propres voire de marque de distributeur. Ce lissage représente sans doute un appel à la dé-individuation dont la forme ultime pourrait être des marques estampillées "Vin de Pays de France" que certains acteurs de l'aval de la filière appellent de leurs vœux.

### *Implications managériales*

La structure de ce document laisse apparaître trois principaux types d'implications managériales issues de nos travaux.

Sur le plan de la connaissance du consommateur, la profession s'est le plus souvent à ce jour focalisée sur l'étude du comportement, notamment au travers des remarquables enquêtes annuelles fournies par ONIVINS-VINIFLHOR. Au-delà de ces approches, souvent quantitatives et sociologiquement orientées, le travail présenté en première partie sur l'analyse des récits et l'interprétation des expériences liées à l'achat, à la consommation, ou au partage d'un vin, se propose d'ouvrir cette connaissance à des thèmes complémentaires parmi lesquels le marketing expérientiel, la motivation, la transmission inter générationnelles des

valeurs culturelles, l'estime de soi en situation de consommation, les représentations et la formation au goût et à ses expressions.

La seconde partie s'intéresse plus à la gouvernance des entreprises et de la filière. L'approche transversale que nous avons entreprise nous semble utile à ce stade de la mutation industrielle de la viticulture française qui doit assurer le passage d'une orientation volume à une promotion de la valeur, via des stratégies de diversification d'usages et de produits. Le lien entre structure financière et performance à l'export, une fois consolidé et détaché de la problématique présente liée à la crise financière et économique mondiale participera, de façon objective et moins passionnée, au débat actuel sur la pertinence des regroupements et des concentrations verticales comme horizontales aussi bien dans le monde du négoce, des propriétés que des coopératives.

Enfin, la dernière partie, autour des outils marketing apporte deux regards critiques aux acteurs du système, en charge du marketing du vin.

D'une part la confirmation d'une difficulté sur le segment des jeunes générations qui représentent l'avenir de la filière : le chantier du rajeunissement de l'image du vin en France reste à entreprendre et plus concrètement encore celui d'une réflexion sur certaines variables du mix marketing : adopter une communication vraiment "intéressante" pour le jeune public et concevoir des lieux de diffusion du produit adaptés aux nouveaux styles de vie. D'autre part, le débat sur la marque et le vin entrepris ici, rejoint une actualité à la fois commerciale et juridique à l'heure du passage aux IGP (Indications Géographiques Protégées). Derrière cette réforme en effet, se joue le développement éventuel des marques nationales, tant attendu des distributeurs en grandes surfaces, sous la bannière "Vin de France". Notre travail, montrant le clivage des consommateurs, souhaite dépassionner le débat afin de faire de la marque un outil au service des entreprises comme des consommateurs et non pas une idéologie managériale.

### *Limites et perspectives de recherche*

La première limite de ce travail réside dans l'utilisation du concept d'individuation. Est-il en effet légitime de reprendre un concept avant tout d'ordre biologique ou psychologique, dans un contexte économique et managérial ? Pour répondre à cette question, nous observons qu'au-delà de la philosophie ou de la biologie, deux disciplines au moins ont pratiqué ce transfert.

Tout d'abord, la sociologie tente de comprendre le sens de l'histoire "en fonction des significations qu'elle revêt pour la vie intérieure et la carrière des individus" (Mills, 1959) et

en intégrant "la personne" au sein de ses analyses plus larges (Mauss, 1997). Plus récemment, la sociologie utilise l'individuation pour affirmer "qu'un tout unique et détaché existe par lui-même" (Dumont, 1983).

Par ailleurs, les sciences de l'éducation, se rapprochent du thème de l'individuation avec le concept d'autorisation noétique défini comme un "cheminement vers soi, un voyage intérieur durant lequel un processus interne continu de transformation du Soi démarre lorsque l'individu s'ouvre - suite à un flash existentiel, une prise de conscience de son ignorance et de sa souffrance ou à un questionnement sur le sens de sa vie – à un profond désir de changement (...) et rencontre des archétypes qui le touchent, lui dévoilent le réel derrière la réalité (...) le monde de l'intelligence derrière le monde de la signification. " (Macrez-Maurel, 2004).

C'est pourquoi, à notre tour nous sommes-nous autorisé ce cheminement vers soi dans le contexte économique de deux activités qui structurent puissamment les sociétés contemporaines : l'expérience de consommation et la conduite de projets entrepreneuriaux.

En effet, le thème de l'individuation vs dé-individuation économique qui s'est révélé à nous à l'occasion de ces regards sur la filière viticole nous semble digne d'intérêt et de recherches postérieures :

- Sur le plan du comportement du consommateur, le vin est, on le sait, un produit à succès dans de nombreuses régions du monde où sa consommation s'accroît fortement. Le consommateur mondialisé de demain sera-t-il individué, à la recherche d'expériences toutes personnelles, ou au contraire recherchera-t-il un style de vie à l'occidentale, moins intériorisé ? Des recherches complémentaires que nous menons actuellement sur la représentation des émotions lors d'une expérience de consommation sur trois autres groupes de consommateurs (Etats-Unis, Brésil et Chine) nous permettront de mieux répondre à cette question.
- Sur le plan des comportements stratégiques et financiers des PME de la filière abordés lors de la deuxième partie, les données dont nous disposons ici ne nous permettent pas, avec le recul nécessaire, de dissocier ce qui est réellement dû à la crise financière de 2008-2009 et ce qui est d'ordre plus structurel. C'est pourquoi, la disponibilité des données financières de 2009 et de 2010 ainsi que l'analyse des manœuvres stratégiques dont nous disposerons lors de l'édition 2011 du salon mondial Vinexpo nous permettront de fortifier nos conclusions.
- Sur le plan plus concret du marketing du vin, trois domaines de réflexion semblent s'ouvrir à ce jour pour mieux appréhender les logiques de standardisation. D'une part

la mise en place de la nouvelle nomenclature faisant ou non appel aux IGP (Indications Géographiques Protégées) qui ferait sortir le vin de la particularité française que représente le système des Appellations d'Origine Contrôlée. Avec cette réforme, l'émergence de la nouvelle appellation "Vin de France", nous semble bien confirmer cette orientation de la filière vers une forme dé-individuée de l'offre. D'autre part la volonté des Pouvoirs Publics d'une plus forte concentration autour des dix Grands Bassins de Production. Enfin l'observation constante des politiques de marques nationales et internationales vraisemblablement concentrées demain entre les mains de moins de cinq leaders de la profession.

Méthodologiquement, les outils de la prospective stratégique (Godet, 2004) nous semblent particulièrement adaptés pour donner une suite à la présentation de ces scénarios pour l'avenir de la filière viticole : l'analyse structurelle, une meilleure précision des facteurs clés de l'environnement, un travail plus détaillé sur le jeu des acteurs, ainsi qu'une quantification des conséquences de certains de ces scénarios, nous paraissent particulièrement appropriés pour enrichir ce travail.

Ainsi les regards portés sur la filière nous ont-ils permis d'illustrer ce que nous proposons de nommer le balancier de l'individuation / dé-individuation économique comme outil d'analyse prospectif.

Rappelons enfin que, selon Jung, l'individuation est une des tâches de la maturité, souvent entreprise par les personnes dans la seconde moitié de leur vie. L'auteur de ce présent document, après trente années d'enseignement et dix ans de recherches dans la filière viticole partage ce point de vue.

## Bibliographie

### Ouvrages imprimés

- AAKER, D. *Managing brand equity*. New York. The free press. 1991.
- AAKER, D.A. *Managing Brand Equity*, Arial NY: Free Press, 238-262.1991.
- BAUDRILLARD, J. *La société de consommation*. Folio essais.1970.
- BAUDRILLARD, J. *The consumer society : myths and structures* London, Thousand Oaks,CA:SAGE.1988.
- DUMAY, R. *La mort du vin* Edition de la Table Ronde. 1970.
- DUMONT, L. *L'individu incertain*, Paris Calman Levy, 1995.
- GABRIEL, Y. et LANG,T. *The unmanageable Consumer*, Sage, London. 1995.
- EHRENBERG, A., "Repeat-Buying", 2° ed, New-York, Oxford University, Press. 1988.
- GERGEN, K.J. *The satured self : dilema of identity in contemporary life"* New York, Basic Book. .1991.
- GARREAU, J. *The Nine Nation of North America*, Boston, Houghton Mifflin Co. 1981.
- GODET, M., *Manuel de prospective stratégique*. Tome 2 *L'art et la méthode*. Editions Dunod p135. 2006.
- HEILBRUNN, B. *La marque* Encyclopédie de Gestion Tome 2 Editions Economica p3648. 1997.

- HOFSTEDE, G., *Cultures's consequences : international differences, in work-related values*. Berverly Hills, California : sage Publication. 1980.
- HETZEL, P. *Planète conso : marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*. Paris Editions Organisation. 2002.
- IZARD, C. *Human Emotions*. New York :Plenum. 1977.
- JACOBY, J., CHESNUT, R., *Brand loyalty measurement and management*, New York : John Wiley and son. 1978.
- JAMESON, F., *Post modernism and consumer society*, In Foster,H. ad Pos Modern Culture (Pluto, London). 1990.
- JOHNSON, G. SCHOLTES, K. et al., *Stratégie 7<sup>ème</sup> édition*. Pearson Edition p235. 2010.
- JUNG, C., *Types psychologiques. Définition 33* Chap IX Edition Georg Mehrabian, A. Russell,J. (1974), *An approach to environmental psychology*, Cambridge, MA : MIT Press. 1971.
- KAPFERER, JN. *Ce qui va changer les marques*. Edition Organisation. 2002.
- KEAT, R., WHITELY,N. ABERCOMBIE,N., *The authority of the consumer*, London, Sage. 1994.
- KELLNER, D. *Popular culture and construction of postmodern identities*, In Lash, S. and Friedman, J. ads, *Modernity and Indentity* (Blackwell, Oxford). 1992.
- KLEIN, N. *No logo : taking aim at brand bullies*, Picador, New York, NY. 2002.
- KNIGHT,G. CAVUSGIL, S. *Born Global Firms A new international enterprise* International Business Collection Business Expert Press. 2009.

- MACREZ-MAUREL, J. *S'autoriser à cheminer vers soi*. Autorimbo, Jung, Krisshnamurti, Paris Editions Vega, 2004.
- MAFFESOLI, M., *Le ré enchantement du monde : Une éthique pour notre monde*. Editions La Table Ronde. 2006.
- MAUSS, M. *Une catégorie de l'esprit humain : la matière de la personne, celle du Moi* PUF.1998.
- MILLS, W. *L'imagination sociologique*, Paris La Découverte, 1959.
- MORA, P. *Le commerce du vin. Panorama et perspectives*. Dunod Collection Pratiques Vitivinicoles. 2007.
- NUSSBAUM, M. *Upheavals of thought : the intelligence of emotions*, Cambridge, New-York : Cambridge University Press. 2001.
- PINE, B. GILMORE, J.H., *The experience economy : work is a theatre and every business a stage*, Boston,HBS Press. 1999.
- PORTER, M. *L'avantage concurrentiel* Interédition, p 176 . 1986.
- PLUTCHICK, R *Emotion: a psycho evolutionary synthesis*, New York : Harper and Row. 1980.
- Sartre, J.P. *Esquisse d'une théorie des émotions*. Herman Editeur. 1963.
- SCHMIDT, B.H. *Experiential marketing: how to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands*. New-York, The Free Press. 1999.
- SIMONNET-TOUSSAINT, C. *Le vin sur le divan, des représentations sociales aux représentations intimes*, Éditions Ferret, Bordeaux. 2006.

## Chapitre dans un ouvrage imprimé

- AAKER, D. MC LOUGHLIN, D. *A global perspective*, Business and Economics, Strategic Market Management European Edition chap13. 2010. 260. 2010.
- BELK, R. *A modest proposal for creating similitude in consumer information processing models and some suggestions for establishing a discipline study consumer behaviour*. in *Philosophia and Radical Thought in Marketing*, Ed. Firat, Dholakia, Bagozzi, Lexington, MA : Lexington Books.1987. 361-372.
- CAMPBELL,C. *Capitalism, Consumption and the problem of Motives : some issues in understanding of conduct as illustrated by an examination of the treatment of motive and meaning in the works of Weber and Verblen*", in J.Friedman *Consumption and Identity*,. Chur, Swizerland:Harwood Academic Publishers. 1994. 23-46.
- CROSSLEY, N. *Emotion and communicative action*, in G.Bendelow and S. Williams *Emotion in Social Life*, ,London Routledge. 1998. 16-38.
- HOLBROOK, M., WASTWOOD,A. *The role of emotion in advertising revisited : testing a typology of emotional responses . Cognitive and affective responses to advertising* Ed. P. Cafferata and A Tybout, Lexington Books,. 1989. 353-371.
- LOKSHIN, L. "La marque et le vin", in *Bacchus 2005*, Dunod, p210.
- MARTUCELLI, D. *Pour une sociologie de l'individu*, Lille, PUF du Septentrion, 2004, 295-335.

## Travaux universitaires

- KNIGHT, G., *"Emerging paradigm for international marketing : the born global firm."* Doctoral dissertation, Michigan State University – East Lansing. 1997.

- KNIGHT, G. AULACK, P., "A taxonomy with performance correlates, of born global firms." In S Cavusgil and H. Tutek, Proceedings of the conference on globalization, the international firm and emerging economies, Izmir, Turkey. 1998.
- LAPORTE, JP, "*La consommation du vin en France*" - Enquête Viniflor - Université Montpellier 2 Vague 2005 – Cahier de recherche du CR2M n° 03-2007-1 et 2D'après le chapitre 10 : Effet d'âge et effets de générations : projections des comportements individuels des consommation de vin en France à l'horizon 2015.
- SALVAT, C. "*L'échange et la loi : le statut de la rationalité économique chez Rousseau*" : GREQAM Document de travail 15 p7. 2006.
- SIMONNET-TOUSSAINT, C. : "*Etude des représentations véhiculées par le vin chez de jeunes adultes : pensées publique, privée et intime à propos du vin.*" Thèse de Doctorat Université Bordeaux 2. 2004.
- STIEGLER, B. "*Dépasser l'opposition des consommateurs et producteurs*" [http://grit-transversales.org/artcile.php3?id\\_article=170](http://grit-transversales.org/artcile.php3?id_article=170). 2007.
- VIOT, C. PASSEBOIS, J. "*Marques de vin et vins de marque : clarification des concepts, perception et impact sur le consommateur*" publié par le CREGO Centre de recherche en Gestion des Organisations de l'Université Montpellier. 2005.

### **Articles de périodiques imprimés**

- AAKER, D. "Brand it or lose it", *California Management Review*, 2007, Vol 50-1, 8-24.
- AAKER, D. "Measuring brand equity across products and markets", *California Management Review*, 1996, Vol 38-3, 102-120.
- AAKER, D. "The power of branded differentiator" *MIT Sloan Management Review* Fall 2003, 84-87.

- ARNOUD, E. THOMPSON, "Consumer Culture Theory, Twenty years of research" *International Journal of Consumer Research*, 2005, 31,868-882.
- AZOULAY, A., KAPFERER, J.N. "Do brand personality scales really measure brand personality?" *Journal of Brand Management*, 2003, vol 11-2, 143- 155.
- BARNEJEE, S. " Strategic brand culture fit : a conceptual framework for brand management" *Brand Management* , 2008, vol 15-5, 312-321.
- BONACORSI, A., "On the relationship between firm size and export intensity", *Journal of International Business Studies*, 1992, vol 23- 4, 605-635.
- BROWN, S. KOZINETS, R., SHERRY, J., "Teaching old brands new tricks : retro branding and the revival of brand meaning" *Journal of Marketing*, 2003, vol 67, 19-33.
- BRUWER J., JOHNSONS, R. "Place based marketing and regional branding strategy perspectives in the California wine industry". *Journal of Consumer Research*, 2010, vol 27, p5-16.
- CHAGANTI, R. MAHAJAN, V. "Profitable small business strategies under different types of competition. *Entrepreneurship theory and practice*, 1989, spring vol , 21-35.
- CHARTERS, S. "Does brand have to be consistent? " *Journal of Product and Brand Management* , 2009, vol 18-4, p284-291.
- CALOF, J.L., "The relationship between firm size and export behaviour revisited", *Journal of International Business Studies*, 1994, vol 25-2, 367-387.
- CAMINO, J., "Le nouvel enjeu du marketing stratégique : la mise en œuvre d'une stratégie concurrentielle performante ". *Gestion 2000*, 1997, vol mars-avril,119-135.

- CHOLETTE,S. CASTALDI, R. APRIL, F. "Globalization and the Emergence of New Business Models in the Wine Industry" *International Business and Economics Research Journal*, 2005, 4-3,21-30.
- COVA, B. COVA,V. "Le figures du nouveau consommateur : une genèse de la gouvernementalité du consommateur". *Recherche et Applications Marketing*, 2009, vol 24,3, 81-100.
- COVIELLO, N., "Thennetwok dynamics, of international new ventures networks." *Journal of International Business studies*, 2006, vol 37-5, 713-731.
- CRAVENS, D. PIERCY N., BALDAUF, A. Management framework guiding strategic thinking in rapidly changing markets. *Journal of marketing management*, 2009, vol 25-1, 31-49.
- CUSHAN, P., "Why the self is empty : toward a hsitorically situated psychology", *American Pyschologist*, 1990, vol 45-5, 599-611.
- DEIGHTON, G. "Marketing and Seduction : Building Exchange Relationships by Managing Social Consensus" *Journal of Consumer Research*, 1995, vol 21, 660-761.
- DERBAIX, C., LEHEUT, E. "Adolescent : implication envers les produits et attitude envers les marques", *Recherche et Applications Marketing*, 2008, vol 23 – 2. p 37-66.
- DUBOIS, B., "Marketing situationnel pour consommateurs caméléons" *Revue Française de Gestion*, 1996, 83-89.
- ERDEM,T. and al. "Brand equity, Consumer learning and Choice" , *Marketing Letters*, 1999 Vol. 10-3, p301-318.
- FARQUHAR, P.H. "Managing brand equity", *Marketing research*, 1989, 24-33.
- FIRAT, A.F., DHOLOKIA,S., VENKATESH,A. "Marketing in a post modern world", *European Journal of Marketing*, 1995 29, 40–56.

- FIRAT, A.F., Venkatesh A., "Liberatory postmodern and re enchantement of consumption" *Journal of Consumer Research*, 1995, vol 22,239-267.
- GOULDING, C., SHANKAR, A. ELLIOTT, R. "Working weeks, rave on week-end. Identity fragmentation and emergence of new communities", *Consumption, Market and Culture*, 2002, vol 5-4 261-284.
- HOLT, D. "Why do brands cause trouble ?" A dialectical theory on consumer culture and branding" *Journal of Consumer Research* , 2002, vol 29, 70-90.
- HOLT, D. THOMPSON, C. "Man of action heroes : the pursuit of heroic masculinity in everyday consumption" *Journal of Consumer Research* ,2003, 31, 425-440.
- HUNT,D. LAMBE, C., WITTMANN, C. "A theory and model of business alliance success" *Journal of Relationship Marketing*, 2002,Vol 1(1), 17- 33.
- HUSSEIN,M. CHOLETTE,S.CASTALDI, R., "An Analysis of Globalization Forces in the Wine Industry : Implications and recommendations for Wineries." *Journal of Global Marketing*, vol 21(1),2007, 33-47.
- ILLOUZ, E. "Emotion, imagination, and consumption", *Journal of Consumer Culture*, 2009, vol 9(3), 1-37.
- JACOBSON, M. ATKINS, R., HACKER, G. "Booze Merchants Cheer On Teenage Drinking" *Business and Society Review*, Summer 1983, 46. 46-50.
- JOY, A. SHERRY, J.), "Speaking of art as embodied imagination : a multi-sensory approach to understanding aesthetic experience ". *Journal of Consumer Research*, 2003,vol 30, 259-282.
- KAPFERER, J.N. "Brand confusion : empirical study of legal concept", *Psychology and Marketing*, 1995, Vol 12-6,551-568.

- KAPFERER, J.N. "The post global brand", *Journal of Brand Management*, 2005; 12 (5): 319-324.
- KAPLAN, E.(1972) "Gaston Bachelard, philosophy of imagination : an introduction" *Philosophy and Phenomenological Research* vol 33(1),1-24.
- Karra, N. Phillips, N, "Building the born global firm : developing entrepreneurial capabilities for international venture success", *Long Range Planning*, 2008,41-4,440-458.
- KNIGHT, G. CAVUSGIL, S. "A taxonomy of born global firms." *Management International Review*, 2005,vol 45-3, 15-45.
- KNIGHT, G., MADSEN, T., SERVAIS, P., "An inquiry into European and American born global firms." *International Marketing Review*,2004, vol 21-6, 645-665.
- KOZINETS, R, "Utopian enterprise : articulating the meaning of star trek's culture consumption", *Journal of Consumer Research*, 2001, 28, 67-89.
- LAM, D. ,"Cultural influence on proneness to brand loyalty" *Journal of International Consumer Marketing*, 2007, vol 19-3,7- 21.
- LANDON, S. et SMITH, C.E, "Quality expectations, reputation, and price", *Southern Economics Journal*, ,(1998), vol 64-3,628-647.
- Ledwith, F. "Does Tobacco Sports Sponsorship on Television Acts as Advertising for Children ?" *Health Education Journal*,1984, vol 43,85-88.
- LEHU, J.M."Back to life ! Why brands grow old and sometimes die and what managers then do : an exploratory qualitative research put into the French context" *Journal of Marketing Communication*, 2004, vol 10, 133-152.
- LEVITT, T."The globalization of markets." *Harvard Business Review*, 1983, vol 61, 92-102.

- LIPOVETSKY, G. "Virage culturel; persistance du moi." *Le Débat*, 1990, vol 60, 264-269.
- LE MEUNIER, K. PIERCY, N. The Importance of organisational structure for collaboration between sales and marketing." *Journal of General Management*, 2008, vol 34, 1, 19-36.
- MATHYSSENS, P. JOHNSON, W., "Marketing and Sales : optimisation of neglected relationship", *Journal of Business and Industrial*, 2006, vol 21, 6,338-345.
- MAUREL, C., "Determinants of export performance in French Wine SMEs", *International Journal of Wine Business Research*, 2009,vol 21(2):118-142.
- Mc ALEXANDER, J. SCHOUTEN, J. KOENIG, H. "Building brand strategy". *Journal of Marketing*, 2002, vol 66, 38-54.
- Mc AULEY, A. "Seeking (marketing) virtue in globalisation" *The Marketing Review*, 2004, Vol 4, 252-266.
- Mc KENNA, R., Marketing in the age of diversity" *Harvard Business Review*, 1998, vol 66-5, 88-95.
- MIESENBOCK, K.J. "Small business and exporting: a literature review", *International Small Business Journal*, 1988, 6-2, pp. 42-61.
- MILER, D, "Configuration of strategy and structures: towards a synthesis." *Strategic management Journal*, 1986, 7, 233-249.
- MILES R. SNOW, C. "Organizational strategy, structure and process.", *Academy of Management Review*, 1978, vol 24, 546-562.
- MILLER, K., CHADEE,D., "The relevance and irrelevance of the brand of the small and medium wine enterprises", *Small Enterprise Research*, 2008, Vol. 16 Issue 2, p32-44, 13p.

- MOINI, A.H., “An inquiry into successful exporting: an empirical investigation using a three-stage model”, *Journal of Small Business Management*, 1995, vol 33, 9–25.
- MORA, P. "Happy Bordeaux !" *International Journal of Case Method Research and Application*, 2005, vol 17, 110-110.
- MORA, P. "Is branding an efficient tool in the wine industry ?" *International Journal for case Method research and Application*, 2009, vol. 21-2, p129-139.
- MUNIZ, A., O'GUINN, T. "Brand community and sociology of brands" in the special session "Communities of consumption: a central metaphor for diverse research " *Advanced in Consumer Research*, 1996, 23, 265-66.
- NERVOLE, M "Hedonic price functions and measurement of preference : the case of the Swedish wine consumers", *European Economic Review*,1995, 39-9,1697-1716.
- NEUPERT, K., BAUGHN, C., DAO, T. SME exporting challenges in transnational and developed economies. *Journal of Small Business Enterprise Development*, 2006, vol 13(4), 535-544.
- NOVAK, L., THACH, L., OLSEN, J. , "Wowing the millennial: creating brand equity in the wine industry" *Journal of Product & Brand Management*. 2006, Vol. 15 Issue 4/5, p316-323.
- OLSEN, J. THACH,E. Mc CAMPBELL,C., "Successful Practices in California Wine Exporting", *Journal of International Food and Agribusiness Marketing*, 2007, 19-2/3,27-51.
- ORTH, U., MALKEWITZ, K."Holistic package design and consumer brand impressions", *Journal of marketing*, 2008, Vol 72, 64-81.

- PESQUEUX, Y. DAMAK-AYADI, S., "Theory in perspective. Corporate governance." *The international Journal of Effective Board Performance*, 2022, Vol5-2 p5-21.
- PIERCY, N. CRAVENS, D., LANE, N. "Marketing out of the recession : recovery is coming, but things will never be the same again." *The Marketing Review*, 2010, 10-1,3-23.
- PIERCY, N. "The strategic sales organisation." *The marketing Review*, 2006, vol 6, 3-28.
- PRALAHAD, C.K., RAMASWAMY, V. " Co-creation experience : the next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, 2004, 18-3, 5-14.
- REMAUD, H. COUDERC, J.P. "Wine Business Practices: a new versus old wine world perspective.", 2006, *Agribusiness an International Journal*, 22-3, 405-416.
- REMAUD H. LOCKSHIN,L. , "Buiding brand salience for commodity-based wine regions." *International Journal of Wine Business Research*, 2009, vol 21,79-92.
- RIALP, A. RIALP, J., "Faster and more successful exporters : an exploratory study of born global firms from the resourced-based view." *Journal of Euro-Marketing*, 2006, 16-1/2, 71-86.
- RICHINS, M. "Measuring emotions in the consumption experience." *Journal of Consumer Research*, 1997, vol 24,127-146.
- SAMLI, A. FEVRIER,M.) "Achieving and managing global brand auity : a critical analysis". *Journal of Global Marketing*, 2008, Vol 21-3, 207-215.
- SCHAMEL, G. "Geography versus brands in a global wine market", *Agribusiness an International Journal*, 2006, vol 22-3, 363-374.

- SHARON, N.G., "Cultural orientation and brand dilution : impact of motivation level and extension typicality" *Journal of Marketing Research*, 2010, vol XLVII,186-198.
- SCHOUTEN, J. Mc ALEXANDER, J. "Subcultures of consumption : an ethnography of the new bikers", *Journal of Consumer Research*, 1995, vol 22,43-61.
- SCHAU, H., GILLY, J.M. "We are what we consumer culture theory 881 Post ? Self presentation in personal web space" *Journal of Consumer Research*, 2003, 30, 385-404.
- SERVAIS, P. MADSEN, T. RAMUSSEN, E. Small manufacturing firms' involvement in international e-business activities. *Advances in International Marketing* , 2007, vol 17, 297-309.
- SOUSA, C.M.P. , "Export performance measurement: an evaluation of the empirical research in the literature", *Academy of Marketing Science Review*, 2004,vol 9, 1-23.
- SHARMA, D. BLOMSTERMO, A., The internationalization process of born globals : a network view . *International Business Review*, 2003, vol 12-6,657-788.
- STRAUSS,C., "Partly fragmented, partly integrated: an anthropological examination of postmodern fragmented subjects Cultural Anthropology.", 1997 vol 12-3, 362–404.
- TULIN, E.,JOFFRE,S., DIPANKAR, C.KAPFERER,JN.,KEANE, M., ROBERTS, J. STEENKAMP, J., ZETTELMAYER, F. "Brand community consumer learning and choice", *Marketing Letters*, 1999, 10-3,301-318.
- TRINQUECOSTE, JF. "Pour une clarification théorique du lien marketing-stratégie". *Recherche et Application Marketing*, 1999, vol 14, 1/99 p 59-80.
- TRINQUECOSTE, JF. "Portrait de l'avantage concurrentiel en iceberg". *Décision Marketing*, 2004, 35, 93-96.

- VAN KIRK, J. NOONAN, K. "Key factor in strategic planning" *Journal of Small Business*, 1982, vol 20, 1-7.
- WAGNER, J.), "Exports, firm size and firm dynamics", *Small Business Economics*, 1995, vol 17-1, 29-39.
- YEOH,P., "International learning : antecedents and performance application among newly internationalizing compagnies in an exporting context." *International Marketing Review*, 2004, vol 21-4/5, 463-471.
- WANSINK,B. GILMORE,J. "New Use That Revitalize Old Brands". *Journal of Advertising Research*, 1999, vol 3, 90-98.
- WILLIAMSON, P. ZENG, M. "Value for Money strategies for the recession times." *Harvard Business Review*, March 2009, 68-74.
- WIND ,Y. DOUGLAS, S. "Le mythe de la globalisation", *Recherche et Application Marketing* , 1986, Vol 1, n°3, 7-25.
- ZHANG, M. TANSUHAI, P. "Organizational culture information technology capability and performance: the case of born global firms." *Multinational Business Review*, 2007, vol 15-3, 43-78.

### **Rapports imprimés**

- DESPEY, J., Rapport de mission : agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/interpro\_viticole-despey\_2010.pdf.
- Mc KINSEY,C., "Emerging exporters: Australia's high value-added manufacturing exporters." *Melbourne: Australian Manufacturing Council*. 1993
- PAN EUROP et MDRGF (2008) Etude sur la présence de pesticides dans le vin : [http://www.mdrgf.org/pdf/Rapport\\_vin\\_pesticide\\_fr.pdf](http://www.mdrgf.org/pdf/Rapport_vin_pesticide_fr.pdf).

- STANTON MARRIS, "*Strategy Evolution : adapting to new world*," Ed : Stanton Marris London. 2009

### **Articles de périodiques**

- BIRCHALL, J., "Out to launch in downturn." *Financial Times*, 2009, June 4,16.
- BOLGAR, C., "The right choices can prepare companies for a rebound." *Wall Street Journal*, 2009, July17, 6.
- COLVIN, G. "Yes, you can rise the prices", *Fortune*, 2009, Aug 31,p37-41.
- COLVIN, G., "Time to start managing for the next recession." *Fortune*, 2009, Oct 12,p22.
- GROOM, B. "Risk taking falls out of fashion." *Financial Times*, 2009, May 28, p4.
- HELFRICH, J. d'après Compadre, C. *Sud-Ouest* 12 avril 2010, p8.
- PLENDER, J. "Homeward brands" *Financial Times* 2009 April 30, p9.
- STERN, S. "Get your strategy right now before the dust settles", *Financial Times*, 2009, July 16, 14.
- WELCH, J. WELCH, S., "The recession's painful reality", *Business Week*, 2009, February 9,72.
- WIGGINS, J. BIRCHALL, J, , "Global consumer forced to rethink buying patterns" *Financial Times* , 2008, October 10,24.

## **Communications dans un congrès**

- PASSEBOIS, J. VIOT, C., "Marques de vin ou vins de marque ? Clarification des concepts, perception et impact sur le consommateur". 2006, Communication Oenometrics XIII.



# Representations of the emotions associated with a wine purchasing or consumption experience\*

Pierre Mora<sup>1</sup> and Jean Moscarola<sup>2</sup>

<sup>1</sup>BEM Bordeaux Management School, Talence, France

<sup>2</sup>IMUS Université de Savoie, France

## Keywords

Emotions, feelings, narrative, experiential marketing, wine marketing.

## Correspondence

Pierre Mora, Marketing Pole, BEM Management School, 680 Avenue de la Liberation, 33450 Talence, France.  
E-mail: pierre.mora@bem.edu

\*Note: The texts and analysis are shown at the following address: [http://www.sphinxonline.net/imus\\_temp/vin/report.htm](http://www.sphinxonline.net/imus_temp/vin/report.htm)

doi: 10.1111/j.1470-6431.2010.00900.x

## Abstract

Wine products possess pronounced cultural and symbolic characteristics. Given how hard it is to differentiate the product's more objective dimensions, it is important to understand the emotions and feelings that accompany wine purchasing, consuming or sharing experiences. The present study uses a writing workshop and literature review to uncover the relationships between the dimensions of the emotions that people feel during an experience of this kind, along with the mode of expression of different consumer groups. It also offers specific analysis of the role played by brands among the different characteristics of emotions. Towards this end, a series of wine-related experiential narratives has been compiled and treated via a structural text analysis approach followed by lexical contents analysis. One of the findings breaks consumers' involvement down into four categories of emotions. Another comes from a content analysis of the narratives that will differentiate among three separate consumer groups. Lastly, suggestions will be made in terms of wider consequences for the field of wine marketing.

## Introduction

Nowadays, people tend to view consumption acts both as an experience and as a slice of life – a conceptualization that experiential marketing mobilizes in various ways. This is particularly applicable in the case of cultural goods and services characterized by strong emotional connotations (Holbroock and Hirschmann, 1982). It is also widely recognized that memorable experiences occur during the consumption of goods and services and that these give people an opportunity to stage themselves through the narratives they produce – in which case, the narrative becomes a source of rich analytical material that can be used to enhance understanding of consumer behaviour (Ladwein, 2005).

Above and beyond its identity as an economic transaction, the purchasing act (and its subsequent extension through a product's utilization) also constitutes an experience comprised of emotions rooted in the encounters associated with this act (Mallalieu and Nakamoto, 2008). Thus, the way that salespersons' behaviours change when they encounter members of the public will affect not only the consumers' knowledge levels but also the type of emotions they harbour. With regards to the marketing of wine – a product that is largely cultural in nature – it is important to analyse the nature of these emotions because many consumers are known to be interested in reducing the risks they incur during a purchasing act and achieve this by placing greater emphasis on their more long-term memories (Mitchell and Greatorex, 1989). The com-

plexity associated with this kind of multi-criteria purchase can create a situation where the purchaser ends up relying on less rational elements as well, like the emotions that they felt during a previous wine purchasing or tasting experience.

After specifying both the concept of emotion and the theoretical representations thereof that arise during purchasing or consumption experiences, the present text will try to describe the different representations of emotions that are specifically associated with wine. It also attempts to situate wine brands and determine whether they are likely to impact representations of emotions. This will be followed by a study of the different significations attached to these emotions. The text then concludes with an analysis of the consequences for marketing.

An interpretive method will be pursued, one highlighting representations of these emotions by using a database of 122 narratives concerning purchasing or consumption experiences, all written up as experiential narratives during a text-writing workshop. Using these texts, two different types of treatment will be conducted, one involving a structural narrative analysis (Greimas, 1986; Barthes, 1991) and the other lexical analysis aimed at unveiling the different meanings associated with representations of emotions.

Concretely, the research will be broken down into three phases. The first involves a preliminary study of texts, using a method akin to structural analysis (Greimas, 1986). This is followed by a model of the relationships between these elements, based on the intensity

of the presence of feelings and emotions in the narratives and following an approach developed by Novak and Newton (2006). Lastly, three consumers groups will be characterized using a factorial correspondence analysis.

## Literature review

It is difficult to find a spontaneous definition for the term 'emotion'. Authorized sources sometimes describe this as an 'unrest to which people have been subjected, temporary agitation caused by a sharp sense of fear, surprise, enjoyment . . .'.<sup>1</sup> For some, emotion is quintessentially the removal of danger or extreme and intensive joy, or at least an awareness of this feeling (Sartre, 1938). Contrary to approaches where emotion is viewed as a disorder, Sartre considers it 'not as a manifestation of psychic disorder but as a phenomenon with its own meaning'. This is a view where emotion creates a representation mediating our connection to reality, meaning that it is a 'product of people's consciousness when faced with problems'. In this sense, 'thanks to the laws of magic, it transforms the perception associated with one's awareness of (and place in) the world' (Sartre, 1938). The idea here is that far from being pathological, emotions offer a way of looking at the world, one that will help people to accept things.

## The place and role of emotions during consumption experiences

A number of more economic studies have observed emotions, their role during a consumption experience plus the memories they leave behind. There is no longer much doubt that emotions play a significant role in consumption (Watson and Spence, 2007). Note, however, that authors in this field have found it difficult to order the categorization of emotions in a way that will enhance their operational value for managers. Moreover, advances achieved in the field of experiential marketing have unveiled several memory-related mechanisms – notably involving the memory of sensations – that apply in a consumption context, one example being how the memory of a smell affects future behaviour (Orth and Bourrain, 2008).

Luxury items, wine and fashion are sectors that are particularly conducive to emotionality and its incorporation into purchasing behaviour models. Hyun-Seung Cho and Joohyeon Lee, for instance, have come up with three propositions in the aftermath of their empirical study on the clothing sector: (1) Fashion trends represent changes in consumers' emotions; (2) Verbalizing representations is useful in enhancing understanding of consumers' emotions; and (3) Consumers' emotions can be modelled. The model they use focuses specifically on semantic connections between emotive attributes like 'feminine', 'splendid', 'exaggerated', 'sensual', 'soft' and 'romantic' (Cho and Lee, 2005). One of its contributions is to suggest that creators replicate this experiment in such a way as to ascribe longitudinal dimensions to the different descriptors of emotions, which can be viewed as sources of future trends, hence as a means for predicting future fashions.

Another research topic has been the measurement of emotions and their positioning within shaped by respondents' varying

modes of expression. Havlena *et al.* (1989), for instance, have questioned the three-dimensional summation of emotions that a study by Donovan and Rossiter (1982) situated within a Pleasure, Arousal, Dominance consumption context. They have also confirmed a typology comprised of eight emotions – acceptance, fear, surprise, sorrow, disgust, anger, hope and joy (Plutchik, 1980) – that are supposed to characterize this kind of circumstance. Lastly, they have also stressed the need to dissociate anything relating to the words used to describe emotions, or consumption acts *per se*.

Many studies have focused on the wine consumption choices that post-modern consumers make – like with many other 'cultural' products – and try to devise new explanations for such behaviour. Members of the Centre for Contemporary Cultural Studies have developed two such explanations (Goulding *et al.*, 2002). The first is the way that fragmented consumers use their purchases to uncover signs and stage their daily lives. The idea here is that through their choices, what consumers are looking for is the possibility of freedom from the conformist pressures that are a part of modern life. Second, the behaviour of today's consumers oscillates between alienation and liberation, meaning that people have become increasingly unforeseeable. More generally, our post-modern condition is said to provoke a search for identity, a fragmentation of self-awareness and a search for stimulation via readily accessible experiences (Thompson and Hirschmann, 1995). Such experiences and the way that they are taught appears to be the orientation that Joplin chose in a study that emphasizes direct description without attending to people's psychological motives (Joplin, 1996). The view here is that conscious experience is perceived as being more certain, in interpretation terms, than more subconscious motivations. Beyond this, the aim of most other studies has been to model consumption experiences in a way that enables understanding and even predictions of consumers' perceptions and behaviour (Costelloe, 1996).

The search for identity, the expression of an individual's own personality and the manifestation of narcissism – these are all consequences of consumption acts, with some authors even suggesting that many people construct their identity via symbolic resources comprised of whatever goods and services are accessible to them (Firat and Schultz, 1997). Using a similar approach, Eliott (1993) has estimated that post-modern consumers are characterized by 'a thirst for values, the consequence of not belonging to a community'. All of this helps to explain why emotions and their representation should be included in any approach seeking to gain a better understanding of modern consumers.

## Representations of emotions during wine purchasing, consumption and sharing experiences

The wine sector seems to be affected by this post-modern approach, in the sense that the sector's consumer typologies and advantage-based segmentations both evoke the issue of complexity. Consumers often show themselves to be lost when facing a plethora of goods on offer – a situation that some analysts assimilate with a loss of identity (Mora, 2008). More broadly, Gergen (1991) has suggested that consideration be given to the non-linearity of post-modern human beings' modes of reasoning and behaviour.

<sup>1</sup>According to the Larousse Encyclopedic Dictionary (1988).

The experience of purchasing, consuming or possessing a quality wine should also be envisaged from a hedonic perspective, however. In this sense, it meshes with the proposition formulated by Campbell (1997), who considered that, 'Modern hedonism is a construct made of emotions and sensations – whereas what people are looking for, before any other thing, is imagination.' We know that in a context marked by falling consumption on the French market and in several other parts of the 'Old World', consumers are less predictable but are also freer in terms of the choices they can make today than they were in the past, when they were driven by their loyalty to certain vintages, wine mixtures, grape varieties or brands. In a sense, this confirms what Bernard Cova (1997) has been suggesting, which is that post-modern consumers are freer than ever in terms of their private lives yet have never been as alone or cut off from their community connections. This latter point is particularly significant given that wine consumption is as much an act of social transmission as an economic transaction (Simonnet Toussaint, 2006).

Wine marketing faces a very peculiar situation today, one where emotionality plays a particular role. Some of the marketplace continues to reason on the basis of criteria like a wine's origin, appellation or merchants' opinions. The sector would appear to have little sensitivity to (and even be relatively mistrustful of) any offering formulated in terms of a brand concept. On the other hand, there is a second group of consumers that is very sensitive to brands, which they find more readable, especially where a single grape variety is involved. The issue of branding, recognized in certain fields (luxury, fashion and cosmetics) as a catalyst for emotionality, is therefore crucial in wine marketing, along with two ancillary phenomena: customer loyalty and the feeling of belonging to the group that builds up around a brand. This latter aspect, called 'brand community', has notably been studied in an Integration Brand Community model that was structured around four types of relationships for consumers: one with the product; one with the brand; one with the company; and one with other brand users (McAlexander *et al.*, 2002).

A recent longitudinal study has shown how important emotions are to consumer satisfaction and re-purchasing intentions (Keonig-Lewis and Palmer, 2008). When wine marketing seeks innovation through product components, packaging and new brand launches, what it is trying to do is renew its own image. This is another area where emotions should be considered attentively, especially because they seem to play – for instance, during a new label launch – an important role in products' adoption by consumers (Wood and Moreau, 2006). This is a school where the E3 (expectation, emotion, evaluation) model is viewed as a way of consistently enhancing general understanding of consumers' choice processes.

This literature review covering the role that emotionality plays in product purchasing, consumption or sharing behaviour raises several questions for the wine branch, the first and foremost being the extent to which it is possible to detect and position a typology of the emotions linked with this particular instant in consumers' lives. An ancillary question is whether identity or involvement-related variables might enhance understanding of such emotional mechanisms. Lastly, we need to ascertain the role that wine brands play in these representations of wine-related emotions. Expressed succinctly, our research question is: 'To what extent does the level of involvement of the author of a narrative formulated in the

aftermath of a wine consumption or purchasing act explain the intensity of the person's emotions and feelings?'

## Research methodology

Consumer involvement is defined as 'A state of arousal of the psychic energy that a person feels during consumption acts. A high level of involvement derives from strong motivation and pronounced feelings. It contains two dimensions: cognitive and emotional' (Wilkie, 1990). It is generally recognized that involvement relates not only to the risks perceived by the consumer but also to the nature of the product, the value of the sign that it represents and the emotional and hedonic value that it contains (Laurent and Kapferer, 1985). Thus, it can be said that wine, 'as the bearer of emotional and hedonic signs and values', is particularly conducive to an analysis of emotional mechanisms. Our fieldwork therefore took extra care to identify levels of involvement along with any potential connections to representations of emotions or feelings. Before this, however, it was necessary to identify the main dimensions of the emotions that arise in an experiential context. The exploratory approach that we used applies the kind of analytical induction logic featured in grounded theory. According to Ladwein (2005), 'This methodological option, developed by Glaser and Strauss (1967), Strauss and Corbin (1998) and to a lesser degree by Becker (1998), assumes that the object of study is apprehended through an analysis that is free from any pre-existing hypotheses and progresses via systematic comparison. In practice, the approach implies a systematic comparison of information, possibly in an attempt to reorient investigations and place such information in context. By so doing, the analyst enables a progressive emergence of theory, viewed here as a coherent system for representing the phenomenon under study'. This type of approach is, according to Goulding *et al.* (2002), 'Rarely used in the fields of marketing and consumer behaviour, although it meshes particularly well with the logic applied in a post-modern approach to marketing.'

Ladwein stresses the importance of 'self-narrative' during consumption experiences, along with the researchers' need for the kind of structural narrative analysis that Greimas (1986) suggests – a technique that uses narrative to isolate a subject (usually the protagonist and often the narrator him/herself) along with an object (which, in the present case, is the consumption experience, itself a sort of 'quest' or 'desire for text' concretizing in our study in the act of purchasing, consuming, encountering or giving wine). On one hand, the goal here is to undertake a lexical analysis revealing important themes, notably relating to the typology of emotions. On the other, it is to study the narrative's progression from a possible exhibition of desire through the concretization thereof.

Ladwein's conclusion following his study was that 'Narrative is a way of ensuring the coherency of a consumption experience by turning the actor into the focal point of the system.' This affirmation was used as our starting point, and we asked 140 persons to 'create a narrative' covering wine-related experiences, with the requisite diversity being achieved through three criteria: gender; age; and consumption frequency. Interviewees were told: 'You will be asked to talk about a "wine-related" memory, evocation, emotion or sensation. The purpose is not to describe wine in terms of its characteristics or according to taste criteria but simply to

share your experience. A wine-related narrative is a story, an encounter, an experience, and an anecdote.' Complementary constraints were also specified, with interviewees being asked to produce, in less than an hour, in one single draft and without focusing on the product's technical aspects, a text of 200–400 words.

To compile our database of narratives, we therefore contacted a population of volunteer authors chosen for their diversity in terms of gender, age, socio-professional category and frequency of wine consumption. These texts (ranging from 200 to 400 words) were drafted spontaneously in less than an hour. The experience in question had to involve a still (i.e. a non-sparkling) wine. Written individually, the texts were then analysed by a workshop comprised of 17 groups of readers.

Subsequent contents analysis took place under the aegis of a group analysis workshop. The first task of this workshop was to choose texts corresponding to the criteria given (with 122 narratives ultimately being selected). Then came a structural analysis phase that made it possible to identify a typology of the themes found within this 122-text corpus. The basis for this work was Novack and Newton's (2006) analysis of the dimensions of a wine consumption or tasting situation, with concepts being grouped into categories like perceived sensations, presence of emotions, encounters and places associated with the wine tasting. After group discussions, eight themes were selected as being particularly representative of the text authors' emotions and feelings:

- 1 *Family connections* through the interviewees' fathers, grandfathers, cousins, siblings – being the expression of a particular education or transmission of values (e.g. 'On Sundays we always sit down for a family meal together, it's a real institution.');
- 2 *Places* where the experience of tasting the wine (or purchasing or giving it) is located and whose evocation revives memories conveying a variety of feelings (e.g. 'I remember this old shop, there was a wine specialist who used to supply my father.');
- 3 *Value judgements* of the wine, based on technical, symbolic or emotional factors often tied to an aesthetic emotion (e.g. 'The 2005 vintage lent itself to wines of great quality.');
- 4 *Rituals* that can be observed through the protocol of a meal, wine tasting event, demonstration, experiment, celebration, trip or visit (e.g. 'It was always the same ritual: after tasting the wine there would be a moment of silence, following which grandfather, sitting at the head of the table, would give his opinion. Everyone else would follow, usually agreeing with him.');
- 5 *Sensations* intimately connected with the wine, involving sight, smell or taste but also a description of the atmosphere (warmth, coldness, noise and silence) and the environment in which the narrative occurs (e.g. 'After the first glass it wasn't just the taste that overwhelmed me but also a sense of inner relaxation.');
- 6 *Wine regions* mentioning the regional appellation and sometimes the wine's château or owner – a reference that in and of itself can generate emotions or feelings (e.g. 'Even more than a wine, Burgundy was a place where we would spend our holidays. This always added something to our wine tasting sessions.');
- 7 *Grape varieties* as intrinsic components of the products being tasted, and which through their objective characteristics might be associated with certain feelings – much in the way that a perfume is (e.g. 'The greatness of white Chardonnays lies first and foremost in the way they make the glass smell like flowers. It has an even greater effect than the actual taste.');

8 *Brands*, characterized *inter alia* by their ability to trigger, instantaneously or progressively, an emotional reaction connected to a symbolic or imaginary universe (e.g. 'In my opinion, Tio Pepe as a brand represents an entire region – Andalusia. What it conveys is a whole style – and art – of living.').

The above themes could be construed as the 'desires for a text' that Greimas (1986) mentions in his structural approach. To understand the mechanisms linking these eight dimensions, what remained for us was to measure the presence of each. This was achieved via a centralized coding of all texts, done in a way to ensure the calibration and validity of the intensities' comparison. The intensity of these eight dimensions' presence has been encoded on 10-level scales (ranging from totally absent to very highly developed) so that their relationships can be analysed later on. This methodological choice is close to the 'measurement of emotions' that some authors have proposed (Derbaix and Pham, 1989). The third and final step was a typological analysis where we used structural equation methods to establish a representation model as well as a map grounded in lexical analysis.

To compile our database of narratives, we therefore contacted a population of volunteer authors chosen for their diversity in terms of gender, age, socio-professional category and frequency of wine consumption. These texts (ranging from 200 to 400 words) were drafted spontaneously in less than an hour. The experience in question had to involve a still (i.e. a non-sparkling) wine. Written individually, the texts were then analysed by a workshop comprised of 17 groups of readers who encoded the texts in a way enabling measurements of the intensity of the themes' presence, notably as per the typologies developed by Novak and Newton (2006). This intensity was measured on 10-level scales to enable a correlation-based treatment.

## Findings

Two main elements should be dissociated in the data analysis. The first measures the presence of constituents in the representations of emotions connected with wine consumption, purchasing or tasting-related experiences. The second is grounded in a lexical analysis of the texts selected from the 140 participants in the writing workshop.

### Analysis of the eight dimensions of an experience

The emotions expressed through narratives allowed us to identify two very distinct thematic groups. On one hand, consensual elements marked by their regular presence or, inversely, by their absence in the spontaneous texts – themes that were present: the sensations that people felt; the places where the narrative happened; and the value judgements stemming from the experience. Other themes that were absent: brands; and grape varieties.

On the other hand, there are elements whose very dispersed presence divides the population and that vary depending on the text in question – wine regions, rituals and wine's intrinsic characteristics: female tendency, the wine's intrinsic characteristics; male tendency, allusion to the wine region and to the rituals surrounding the experience; tendency of daily consumers, wine's intrinsic elements and origin (region); tendency of weekly consumers, places where the experience happened; the three

dimensions (presence of wine region, wine’s intrinsic characteristics and experience-related rituals) were mainly associated with consumers aged 30 and over. Conversely, younger consumers referred to these elements rarely.

An initial interpretation might be that in representing its emotions, our sample population would regularly associate wine experiences with sensual memories (taste, smell and sound); places (buildings, village and wine warehouses); and value judgements enabling people to come up with some overall conclusion (opinion, debate, generalization and confirmation of a theory). Conversely, almost no one brought up the two dimensions that are mobilized so often in wine marketing: branding (whether by the merchant or the château) and grape variety. However, we know that unlike French consumers, American consumers do in fact connect to these criteria. Across the Atlantic, people often talk about ‘Pinot Noir fanatics’ or belonging to the ‘Chardonnay community’. Similarly, our study’s sample population made no references to brands – resisting New World wine brands’ power to develop their own narrative (to ‘tell a story’) – in the hope that this can become an effective tool for provoking consumers’ emotions. Lastly, women seem to associate their experiences more readily with a wine’s intrinsic characteristics (different perceptions during the three tasting phases: sight; smell; and taste). Men, on the other hand, tend more spontaneously to refer to the wine’s region of origin, along with ancillary rituals (i.e. tasting protocols).

**Connections between the different dimensions**

The coefficient correlation matrices specified in Table 1 show the connections between different variables. One stands out from the lot and links the presence of a wine’s intrinsic elements (components, qualities and performance) with evocations of sensations (sight, smell or taste). This substantiates the hypothesis of a kind of ‘rationality of emotions’ among connoisseurs who, drawing from the strength of their knowledge, might have greater faith in their taste when recollecting wine-related experiences.

Analysis of bivariate relationships has revealed a relatively significant system that is represented in Fig. 1, constructed using correlations above 0.3.

By accepting relationships that are less strongly established, what has been revealed is the lesser influence of ‘wine region’,

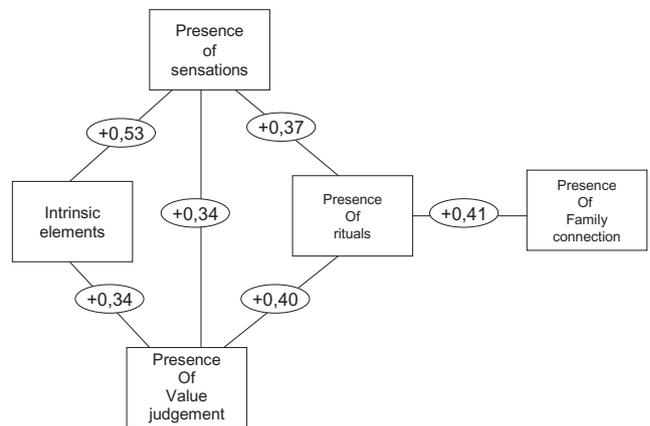
‘grape variety’ and ‘brand’ attributes. The latter is negatively correlated with the presence of sensations.

**Are sensations the mediators of technical criteria and social values?**

A new formulation of Fig. 1 shows the following arrangement (Fig. 2). This model might be interpreted as confirming the presence of sensations at the interface between product attributes and social values. In addition, they appear to be correlated positively with grape variety, wine region, rituals and value judgement expressions – but negatively with brand.

**Explanation of people’s involvement**

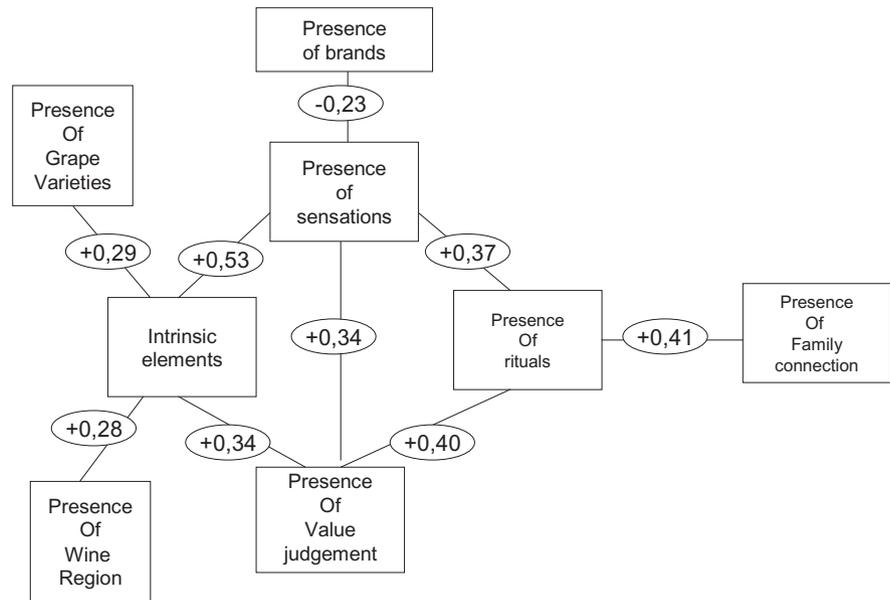
Another research objective is to enhance understanding in the wine area of consumers’ involvement based on the different emotions’ dimensions. Structural equation models help us to synthesize different attributes in light of the contribution that each makes to involvement. Depending on the methodology chosen, the sign of this involvement can be witnessed through the use of pronouns like ‘me’, ‘I’, ‘my’ and also through the texts’ length. The two indices are in actual fact a reminder of the text authors’ desire to



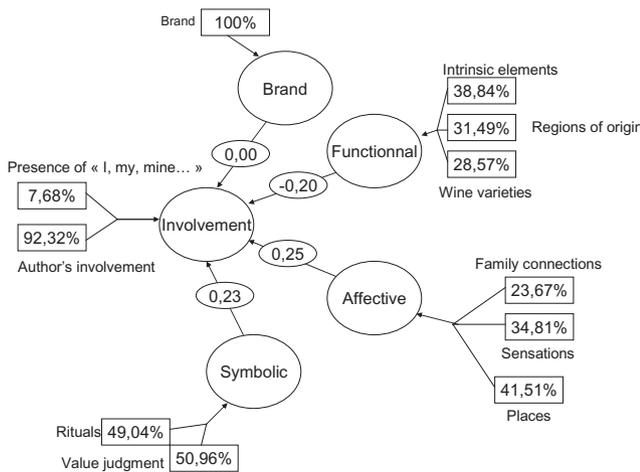
**Figure 1** Connections between different dimensions of emotions.

**Table 1** Connection between the different elements

	Presence family connections	Presence sensations	Presence rituals	Presence places	Presence value judgement	Intrinsic elements	Presence brand	Presence wine region	Presence grape varieties
Presence family connections	–								
Presence sensations	0.11	–							
Presence rituals	0.41	0.37	–						
Presence places	0.03	0.05	0.15	–					
Presence value judgement	0.23	0.34	0.40	0.21	–				
Intrinsic elements	0.03	<b>+0.53</b>	0.22	–0.16	0.34	–			
Presence brand	–0.10	–0.23	–0.07	0.01	0.11	–0.06	–		
Presence wine region	0.06	–0.10	–0.07	0.18	0.18	0.28	0.19	–	
Presence grape variety	–0.12	0.02	–0.08	–0.11	0.02	0.29	0.01	0.20	–



**Figure 2** Building relationships between sensations.



**Figure 3** Symbolic, emotional and functional dimensions' contribution to involvement.

be involved in a particular approach and provide a detailed explanation of the narrative – more as actors than as observers.

The schema in Fig. 3 confirms the existence of contributions that are 'symbolic' (presence of 'rituals' and 'value judgements') and emotional (presence of 'family connections', 'sensations' and 'places') in nature. Note the absence of brands and the negative effects of a product's objective dimensions ('wine varieties', 'region of origin').

**Map of lexical representations**

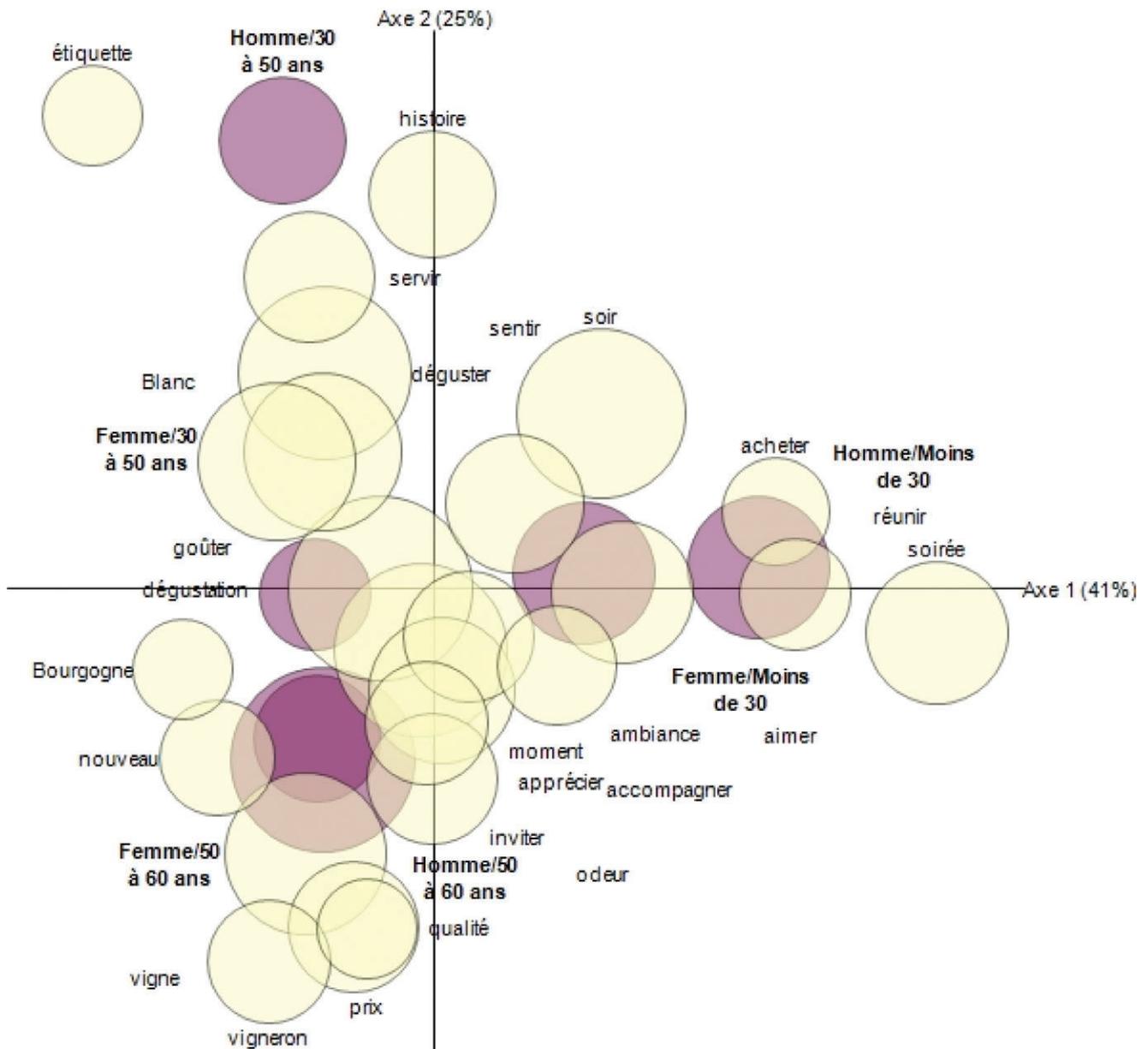
A statistical analysis of the words used (after eliminating non-significant words and lemmatizing the corpus) based on the authors' age and gender enabled the construction of a map featuring the characteristic representations of each group.

A classification of the most widely used words in the lexis of narratives compiled (after eliminating non-significant words and lemmatizing the corpus) reveals a typology deriving from factorial correspondence analysis (Fig. 4). The dark circles are narrative author groups (gender and age). The clear circles represent the lexical words that people used. This map, obtained thanks to a factorial correspondence analysis, is conducive to interpretations that make it possible to associate with each age and gender group a number of attitudes and relationships to wine that are quite distinctive in terms of the meanings attributed to people's favourite words. Depending on the method used, proximity between a word and a group indicates a state of over-utilization. This inductive approach revolves around significant statistical traits (with the map reproducing 66% of the variance) that mainly highlight age-related differences (Axis 1).

Examining the expressions that are proximate to the different categories (i.e. that are over-used by these categories) gives the following analysis:

To the top-left of the map, people in the 30- to 50-year-old bracket are more expressive in terms of senses (sight, smell, touch and taste): 'I remember the heat in my body after two glasses of wine, above all the fire in my cheeks.'; 'I rediscovered a certain taste and subtlety, maybe with a slightly woodier taste but in any event something deeper lingering in my mouth.'; 'For more than an hour, they talked about a number of different aromas: cassis, blackberry, tobacco, truffles.'

To the right of the map, there is the 30-year-old age bracket, whose narrative focuses more on atmosphere, slices of life and feelings (love, encounters, companionship): 'Every time I have friends over for dinner, it's the same problem: what kind of wine would go best with a particular meal.'; 'For a long time this was the bottle that we would bring out for meals with friends.'; 'Then, just like in the olden days, everyone would appear in the village square for the wine harvest festival.'; 'Our taste buds would explode, which our guide found hilarious.'; 'Family meals were very ritualised when I was a child, especially Sundays.'



**Figure 4** Lexical representations by consumer groups. Translations: aimer – to like; accompagner – to accompany; Bourgogne – Burgandy; inviter – to invite; réunir – to gather; qualité – quality; vigne – vine; acheter – to buy; déguster – to taste; femme – woman; goûter – to taste; odeur – to smell; sentir – to feel; vigneron – winegrower; apprécier – appreciate; étiquette – label; home – man; nouveau – new; server – to serve; soir – evening.

The bottom-left of the map features those over 50, who feel closer to wine regions (Burgundy, Bordeaux), the territory itself (vineyard, winemaker) and who generally seem closer to nature: ‘In autumn, the vines run all the way from bottom of the fences to Mount Ventoux off in the distance.’; ‘France’s vineyard is the glory, strength and fertility of its people.’; ‘It’s just like in a Mauriac book, yet somehow it’s exactly how I imagine calmness.’; ‘Foothills, the kind of fog you get in Garonne or Dordogne counties, the warm Southern wine that dries everything and concentrates the fruit.’; ‘I remember a wine-grower from my younger

years, a man I thank for giving me – through his behaviour and the way he used to try different things out – a taste for constant improvement.’

These characteristics tend to offer a lexical confirmation of the segmentations highlighted in certain wine markets: (1) young urban segment attached to demonstrative values and extra-household activities; (2) ‘middle-aged’ segment that is more expressive in terms of the wine components’ objective elements or performance; and (3) ‘seniors’ segment with more feeling for roots and cultural contexts rather than transmission.

**Table 2** Marketing according to type of consumer detected in narratives

Type of consumer	Expectations detected in narratives	Type of marketing to be developed
Individualistic	Refusal of codes Feeling of freedom Customization of product offer	Customer relationship management Building active customer files on behalf of chateaux
Hedonistic	Emotions beyond any functional aspects Intentional staging	Tasting experience Taste school Wine tourism
Collaborative	Co-create product offer Part of a product, brand or producer culture	Proximity with producer or merchant Interacts on 2.0 type commercial sites

### What kind of marketing mix can be deduced from the representation of emotions?

To visualize the managerial involvements that these texts represent, we focused on the marketing mix variables featured in these narratives. The texts were therefore encoded in a way that would help us to identify these evocations. Note, therefore, the following: (1) very marginal presence of price, which generates almost no spontaneous representations ('My accountant told me that, at that price, I'd be selling the wine at a loss'); (2) a strong presence of the product based more on symbolic rather than functional aspects ('I would measure his respect for certain guests by the vintage that he'd serve them'; 'When I finally get around to tasting my glass of wine, I'm invaded by all sorts of timeless emotions. '; 'The great vintages smooth over the rougher edges associated with certain events. '); (3) average presence of relatively 'traditional' distribution channels, including direct relationship to the producer, wine merchant and restaurants, but excluding channels that are hegemonic (mass retail) or on the rise (Internet) ('I was amazed when he said that he only sold his wine within a 20-km radius. '; 'They know the owners personally, because they visit regularly. '; 'Purchasing a bottle from a wine merchant is not the same thing as buying it in a supermarket. '); (4) A communications effort expected to focus on 'having an experience' and the situation's symbolic and emotional evocations more than on traditional rational stimuli like the kind motivating *homo economicus* (rationality) ('Wine warehouses: another atmosphere but also another type of behaviour where everyone speaks more softly. '; 'As a good professional, he communicated to us his attention to the products' quality, involving a selective choice of harvests and fastidious verification work. '); (5) A commercial effort where no salesperson is highlighted per se, but where the producer, merchant or restaurant manager play this role. People expect advice but a human relationship also seems to be manifested here, more than the pleasure of negotiating with someone ('He spoke to us of culinary specialties that go well with this type of wine. '; 'I particularly like it when the sommelier tells us a story about the wine.')

Our study's main managerial implication is the usefulness of a marketing policy focused primarily on a product's symbolic values and disseminated signs. The performance dimension, whether economic (price-related) in nature or reflecting constituents' performance (grape varieties, appellations), are less important here. As for advertising messages, their main purpose would be to stage the emotions that a consumer is likely to feel (slices of life, experience) more than those that the product is apt to diffuse

(i.e. the brand's personality). Note additionally that the profession's so-called traditional distribution channels – merchants, restaurant managers, direct sales, wine shops – provoke consumers' emotions more than the other channels (mass retail, Internet) do. Lastly, note that a wine's brand appears, at this stage, to be a tool to avoid if the goal is to play to consumers' emotions.

Analysis of the emotions, perceptions, sensations and feelings presented above requires concrete marketing choices that can be organized in three groups, as per a typology proposed by Cova and Cova (2009), according to whom the past 30 years have witnessed a succession of three types of consumers (Table 2).

First came the 'individualistic consumer'. Detected in the 1980s (Lipovetsky, 1990), this specimen desired freedom, harboured collectivist ideals and respected constraints like education or family-related rigourism. This could be witnessed, in our opinion, in the refusal of traditional wine codes found in many narratives. In marketing policy terms, the need here was to promote individualized marketing or customer relationship management tools that were efficient at customizing products so they could suit the individual (and no longer collective) needs of consumers who were first prospected and later locked in. Repeat business was supposed to be facilitated above all through the management of this strong relationship – as revealed in narratives highlighting producers more than the products themselves.

The 1990s saw the 'hedonistic consumer' who mainly wanted 'products, communications and advertising campaigns to fill up the senses, touch hearts and stimulate minds' (Schmitt, 1999, p. 22). The movement was directed by powerful narratives about shared purchases or consumption. Experiential marketing was a very useful way of staging these moments of communication. The wine world was particularly conducive to this approach, notably where direct sales and wine tourism were involved, because such consumption experiences completely swamped consumers by stimulating the three main senses: sight; touch; taste. Tasting sessions were the main tools used on these consumers.

The third figure was the 'collaborative consumer' who wanted to co-produce the products and services they used, in line with a web 2.0 logic that enabled interactions with suppliers. There was a collective aspect here as well, one often mentioned in our texts, notably by young consumers evoking moments 'spent together'. This was no longer a marketing 'for someone' but 'with someone'. Thus, the post-modern consumer was also a marketer. The approach could also be applied to merchants who began to sell more and more online. To offset the anonymity of this relationship, 2.0 version websites sites would offer a host of

narratives and videos while suggesting to consumers (and loyal customers) that they should enter social networks transforming them from simple buyers into 'club members' or 'fans of the local wine culture'.

### The study's limitations

This initial attempt to use a writing workshop and literature review to understand the mechanisms underlying wine-related emotions and feelings is part of a broader effort to better apprehend consumers' subconscious logic in situations involving highly symbolic and cultural products. To fortify this study, the experiment should be compared with both other products and other types of consumers. Observations concerning the absence of brands in word-for-word texts also apply to still wines but are probably very different for champagne. With regards to the authors' nationality, we know, for instance, that American consumers' representations differ greatly from those found in the 'Old World'. Repeating research into other sectors would also help to confirm the specificity of wine-related emotions. Lastly, a longitudinal study conducted over several years would enable analysis of the emotions' stability, transitory elements' impact on these representations (relating notably to the crisis in purchasing power) and emotional maturity in the case of populations currently entering a wine education phase (i.e. new consumer countries like China or Russia).

Finally, in terms of the lexical analysis of the French consumer groups featured in our sample, a further experiment could – by increasing the sample size – solidify what has become a central question in marketing, namely whether markets should be segmented by psychological criteria on the basis of emotional representations. This latter point is particularly crucial in light of the mediocre power of differentiation associated with other (functional or objective) dimensions characterizing most of the wines sold through mass market outlets.

### References

- Barthes, R. (1991) L'analyse structurale du Récit. *L'aventure sémiologique* Points Essais.
- Becker, H. (1998) *Tricks of the Trade*. The University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Campbell, C. (1997) *The Romantic Ethic and the Spirit of Modern Consumerism*. Basil Blackwell, Oxford.
- Cho, H-S. & Lee, J. (2005) Development of a macroscopic model on recent fashion trends on the basis of consumer emotion. *International Journal of Consumer Studies*, **29**, 17–33.
- Costelloe, T. (1996) Between the subject and sociology: Alfred Shultz's phenomenology of life world. *Human Studies*, **19**, 247–266.
- Cova, B. (1997) Community and consumption. Towards a definition of linking value of product and services. *European Journal of Marketing*, **31**, 37–45.
- Cova, B. & Cova, V. (2009) Les figures du nouveau consommateur: une genèse de la gouvernementalité du consommateur. *Recherche et Application Marketing*, **24**, 81–100.
- Derbaix, C. & Pham, M. (1989) Pour un développement des mesures de l'affectif en marketing. *Recherche et Application Marketing*, **4**, 71–87.
- Donovan, R.J. & Rossiter, J.R. (1982) Store atmosphere: an environmental psychology approach. *Journal of Retailing*, **58**, 34–57.
- Elliott, R. (1993) Marketing and the meaning of postmodern culture. In *Rethinking Marketing: New Perspectives on the Discipline and Profession* (ed. by D. Brownlie, M. Saren, R. Winsley & R. Whittington), pp. 112–125. Warwick Business School.
- Firat, A. & Schultz, C. (1997) From segmentation to fragmentation: markets and marketing in the postmodern era. *European Journal of Marketing*, **31**, 183–207.
- Gergen, K. (1991) *The Saturated Self: Dilemma of Identity in Contemporary Life*. Basic Books, New York.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine Publishing Company, Chicago.
- Goulding, C., Shankar, A. & Elliott, R. (2002) Working weeks, rave week-ends: identity fragmentation and the emergence of new communities. *Consumption, Markets and Culture*, **5**, 261–284.
- Greimas, A.J. (1986) *Sémantique structurale*. Presses Universitaires de France, Paris.
- Havlena, W., Holbrook, M. & Lehmann, D. (1989) Assessing the validity of emotional typologies. *Psychology and Marketing*, **6**, 97–112.
- Holbroock, M. & Hirschmann, E. (1982) The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, **9**, 132–140.
- Joplin, D. (1996) Sub-phenomenology. *Human Studies*, **19**, 153–173.
- Keonig-Lewis, N. & Palmer, A. (2008) Experiential values over time: a comparison of measure of satisfaction and emotion. *Journal of Marketing Management*, **24**, 69–85.
- Ladwein, R. (2005) L'expérience de consommation, la mise en récit de soi et la construction identitaire: le cas du trekking. *Revue Management et Avenir*, **3**, 105–118.
- Laurent, G. & Kapferer, J.N. (1985) Measuring consumer involvement profiles. *Journal of Marketing Research*, **22**, 41–53.
- Lipovetsky, G. (1990) Virage culturel, persistance du moi. *Le Débat*, **60**, 264–269.
- McAlexander, J., Schouten, J. & Koenig, H. (2002) Building brand community. *Journal of Marketing*, **66**, 38–54.
- Mallalieu, L. & Nakamoto, K. (2008) Understanding the role of consumer motivation and salesperson behavior in inducing positive cognitive and emotional responses during a sales encounter. *Journal of Marketing Theory & Practice*, **16**, 183–197.
- Mitchell, V. & Greatorex, M. (1989) Risk reducing strategies used in the purchase of Wine in the UK. *European Journal of Marketing*, **23**, 31–46.
- Mora, P. (2008) *Les vins de marque avec 25 études de cas*. Editions Dunod, Paris.
- Novak, L. & Newton, S. (2006) Using the Tasting Room Experience to create loyalty customers. *International Journal of Wine Marketing*, **18**, 157–165.
- Orth, U. & Bourrain, A. (2008) The influence of nostalgic memories on consumer exploratory tendencies: echoes from scents past. *Journal of Retailing and Consumer Services*, **15**, 277–287.
- Plutchik, R. (1980) *Emotion: A Psycho Evolutionary Synthesis*. Harper & Row, New York.
- Sartre, J.P. (1938) *Esquisse d'une théorie des émotions*. Hermann Editeur, Paris.
- Schmitt, B.H. (1999) *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act and Relate to Your Company and Brands*. The Free Press, New York.
- Simonnet Toussaint, C. (2006) Les représentations sociales du vin chez de jeunes adultes. *Journal international des sciences de la vigne et du vin*, **38**, 97–108.
- Strauss, A.L. & Corbin, J.M. (1998) *Basics of Qualitative Research*, 2nd edn. Sage Publications, Oaks, CA.

- Thompson, C. & Hirschmann, E. (1995) Understanding the socialised body: a poststructuralist analysis of consumers' self conceptions, body images, and self care practices. *Journal of Consumer Research*, **25**, 139–153.
- Watson, M. & Spence, M. (2007) Causes and consequences of emotion on consumer behaviour: a review and integrative appraisal theory. *European Journal of Marketing*, **41**, 487–511.
- Wilkie, L. (1990) *Consumer Behavior*, 2nd edn. John Wiley, New York. p. 220.
- Wood, S. & Moreau, C. (2006) From fear to loathing ? How emotions influence the evaluation and early use of innovation. *Journal of Marketing*, **70**, 44–57.

## **IS BRANDING AN EFFICIENT TOOL FOR THE WINE INDUSTRY? THREE CASE STUDIES**

**Pierre Mora**  
**BEM Management School**  
**BORDEAUX, FRANCE**

### **Abstract**

Traditionally, the wine industry followed a brand versus an '*appellation*' marketing strategy. Today, new consumers, discovering a product that can be very complex, leave their mark on a global industry. Many observers believe that a brand orientation is better suited to meet current expectations. Yet, others contend that one can make just as strong a case for an approach based on the '*appellations*' system, that is considered to be more efficient, especially with better educated consumers. This paper presents aspects of branding policies along with their strengths and limitations. The analysis is illustrated by three case studies representing different sections of the wine market:

- Australia, the leading country for wine brands.
- Chile, which has experienced the fastest growth in sales in recent years; and
- France, one of the oldest, truly international wine brands.

Finally the paper explores why wine branding efficiency differs between the 'Old' and the 'New World'.

### **INTRODUCTION**

Are brands an efficient tool for promoting wine? This may seem an odd question at a time when many industries believe that to succeed in the international market place requires developing a strong brand. The industry's product, however, is characterized by special regional market attributes standing in the way of a global branding approach. Furthermore, purchasing decisions are heavily influenced by the level of education of the consumer. In the past, brands were synonymous with consistent levels of quality at a given price. The efficiency of branding has come under fire in countries where rigorous *appellation* - region-of-origin - certification takes the place of branding. Traditional contributions and limitations of a branding approach for companies and consumers are discussed below, followed by theoretical arguments based on three international examples.

### **BRANDING: AN EFFICIENT TOOL FOR GLOBAL MARKET PLACE**

It is worth exploring some observers' assertion that the future of the wine industry lies in globalisation. Yoram Wind and Susan Douglas [1986], two researchers from the Wharton School at the University of Pennsylvania and the University of New York – thus residents of the U.S.A, the 'Valhalla of globalisation' - have written a critical analysis of the branding phenomenon's limitations.

Most studies in this area have emphasized how globalisation helps companies and consumers. Companies benefit from better logistics, access to larger markets, financial profitability, commercial synergies and the possibility of being able to focus on groups in homogenous markets. Consumers find it easier to access many new products and are often influenced – in terms of life styles, value systems,

choices and behaviour – by an increasingly international media. They feel that products coming ‘from far way places’ make them members of a new, international social class, one that increasingly distances itself from national contingences. Today, ‘being young’ means feeling closer to another young person living on the other side of the world than to a neighbour who is only ten years older.

In the 1980s, Theodore Levitt, together with Saatchi and Saatchi (a leading international advertising agency) specified the necessity of launching global products and brands. Supposedly, the examples of Coca-Cola, Marlboro and Levi-Strauss showed that this was the right way to go. Other authors, like Ricks [1983] agreed, as long as strategies unsuited to local cultures were not being applied. Wind and Douglas considered three major dimensions in this regard:

1. *The homogenisation of global needs.* Not all sectors are in a similar situation. Some ‘resist’ standardisation whereas others, like the automobile, textile, and tourism industries, are relatively prone to a desire for homogenisation that, according to the authors, has not been proven, as witnessed by the subsistence of different sporting practices, culinary values, literary tastes and housing design. Then, there are factors like nature, culture, history and local market structures. Standardised products penetrate markets less easily and are, therefore, less profitable for companies. Wine products can be classified within this category. Even in an era of ‘easy to drink’ products, one in which wines are defined by the grape used or whether they fit certain international trends (oaky or fruity taste), the higher consumers’ level of education, the greater the expectation of diversity and search for new experiences. People may know exactly what they are going to get when they open a can of soda, but the same does not apply to a bottle of wine. Plus there is the natural inconsistency from one vintage to the next, for a type of production that cannot offer the regular quality that the public normally expects from a product.
2. *The notion of a universal preference for low prices - as long as quality remains acceptable.* This idea – which must still be validated - has long served as a justification for companies’ race to globalise, boost productivity and ultimately price competitiveness. Yet certain industries operate differently, like the luxury sector, which plays more on its image. A different logic is also at play in fields like new technology and in some areas of agribusiness. Low price is clearly not applicable to *Grand Cru* fine wines. Many wine market observers do not consider French wine to be handicapped by its price in comparison to its international rivals, if only because of the premium that France derives from its notoriety. Indeed, an overly aggressive price positioning might cause problems amongst less educated consumers for whom medium and low prices, notably in the field of food and drink, is synonymous with mediocre quality. This dissonance necessarily affects consumers’ personal investment in their purchasing behaviour.
3. *Economies of scale in terms of production and marketing.* Internationalisation strategies are all based on the hope for broader markets that are more apt to absorb costs. Wine brands come to mind in this respect. Then, there is the fact that the entire wine sector is, by its very nature, fragmented and atomised. The race to increase vineyards and technical facilities’ production capacities has a direct effect on the identity of this product. Shared marketing budgets may offer enormous help in the development of an international brand portfolio, but national regulatory constraints have to be manageable. In many countries, including France, wine advertising can run counter to local expectations. A global marketing policy for wine would, therefore, appear to be an illusion in many local markets.

### ASSESSING A MARKET’S DEGREE OF STANDARDISATION VERSUS ITS DIFFERENTIATION

Wind and Douglas thus believed that there are no general rules regarding the globalisation of today’s markets. More pragmatically, they offered a series of eight product marketing variables, each broken down on an area-by-area basis.

1. *Positioning.* The competitive role that a company wants to attain or has attained. Total standardisation is when a company chooses the same positioning in all export countries. This does not appear to be the case for wines. *Bordeaux Supérieur*, considered a generic *appellation* in France, is often positioned top-of-the-range abroad, which can imply a different price scale.
2. *Product.* The intrinsic elements of the item being sold, its components, functionalities and performance. In an industrial setting, the components of a product (in the strict sense of the term) will often be exactly the same, if only for safety or maintenance reasons. Yet this is another concept

that may not be applicable to wine products. For example, the oak content of a given wine may be modified before export. Indeed, producers looking at overseas markets are often asked to adapt their product to different consumer tastes.

3. *Brand*: A company keeps close tabs on its advertising to ensure that the visual elements and advertising slogans all repeat exactly the same message. This is true for wine brands being sold in different countries, but featuring the same appearance. Note, however, that even if these are all New World brands, they can vary significantly in terms of their penetration rate, especially in Continental Europe, where they sometimes score poorly (despite a breakthrough in Great Britain). The question is whether a wine brand approach is mainly a feature of the English-speaking world, or of certain Asian countries, all of which possess little wine education. If so, branding will be less efficient in the future, in more mature markets, than in a market at its launch phase.
4. *Packaging*: Consumers' concrete relationship to the product. The product itself is not seen or touched in most wine purchases, when the container assumes a disproportionate importance (image, safety, information provided, promotional stimulus). 75cl bottles were long the standard for wine, but things are changing. Now there are containers like the 'bag-in-a-box', 18.5 cl bottles and even metallic cans, synthetic corks or screw-off bottle-tops. These parameters, all of which are being tested at present, undermine the idea of universal packaging. Then there is the debate on labelling. In this field, diversity is the rule, if only because of local regulations.
5. *Price setting*: Some advocate the same price for all markets, but this clearly is not the case in the wine industry. Many French producers think that their goods are sold at three times the price abroad as at home, in part due to taxes, transport costs and middlemen. Taking a local positioning (see 1°) would require a more subtle approach.
6. *Advertising and Public Relations*: Agribusiness is characterised by very strong cultural differences. There is no such thing as an international taste - far from it - and this is why most sponsors in this sector take a local approach in their advertising campaigns. Once again, this is an area where the European market differs from the UK, characterised by intensive advertising and promotion activities. Advertising for French products is often done on a collective basis (promotion of a particular *appellation*, region or the whole country) as opposed to advertising focused on separate entities. Moreover, relatively little use is made of this weapon. Only one or two 'French mass retail still wine brands' vie with the big global players (things are different for champagne).
7. *Commercial promotion*: The purpose is to reinvigorate sales from time to time by lowering prices temporarily or offering advantageous conditions, like three bottles for the price of two. This has been a big success in France with events like autumn 'wine fairs'. Most such efforts outside of France involve Australian and South American wines, but given the importance of distributors as demand drivers, it is not clear whether this proves or disproves the thesis of the globalized standardisation of promotional activities. In most cases, producers are prisoners of events. What seems obvious is that despite some M&A activities, for the moment there is no such thing as a global distribution mechanism.
8. *Distribution*: Wine products' on-line and off-line diffusion differs greatly in terms of outcomes (volume, value) and marketing policies. In Southern Europe, this distinction is less relevant than in Scandinavia (Sweden), where a more state-oriented system orients market access. Asia's distribution networks have not stabilised yet. Globally, this is a sector where local distributors are in a much better position than foreign producers, meaning that the retailer-manufacturer relationship is extremely varied in this field.

Wind and Douglas's eight-point matrix largely disproves the idea of standardisation in the wine business. Quite the contrary, all these regulatory and cultural constraints - in conjunction with the inertia of long acquired market positions - tend to hinder (or resist, depending on your politics) wine market globalisation. The aforementioned mergers and acquisitions between the industry's biggest players may be a sign of globalisation, but these mainly occur in the United States, where producers are still struggling to storm fortress Europe and increase their market share.

Wind and Douglas may go too far in calling globalisation a myth, but what can be concluded at this stage is that at a time when many viticulture gurus advocate globalisation, the suitability of such proposals to every type of production in every region of the world should be analysed in detail before anything is done. Otherwise, French wineries could be weakened unnecessarily. The first step could be to re-examine the traditional strengths of branding.

## THE CHALLENGES OF BRANDING

Jean Noël Kapferer [2001], probably France's leading brand management specialist, has a clear explanation of the challenges that brands face today:

1. Most brands no longer make a specific promise or else do not keep the one they make.
2. Brands are conditional, but are not self-sufficient assets.
3. Brand analysis should incorporate economic drivers and business models. Competition nowadays is not so much between brands as amongst business models.
4. Most developed country consumers no longer 'need' the things they purchase and could easily do without. Brands must, therefore, develop new products that seem indispensable.

How does all of this apply to the wine industry? With reference to the first point, wine brands do offer greater visibility for products. In terms of point two, however, the three case studies that follow demonstrate that brands are no more than a conditional asset that can only develop if they have a story to tell. Point three is particularly relevant to *Yellow Tail's* 100% volume approach in an American market where mass consumer retail is monopolised by local operators. Lastly, *Concha y Toro* and *Mouton Cadet* will show that brands can make themselves indispensable even if they are not absolutely necessary, insofar as they help consumers to diversify their cellars to include new grapes (*Carmenere*) or offer exposure to French grape mixtures.

## THREE CASE STUDIES

To illustrate the success of wine brands, the author focused on three cases that differ greatly in terms of their geographic setting (Australian, Chilean and French), approach and role in the marketplace.

### YELLOW TAIL (AUSTRALIA)

*Yellow Tail* may well be the perfect model for developing a global wine brand. This is a widespread opinion, especially in Australia. The idea here is that Australia's rise is a benchmark for the entire wine industry. Putting chauvinism aside, there is no question that *Yellow Tail* – which refers to a wallaby rather than a kangaroo – is material for a good business school case study. The animal, the bright yellow and black label, and even the name featured in brackets, highlights the product's Australian identity rather than the world of wine.

#### A Family Story Initially

*Yellow Tail's* story is closely tied to the Casellas family that came from Italy in the early 1950s, having already spent several generations producing wine. The brand per se was developed in the early 2000s, in an era marked by over-supply, over-production, but also new consumers' discovery of the virtues and pleasure of wine as a substitute for spirits or beer. *Yellow Tail's* main success has clearly been in the United States, where it has been able to demonstrate its export prowess. This is all the more remarkable because the American market, despite being one of the largest in the world, is swamped by more than 6,000 local and foreign brands. Back in 2000-2002, *Yellow Tail* arrived on the scene as a quiet little brand totally unknown to U.S. consumers. Within four years, it had become the country's number one import brand. What the Australians did was to take advantage of the American market's high degree of fragmentation. In the U.S., it is estimated that 95% of all wine brands sell fewer than 100,000 cases annually. It has also been estimated that by 2006, only around 20 wineries were selling more than 2 million cases, thus concentrating approximately 40% of the estimated 260 million case U, S. market in the hands of just a few companies.

Does this mean that the company's roots explain its success? Not according the author. Who in the United States knows that *Yellow Tail* wines comes from New South Wales, that its land holdings started with a mere 16 hectares and even now, only amount to 200 hectares, a tiny piece of land on this huge continent? Only one-third of *Yellow Tail's* grapes come from its original Riverina winery, the rest from other wineries in South East Australia.

Casella wanted to expand his parents' wineries in the late 1990s. His first investment was to hire marketing specialists from one of Australia's specialist import-export companies. After early mistakes, the project leaders realized that they needed to differentiate their products from the competition.

#### A Precise Market Segmentation

A market study revealed the existence of a segment comprised of American consumers with a clear preference for wines tasting of both oak and vanilla. The target price was supposed to be around \$6-\$7 a bottle, just above the mass market price. Having defined this positioning, all that remained was to fill in the other aspects of the marketing mix, notably distribution and advertising. The decision was made to stay focused on all things Australian, and on differentiation. Also important were the partnerships formed with major players in the U.S. market, like the 50% joint venture that *Yellow Tail's* executives offered W. J. Deutsch and Sons, one of the biggest U.S. wine importers and a specialist in popular brands, like Georges Duboeuf's *Beaujolais Nouveau*. This one move gave *Yellow Tail* a presence in more than 40 U.S. states.

Things came to a head quickly. The Australian entrepreneur had expected to sell 25,000 cases by 2001, but sold nine times as many. Surprised by this success, they found themselves in a position where they had to urgently transport wine by air at a prohibitive cost. They faced another challenge. They were limited in what they could produce because of insufficient production capacity. This forced them to turn to the bulk market for supplies, weighing on the brand's gross margin, estimated at \$0.75 a bottle. These were not profitable times – the goal was to 'be present on the pitch', regardless of the costs. Within a few years, however, the strategy came up trumps: from 200,000 cases in 2001, *Yellow Tail's* U.S. sales rose to 2.2 million by yearend 2003. Most of the cash flow was reinvested in bottling capacities, with \$2.5 million being spent to reach annual targets of 4 million bottles.

#### Ties To Powerful Distributors

This is an industrial brand, in all senses of the term. From the supply chain and production tool to the consistent communication tools and massive presence in retail outlets, the focus - like with many mass retail products - is on managing flows, achieving regularity and constant positioning. This is demonstrated by several aspects of the strategy pursued by Costco, one of *Yellow Tail's* main distributors in the United States: low prices, high volumes, warehouse type displays with permanent control of overhead. The chain has 380 points of sale in the US and others in Canada, Mexico and the UK. References are few and far between, i.e., the range is limited in scope. Moreover, there is a highly prescriptive system for consumers who usually stroll alone through the wine sections without any advice from salespersons. *Yellow Tail* has a total of 130,000 employees, producing 2006 revenues of \$60 billion and profits of \$1.1 billion.

Years have passed since *Yellow Tail's* launch and growth has slowed to single figures. The experience can be described as an industrial success sparked by an encounter in the early 2000s between two actors who were made to get along:

- An Australian without hang-ups and liberated from the constraints that drag down European producers
- American consumers interested in wine, but not yet very involved in the product, seeking a simple and different brand conveying a consistent message.

The Americans were not the only ones to appreciate this approach. In the UK, a market considered very receptive to brands, but also very demanding at a competitive level, *Yellow Tail* is regularly a top 5 performer alongside *Gallo* (U.S.), *Hardy's* (Australia), *Concha y Toro* (Chile) and *Mondavi* (U.S.), in front of *Jacob's Creek* and *Lindemans'* (both Australia). This might be the reason why, after years of dominating the British scene, French production is now second (in volume) behind the antipodeans.

The question for the future is whether the longstanding drought in Oceania – and the ensuing rise in logistical costs - will be conducive to the survival of a 'globalized brand'. Consumers increasingly reject products that have been transported thousands of miles to be consumed in just a few minutes. Global brands' environmental legitimacy is a serious handicap for them.

#### **CONCHA Y TORO**

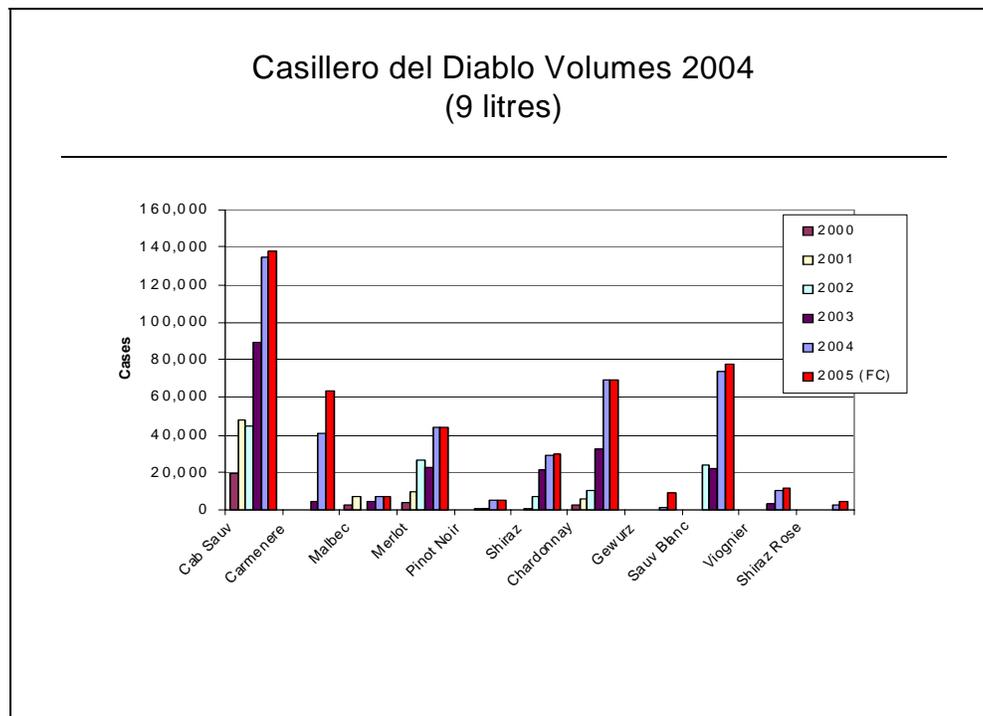
The following case describes a Chilean brand's penetration in the early 2000s - and subsequent astronomic rise - in one of Europe's most demanding markets, the United Kingdom.

Between 2000 and 2004, *Concha y Toro* sales rose by 257% in volume, versus 72% for other Chilean producers. In value, revenues were up 226% (versus 44% for Chilean wines in general).

Chilean producers compete directly with one another. By themselves, the country's seven leading firms accounted for 58% of its wine exports in 2004, with *Concha y Toro* progressively moving to the top of the pack. It is already N°1 in revenue terms, with a turnover of \$22.6 million versus \$19.7 million for *Cono Sur* and \$15.7 million for *San Pedro*. This leadership position has given *Concha y Toro* a 16% share of all Chilean wine sales in the UK.

In thousands of 9 L cartons	2000	2004
Concha y Toro	306	1,098
San Pedro	530	1,187
Cono Sur	334	1,047
Errazuriz	191	246
La Rosa	243	212
Terramater	-	135
Valdivieso	210	245

*Concha y Toro's* leading brand, 'Casillero del Diablo', is broken down into different categories whose success can be visualized as follows:



### Reasons For This Success

According to Cristiàn Lopez, brand manager of Concha y Toro Group, in the UK, several reasons explain the success of this Chilean outsider:

#### 1- *Product portfolio*

The company markets a portfolio of ten products that are supposed to cover the whole spectrum of local needs. Prices vary from £3.99 (Frontera) to £19.99 (Don Melchior). This enables an effective presence throughout the English commercial system, which is the sign of a leader.

#### 2- *Differentiation efforts*

Three product lines are clearly differentiated:

- Frontera (£3.99 – 4.99) and Sunrise (£4.99): simple packaging, strong presence, accessible price and promise of a fruity taste.
- Casillero del Diablo (£4.99-5.99), *Concha Y Toro's* signature product, accounting for most of its commercial efforts to develop an image as a 'Devilishly Good Wine from Chile'. The image is easy to remember.
- Trio (£5.99-£6.99) more or less targets connoisseurs and is made of three grapes that are rarely mixed together otherwise (Cabernet franc, Carmenere, Pinot Grigio).
- The other products target wine specialists.

#### 3- *Knowing consumers*

Regular market studies beginning in 2001 enabled the company to become familiar with British consumers' expectations and behaviour. This makes it possible – notably for Casillero del Diablo – to target consumer groups efficiently through rigorously measured advertising campaigns and promotional activities.

### A Successful Marketing Mix

Cristiàn Lopez felt that like mixed grape wines, the ideal marketing mix is the result of a subtle combination. Market studies and in-depth analysis have taught *Concha Y Toro* that Chilean wines needed to transcend their cheap and friendly reputation. The average price on the UK market now is £4.68 (£3.68 off-trade) and promotions never cut the sale prices by more than 20%.

Another lesson is that outsiders, like South American wines, must be different to survive. Two levers apply at this level:

- Diversity: twelve different grape mixtures are used in Casillero del Diablo alone, enriching the product range.
- Carmenere is a grape that few people use outside of Chile. In 2005, the company's aim was to show that it can be the basis for a world-class wine. This was the main message to be communicated at the May 2005 London Wine Fair.

In addition, for several years now, the company has been working with different distributors. Things started slowly, but thanks to the constant presence of a sales force that closely monitors stock levels, purchasing volumes and shelf presence, bridgeheads were established. Today, the distribution goal is to give Casillero del Diablo a benchmark status in the international universe of mass retail brands. Hence the need for a coherent supply chain, from logistics to providing retailers with market behaviour data, promotional budgets and public relation operations.

Cristiàn Lopez's final and most crucial focus is the quality of each salesperson and his/her team spirit. It takes years to build market share in a desirable national market like the UK, and one needs to realise that progress is reversible.

### **MOUTON CADET (FRANCE)**

As one of France's most widely represented brands abroad, *Mouton Cadet* is a member of the very small club of truly international wine brands. Membership is usually based on two conditions: annual sales of more than 10 million bottles and a presence in at least 50 countries. With 12 million bottles sold annually and a portfolio that includes 150 countries, Mouton Cadet seems to have nothing to learn about the export market.

### Pre-Existing Notoriety

The brand carries the name of the house of Philippe of Rothschild and operates in two very distinct universes: *Grand Cru* great wines and wine brands. With approximately €200 million in revenues, this winery, working out of Pauillac, is one of Bordeaux's leaders. In terms of its *Grand Cru*, Mouton Rothschild can be considered both a pioneer and a key actor in sustaining the value of local lands, whether in the French regions of Médoc and Languedoc or in Chile thanks to Alma Viva, a partnership that the company runs with *Concha y Toro*.

In terms of wine brands and symmetrically to its *Grand Cru* products, the product range is comprised of 'Mouton Cadet' from the Bordeaux region, 'Escudo Rojo' from Chile and more recently 'Carabas', a mixed grape wine from France's Languedoc region, mainly found in the prescriber market (restaurants and wine shops). Mixed grape wines are a point of differentiation for the company in foreign markets: instead of fighting on the already crowded battlefield of single grape wines, the emphasis here is on traditional French know-how in grape mixtures. Notoriety is portrayed as another element of natural differentiation, enabling brands to expand more quickly than they probably could otherwise. For example, in fewer than five years 'Escudo Rojo' already accounts for 13% of the company's total turnover. Sold for approximately \$15 dollars in the United States and for €10 in Europe, this 'Southern' product has already broken through in some fairly demanding markets.

Mouton Cadet cultivates brand consistency, but also accompanies consumers' evolving taste for broader and fruitier wines by raising the percentage of Merlot grapes it uses. A logo featuring a sheep with a bunch of grapes refers to the natural and human efforts incorporated in the product. The seal of Baron Philippe of Rothschild also features on the label, completing this 'toolbox of differentiation'.

### Mouton Cadet's Expansion

Founded in 1930 – not a very good year for Pauillac's prestigious winery – the brand was launched by Baron Rothschild as a 'lower level product for Parisian customers'. Success came immediately and the need for greater volumes forced the company to seek land elsewhere in Médoc and throughout the Bordeaux region, anywhere where it could benefit from Bordeaux's AOC *appellation* certification. International success began with a triumphant visit to the United States by the Baron, whose subsequent policies also included sponsoring major sporting and cultural events. Over the years, these have included the Calgary Olympic Games, the Lancôme Trophy, the Cannes Film Festival and the Monte Carlo Tournament.

Today, 75% of the more than 12 million bottles sold annually are exported, reversing the traditional proportion for French wine exports. Amongst the 150 countries where Mouton Cadet sells, 80% of all export volumes are concentrated in an inner circle of about one dozen markets, including the United States, France, Canada, the United Kingdom, Denmark, Switzerland, Germany and Japan. 350 winegrowers from all over the Bordeaux region provide raw materials that are carefully monitored thanks to close partnerships ensuring that all participants earn more than they would on the spot market. Côtes de Blaye, Côtes de Bourg, Bordeaux and Bordeaux Supérieur, Côtes de Franc, Côte de Castillon, Entre Deux Mers, Premières Côtes and Sainte Foy de Bordeaux represent the lion share of total production. Note that partnerships last for three years, during which time the company offers winegrowers its technical assistance.

### Consumer Research

The company may have some very precise ideas about *Mouton Cadet* fans, but would find it difficult, given the diversity of the markets in question, to define their contours clearly. The product's natural target seems to be a 35 to 45 year old man or woman, a 'modern dandy' belonging to an 'urban' socio-professional category and willing to engage with the outside world.

The goal for *Mouton Cadet* – like for its competitors – is to rejuvenate its core market. This can involve recruiting young consumers – notably via a Rosé that is also sold under the brand name – and pushing them progressively towards the *Mouton Cadet* red. In the foreign markets, it is noteworthy that the typical *Mouton Cadet* consumer often has a previous experience of brands at a certain price. There is a two or three step process leading to the adoption of *Mouton Cadet*, starting with a desire for French wines and then for Bordeaux wines. Consumers can, therefore, be viewed as 'educated' persons with strong demands.

## THE SUBTLETIES OF A GIVEN MARKETING MIX

To talk to consumers, the company mainly highlights certain distribution channels, especially in the prescriber market, above all restaurants. Its advertising, which tries not to be too intensive, aims to serve a niche that appeals to people's imagination and values, the idea being that success is predicated on creating a sense of preference and proximity. It would appear that a large proportion of the brand's competition comes from substitute products like sodas, champagne and even some beers. The problem is that these rivals often have much greater advertising budgets. When a company operates in the € 8 a bottle niche, which accounts for approximately 10% of the industry's total marketing budget, it is difficult to compete with champagne offered at €15 and accounting for 20% of all advertising budgets. Press inserts and sponsored events are the two traditional vehicles that the brand uses to convey an image of travel. In 2008, an international photo competition was organised around the idea of placing a bottle of *Mouton Cadet* in an exotic and unusual landscape, reminiscent of 1930s explorers stuck on mountaintops or lost in the middle of the savannah yet still organising the delivery of some *Grand Cru* great wine. In these circumstances, drinking a bottle of *Mouton Cadet* means imitating the daring-do that Philippe de Rothschild embodied.

A pioneering brand and a seminal force in this profession, *Mouton Cadet* has to convey the image of a product that is both venerable and rejuvenated. Hence its new signature – 'inherit audacity'. Yet this is a wine that is supposed to be accessible to all, which is why its price positioning is so flexible and varies from one market to the next. In France, *Mouton Cadet* costs €8.50; in the US, \$7.99; and in the UK £6.99. These are the prices at which its accessibility is ensured.

### Partnership With Well-Established Local Operators

The global leader in the wine industry, *Constellation Brands*, has acquired *Mondavi* and become a partner of *Mouton Rothschild*. *Opus One*, its famous brand, is a joint venture between the two companies. Above and beyond this one case, *Constellation* is also (and above all) *Mouton Cadet's* exclusive distributor in the US. This is a fantastic breakthrough since the company is a global wine giant with a strong presence in beers (*Corona*) and spirits and worldwide revenues of approximately \$5 billion. With more than 200 brands and 8,000 employees, the group possesses impressive know-how in the field of branding, translating into a strong presence at most points-of-sale. *Constellation Brands* are not isolated cases since the policy of partnerships with powerful local operators is another constant for *Mouton Cadet*, in Japan and also Russia.

A team of about ten export managers, working out of Pauillac and helped by an office in Paris and another in Tokyo, monitor *Mouton Cadet's* global sales on a daily basis. A pioneer in a wine brand approach, which it has been pursuing since 1930, *Mouton Cadet* has also adapted to the modern expectations of cosmopolitan consumers.

## CONCLUSIONS

### CONTRIBUTIONS AND LIMITATIONS OF WINE BRANDING

The three examples show that a brand approach does work in the world's wine industry, although not all operators are capable of putting out a truly international brand. One of the managers at a French brand, JP Chenet, a wine brand belonging to the French firm *Grand Chais de France* (annual worldwide sales: 16 million) has estimated that successful brands have two things in common: annual sales of more than 10 million bottles and a presence in more than ten countries. To achieve this, marketing budgets running into millions of Euros must be available. The problem is that major retailers like Wal-Mart, Costco, Tesco or Carrefour, currently demand conditions that most producers cannot afford, and, therefore, they decide not to sell to those companies. This contributes to the consolidation among the industry's most powerful players and leads to smaller product portfolios and reduced diversity (taste) of the products offered.

Here the limitations of the brand approach become apparent: the wine industry, which is strongly embedded in local cultural identities, is fundamentally incapable of accommodating a standardised product offer. Unlike many mass consumption items, notably food products, French and 'Old World' wine consumers seek diversity, which is embodied in land, wine knowledge and vintages. Brands do not satisfy

this expectation and must, therefore, stay in their place, which mainly involves improving product visibility and offering inexperienced consumers a benchmark enabling them to evolve towards the demands of the world of *appellations*. In this sense, one could say that wine brands are primarily a tool for recruiting new consumers in growth markets like the United States, Asia and Eastern Europe.

### THE BRAND EFFICIENCY DEPENDS ON THE ORIGIN OF THE WINE

An old marketing cliché has it, that the consumer is the boss and the market is the real place where all the analysis should start. In France there is actually an old debate about the compared efficiency of brands and appellations. According to Mora [2008] the tradition related to the "appellation orientation" is still the main trend to push the products to the market. Three reasons explain the behaviour of the French actors:

- "Because we do not want to brand our wine", say part of the producers explaining that the domestic market (which represents around 75% of the sales) is not interested by such an approach.
- "Because we do not know how to do it" tries to justify another part of the wine merchants basing the argument on their financial data that branding wine is too expensive for a so fragmented industry : In France, the turn for most firms is less than 500 millions Euros per year.
- "Because we do not need to brand our wines", explain the French wine exporters, If the 'Chateau' notoriety is replaced by an undifferentiated or anonymous brand, a French producer is not living up to his reputation when confronting powerful American or Australian brands.

In this case indeed, the brand could not be the most efficient tool to guarantee the position of a product in the market.

Furthermore, especially for the "New World", the author believes that branding is preferable to appellations. Evelyne Resnick's [2008] clearly documented this. In her book, she explains with Patrick Dixon [2007], that the value and trends of the new consumers can be reduced to six dimensions:

- Fast: "fast to inform, fast to react, fast to form his/her opinion, here is the new consumer of the 21st century".
- Urban: "intrigued by "The French Paradox": There now is scientific evidence of a correlation between consumption of Red Wine and lower rates of heart disease.
- Tribal: "emotion and personalization of the relationship between the brand and the consumer sustains the tribalism and gives the feeling of belonging to the tribe". The rootless life of the consumer explains the necessity for him/her to find a basic sense of belonging to a social class or a tribe, the wine brand.
- Universal: Dixon [2007] explains that "globalisation forces corporations with strong tribal identities to ask: who is us?" Wine is a product stepped in culture. Through his purchase, the consumer expects to find part of his identity. Even though the consumer wants to be part of the 'universal market', he tries to find his national identity in the wine he chooses. As a result, national branding could be efficient.
- Radical: This could be interpreted as "going back to your roots" or as "politically radical". Resnick [2008] believes that this might explain behavioural patterns of the modern consumer.
- Ethical: "The final face of the future is ethical" says Dixon [2007]. The consumer expects ethical conduct of the wine industry as a whole (including the supply chain) and of the winemakers individually.

The post-modern consumer, characterised by extreme individualism, often needs "links more than things" according to Bernard Cova [1983]. Therefore, the marketing policies of the firms have to be adapted to the new ethnocentric trend to become a "*post-modern marketing... so-called 'societing' or tribal marketing. In fact, the central Leitmotif of 'societing' or tribal marketing – the link is more important than the thing – leads researchers not to analyse economic activity as independent, but as an activity embedded in a societal context which, at the same time, encompasses it and renders it possible.*"

The analysis of the three cases confirms the author's belief that brand performance is strongly influenced by geographical and market contexts and above all by culture. Technical criteria tend to be of lesser importance.

### ENDNOTES

1. Kapferer, J.N. "Ce qui va changer les marques", Editions d'Organisation, (2005) p4-5.
2. Mora, P. " Les Vins de Marque avec 25 études de cas." Editions Dunod (2008) p13
3. Resnick E.: "Wine Brands. Success Strategies for New Markets, New Consumers and New Trends." Palgrave Macmillan Editor (2008) p36
4. Dixon, P."Futurwise". Profile Book (2007)

### REFERENCES

Beaujanot, A. Lockshin, L. "The importance of market orientation in developing buyer-seller relationships in the export market: the link towards relationship marketing", International Wine Colloquium, Adelaide, July, CD-ROM, (2003).

Cova, B. "Community and Consumption. Towards a definition of "linking value" of products and services. European Journal of Marketing Vol 31 3/4. (1997).

Czellar, S. "Capital de marque : concepts, construits et mesures". Cahier de recherche, section des Hautes Etudes Commerciales, Université de Genève.

Davis, S. and Dunn, M. "Building the brand driven business. Operationalize your brand to drive profitable growth" Josseys Bass (2002).

De Chernatony, L. "Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation." Journal of Marketing Management vol. 15, p 157-179, (1999).

Duncan, J. and Moriarty, S." Driving brand value" McGraw Hill (1997).

Hankinson, R. and Hankinson, J. "Managing successful brands: an empiric study which compares the corporate culture of companies managing the world's top 100 brands with those managing outsider brands." Journal of Marketing Management vol15, p 135-155, (1999).

Heberden, T. "Brand value management. The Achilles' heel of many risk management system" Risk Management Bulletin, (2000).

Ind, N. "The corporate brand." NY University Press, (1997).

Kapferer, J.N. "La marque, moteur de compétitivité des entreprises de la croissance économique". Migra Hill (1989).

Kapferer, J.N. "Les marques, capital de l'entreprise, créer et développer des marques fortes." Edition Organisation (2001).

Kapferer, J.N. "FAQ : la marque en questions." Editions Dunod (2006).

Perrouy, J.P., D'Hauteville, F. and Lockshin, L. "Impact des interactions entre marques et régions d'origine sur la valeur perçue d'un vin: proposition de prise en compte de l'expertise perçue du consommateur", 20th congrès de l'Association Française de Marketing, Saint Malo, May. (Proceedings on CD-ROM (2004).

Lockshin, L., Lawrence S., Spawton, A. and Macintosh, G. "Using Product, Brand, and Purchasing Involvement for Retail Segmentation," *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 4 (3), 171-183. (1997).

Matz, T. "Wine a global business" Editor: Liz Thach (2004).

Passeboit-Ducros, J. and Viot, C. "Marques de vin et vins de marque, clarification des concepts, perception et impact pour le consommateur ». CREGO Agri Montpellier (2005).

Resnick, E. "Wine Brands. Success Strategies for New Markets, New Consumers and New Trends." Palgrave Macmillan Editor – (2008) p 36

Ricks, D. "Big Business Blunders", Homewood, Ill, Dow Jones Irwin, (1983).

Ternisien, M. "Audit de la marque." Dunod (2006).

Trout, J. "Big brands, big troubles." Wiley Editor (2001).

Ward, S, Light L. Goldstine J. "What High Tech Managers need to know about brands", *Harvard Business Review*, July-August (1999).

Wind, Y and Douglas, S. "Le mythe de la globalisation", *Recherche et Application Marketing* Vol1, n°3, (1986).



# Key factors of success in today's wine sector

Success in  
today's wine  
sector

Pierre Mora

*Bordeaux School of Management,  
Wine Market and Marketing Laboratory, Talence, France*

139

## Abstract

**Purpose** – For several years now, Bordeaux's vineyards have suffered from what would appear to be an interminable crisis. Some analysts view overproduction as the cause. Others blame the product Bordeaux puts out, decrying its lack of adaptation to new consumer expectations. What is true is that Bordeaux producers do not tend to spontaneously adopt a market orientation. However, faced with a dilemma that seems to be getting worse and worse, many are starting to seek their salvation in marketing. The purpose of this paper is to address these issues.

**Design/methodology/approach** – The present article uses a series of case studies covering regions outside of Bordeaux to find concrete answers to these questions. As a methodology, these case studies have been used to illustrate different ways to develop production and sales.

**Findings** – Consolidating the production, increasing the sales forces efforts, reducing the number of intermediaries between production and consumption, maintaining a niche position on the global market are one of the main findings of this paper and practical implication.

**Research limitations/implications** – Using case studies and not quantitative approach represents both limits of the approach and innovative methodology that permits rich comparison with local practices.

**Originality/value** – Analyzes a local crisis thanks to external case studies.

**Keywords** Critical success factors, France, Wines, Marketing models

The crisis that Bordeaux's wineries are facing at present seems to have become structural instead of just transitory in nature. Wine markets have undergone major changes in terms of volumes and consumer behaviour. One example is the UK market, one of the most dynamic and demanding in the world, whose democratisation between 1979-1984 was analysed by Gluckman (1986) as resulting from two trends: an influx of new consumers; and a diversification of consumption opportunities. More recently, Castaing and Mora (2005) have explained the almost diametrical opposition between markets in the 1970s and in the 1990s as follows (Table I):

Should we consider, as Spawton (1991) does in other circumstances, that Bordeaux wineries' current fate stems from a poor adaptation of supply to market developments, and from excessive product orientation? Or to the contrary, maybe *appellations* do not need to adapt to market, and should try instead to pursue a new strategy based on attracting those customers who are most likely to adapt to their current output? All in all, this is a very current debate, with a few clear trends that can be amplified thus in the Bordeaux region:

- (1) Many producers are making operating losses, seeing as *Bordeaux Rouge* (Red *Appellation d'Origine Contrôlée* (certified region of production) per-barrel return cost often exceed €1,000 vs. yearend 2005 retail prices of less than €800.
- (2) A whole slew of growers who have for many years produced a verifiably high-quality wine are being forced into liquidation.
- (3) Certain winemakers are starting to take up government incentives in the form of vine destruction grants (receiving €15,000 for each hectare they destroy).
- (4) Some stocks are being distilled to diminish available supplies.



- (5) Many wineries' vats are still saturated with their 2004 vintage and have no room for their 2005 harvest.
- (6) Initial price estimates for the 2005 vintage are very disappointing, despite the recent harvest's universally recognised exceptional quality.

Faced with this extremely worrying situation, the profession has been trying to find success stories that might apply to a wine district split into a tapestry of small plantations (nearly 12,000 across the Bordeaux vineyard). The present article aims to use a series of case studies to demonstrate that several roads to salvation do exist. After reviewing relevant literature, we applied a methodology that consisted of meeting with different sectorial actors (individual growers, industrialist-merchants, co-ops, wholesalers, retailers, exporters) and asking them what they consider the keys to success in their profession. Several major themes have been broached via interviews, each involving the study of a firm characterised by a particular approach. Each case offers specific lessons that can be used to inform local actors' future development.

To delineate the scope of our research, note two situations that are not under study here:

- (1) *Grand crus* great wines, which (in the Bordeaux region, at least) have not suffered from the aforementioned problems.
- (2) The elite *appellations d'origine contrôlées*, i.e. township-based *appellations* like *Saint Emilion*, *Pessac-Léognan* and *Pauillac*, that still seem to be protected by their territorial image.

On a broader plane, none of the case studies we present is situated in the Bordeaux region itself, to ensure that the article applies a principle of neutrality. To repeat, each of the following six case studies illustrates a potential path for development.

### Being different

Lapsley and Moulton (2001) used their book "*successful wine marketing*" to reiterate how crucial it is that wine products seek a real identity. From this can be derived a few of the other marketing policy choices that companies may be advised to make, relating notably to their product's positioning, price and communications. It remains that the

1970-1980s	1990-2000s
Daily per-capita consumption of 80 l/year	Occasional per-capita consumption of 50 l/year
Ubiquity of table wines	Move towards appellations and wines defined by their grape variety
Wines capable of ageing	Wine best drunk right away
Small communications budgets	Trend towards restrictions on communications
Dominance of merchants	Dominance of mass retailers
Mostly male buyers	Increasing number of female buyers
Consumers loyal to a favourite appellation	Diversification towards grape varieties and brands
More or less stable prices, depending on variations in production volumes	Search for promotional offers
Many candidates for an appellation certification	Some industrialists pursue a quality approach
French leadership in the export markets	Incipient new world leadership in the export markets

**Table I.**  
Changes in the French wine market

term identity is often misused. For example, how can each wine's identity be developed? An older approach is to rely on an appellation principle, with growers defining a specific territory and restricting per-hectare yields (and the number of annual applicants qualifying for this label) as a means of quality control. An appellation's success is based on its ancestral and rigorous attributes, and of course on the grower's personality and competencies. A newer approach consists of developing branded wines and assuming that a brand conveys a particular identity derived from its specific competitive positioning and repeated communications. Brands, which are very present in analogous sectors like champagne or spirits, are the sign of an identity and serve as a benchmark for consumers who are then able to invest less of themselves in their purchasing acts. But brands' strength derives from their powerful communications budgets, which means that they often constitute a "weapon for the powerful". Note that the Bordeaux region is not home to any particularly powerful groups.

Which is why we studied the example of *Bodega Txomin y Xaniz*, situated in the *Txakoli* vineyard in the heart of Spain's Basque country. This is the example of successful product identity despite the small communications budgets involved. The wine's success is all the more remarkable since the company only employs around a dozen staff members, owns a mere 35 ha of vineyards overlooking the Atlantic and does not enjoy the same notoriety as an ancestral appellation. It remains that this Basque winery is having no problem selling out of stock. Even more remarkable is the fact that its young appellation, running out of space on its property, has been forced to acquire plantation rights in another wine-growing region (Andalusia). This is especially impressive given that 300 km further North in Bordeaux, appellations that enjoy greater notoriety are carrying excess inventory and even calling upon their members to destroy some part of their vine plantations (against a €15,000 per hectare subsidy).

*Txakoli's* success stems mainly from its strong identity, itself a product of Basque nationalism. In just a few years, this sparkling white wine has become the emblem of a whole region. The *Bodega's* owner has said that he "cannot really afford communications" and sells most of his output himself within a 50 km radius. His product identity targets two publics: Basques themselves; but also an increasing number of tourists. "When visiting *Saint Emilion* one can only imagine drinking *Saint Emilion*. Why shouldn't a tourist reason similarly when eating in a fish restaurant here in the Basque Country?" Lastly, note the simplified management procedures. *Txakoli* offers only one product, spends little on communications, and sells directly to a network of geographically and culturally compatible retailers and restaurants.

### Segmenting the market

The advantage of having real market segmentation is that consumers can be grouped homogeneously. This helps to improve the efficiency of any commercial actions undertaken.

We know that wine consumers can be classified into four main market segments: connoisseurs (25 per cent); students (51 per cent); new consumers (ten per cent); and bulk consumers who drink wine served in boxes, etc. (14 per cent). These averages may cover significant national variations. Depending on whether the country involved is old world and accustomed to habitual benchmarks like appellations, or new world and more spontaneously interested in specific branded wines or grape varieties, the market breakdown will vary. Hall and Winchester (2000) have explained that a detailed understanding of (often fluctuating) behaviours is essential for an accurate

---

segmentation when using an approach of this sort. It is only under such conditions that segmentation can be efficient.

Price setting, a direct consequence of segmentation, derives from various approaches that Edwards and Spawton (1990) have described as characteristic practices of the Australian wine industry. These include price strategies rooted in a differentiation based on a specific grape variety or vinification process. Strategies of this sort must be able to rely on a segmentation that can identify which groups of consumer are willing to pay higher prices.

*Sea smoke cellars* winery, overlooking the Pacific Ocean in California, embodies this kind of price differentiation strategy, thanks to hyper-segmented production in its Santa Rita appellation, a newcomer only founded in 2001. Company executives made the decision here to base their product's specialisation on its grape variety: 97 per cent Pinot Noir, adapted to the local oceanic microclimate. As for marketing, only one type of consumer has been targeted: connoisseurs who supposedly possess a solid knowledge of wine, red notably, and who base their decisions on precise criteria like vineyard, grape variety, region of origin and vinification process. For such individuals, consumption corresponds to a lifestyle choice and to certain values. Involvement in the purchasing act constitutes another criterion of segmentation. Devoted readers of reviews like *the wine spectator* or *the wine advocate* these are individuals seeking self-improvement. In other words, *sea smoke cellars* meets its potential consumers in the US domestic market through media vehicles that are familiar to them. This can involve media adverts or participation in a variety of competitions, awards or short mailshots highlighting the young company's various commercial strengths.

*Sea smoke cellar's* sole purpose is to find "pinot noir fanatics", special kinds of consumers who are ready to pay whatever they have to. The company's performance has been remarkable, especially since its bottle prices range from \$25 to \$65.

A niche logic also underlies its approach to overseas markets, since it only targets a few: Canada, Hong Kong, Singapore, Switzerland. All are known for their high purchasing power and more than adequate knowledge of wine.

The virtues of this small but beautiful orientation would appear to be congruent with the image and positioning of wine from the Bordeaux region, where production is also split into small plantations that neither want nor are able to engage in price wars. Of course, this strategy only works if there is a clear definition of the target segment's borders.

Is Bordeaux wine too expensive? This frequent criticism aimed at elite wineries does not seem to hold, since many of the region's lesser known wineries continue to sell wines that are just as expensive as *sea smoke cellars*. Of course, marketing strategy tells us that actors should fight with the weapons they have. "A great wine will always be an expensive one", especially in Bordeaux, where per-hectare yields rarely exceed 50 hl; where local land or labour prices are higher than in many other places; and whose *appellations contrôlées* system prohibits certain vineyard methods (like irrigation) that could otherwise cut return costs.

In this context, it is clear that Bordeaux producers should be applying a skimming policy focusing on value and not on production volume.

### **Moving closer to the market**

Mudill *et al.* (2003) have highlighted distribution channel concentration as the key variable in the world wine market. Like wine producers, actors in these channels have engaged in countless mergers and acquisitions in their attempts to gain more power

vis-à-vis the major retailers, and to shorten their logistics chain. What is known is that in many sectors of activity, value added has steadily moved downstream, benefiting retailers instead of industrialists who intervene far upstream. This has triggered a merger-mania with companies trying to move as close as possible to the end user by circumventing any intermediaries.

*Concha Y Toro* exemplifies this kind of strategy. Here we will be presenting this company in the context of its development in the British market, one of the most energetic and knowledgeable in Europe. The British off-license retail market is divided into 48,000 points of sale, accounting for 83 per cent of the national market in volume, and for 62 per cent in value. Business in onlicensed premises therefore represents 17 per cent of the national market in volume, and 38 per cent in value. The UK market rose sharply from 77 million 12-bottle cases in 2002 to more than 83 million in 2004. Global competition seems to have pinpointed this one national space. This currently works to the benefit of the USA (+20 per cent between 2002 and 2004), in front of New Zealand (+16 per cent) and Chile (+13 per cent). Conversely, old world countries seem to be lagging behind here, with 2004 volumes down four per cent for France, traditionally the leader in England.

Amongst the many explanations provided for the New World's breakthrough, price positioning is often evoked. The current market price is said to be around €5.30 (retail price for still wines). Another explanation is the rising domination of producer brands, whose sales rose by five million cases between 2004 and 2005, vs a 1 million case drop for retailer brands. Australia accounts for five of the top ten brands here, and the USA two. Hardy's alone covers six per cent of this market (5.3 per cent in volume). There are no French brands amongst the UK top 20.

Although price competitiveness and brand power explain some of the new world's success, it is important to note that Chile, the USA, Australia and South Africa's current expansionist policy is merely a corollary of the sharp rise in these countries' production volumes (+60 per cent between 1994 and 2002). Even as people in Bordeaux decry overproduction as the source of their vineyards' woes, France's national rivals have no problems in selling ever-greater quantities of their own output.

*Concha y Toro* is one of these new actors in the British market. Supported by a 1,600-person strong parent company, it exports nearly eight million cases across the world, an amount exceeding the whole of Chile's domestic market. The company is sustained by a true export culture fuelling its extremely rapid expansion. With \$258 million in turnover and an ROE (return on equity) of 13 per cent, *Concha Y Toro* uses its firepower mainly in the export markets. Its \$663 million market capitalisation on the NYSE may lag far behind constellation brands' \$3,400 million or Brown Forman's \$5,800 million, but its share price performed fantastically between 1994 and 2004, rising from \$18.80 to \$41.90.

*Concha y Toro*'s financial power is specifically what has allowed it to increase sales volumes by 257 per cent over the past four years, vs an average growth of 72 per cent for all Chilean producers. The company is already close on the heels of its leading Chilean rival in the UK – a success its head of sales attributes to four points:

- (1) A ten product portfolio that is supposed to cover the full array local needs at costs ranging from £3.99 to £19.99. Retailers are happy to benefit from this range effect.
- (2) A differentiation policy centring on three families: a few accessible (fruity) and simply packaged entry range products priced between £4 and £5; a signature

brand, *Casillero del Diablo*, which costs £5 to £7 and monopolises the company's marketing efforts (where it is portrayed as the Chilean brand); and a connoisseurs' wine made out of a mixture of grape varieties, some of which actually come from South America (Carmenere).

- (3) The whole business revolves around a constant renewal of knowledge about consumers, achieved through regular market studies that the company either purchases or commissions. Each communications campaign is prepared fastidiously, with its efficiency being monitored *ex post facto*.
- (4) The sales force is always out and about visiting retailers. This gives the company a constant presence, helping it to conduct its brand and product capital actions out in the field.

*Concha y Toro's* head of sales, aware that market share in a country like the UK is won "one per cent at a time", has allocated to his sales staff the mission of "turning our signature product into a benchmark item, thanks to our investments as well as the product's constant quality and accessibility".

### **Building a brand via an integration policy**

Reid (2001) has noted that the wine industry, currently in the midst of a globalisation phase, is having to cope with the events that typify such epochs: retail sector consolidation; proliferation of brands; fragmentation into a multitude of market segments; and overproduction. Faced with these new challenges, Reid's study has shown how it is in producers' interest to adopt an integration policy, notably one that revolving around marketing and communications. He sees this as providing positive outcomes at several different levels: brand loyalty amongst consumers and retailers; greater market share and higher profitability.

Such advanced integration is exemplified by a Rioja-based Spanish group, *Baron de Ley*, whose image derives from its location in one of the world's more prestigious wine region. This became the starting point for a company that first weighed in with only 90 ha, but which now has 163. Rioja is a sunny region, meaning that local alcohol levels often reach 13 per cent by the time 15 September comes around. *Baron de Ley's* product portfolio purports to be more top-of-the-range than a Rioja would be in general, with 64 per cent Reserva (instead of 13 per cent) as opposed to only eight per cent Joven (instead of 48 per cent) and 25 per cent Crianza (instead of 37 per cent). Thanks to astute financial arrangements, *Baron de Ley* has been able to manage the growth in its stocks, which rose over the past decade from 13 to 59 million litres. Lastly, 2003 turnover of €76 million represented a four-year rise of 50 per cent, growth achieved without undermining profitability. Even better, 2003 ROI was around 16 per cent.

When *Baron de Ley's* executives are asked for the factors underlying their success, they often talk about upstream integration. In addition to the vineyards it owns, the company controls its supply chain thanks to a network of loyal farmers providing its grapes at a pre-determined price per tonne. This guarantees production volumes and facilitates return cost forecasting.

The second integration element is the regularity of *Baron de Ley's* product and communication policies. Far from seeking a diversity focused on a basically narrow target of connoisseur consumers, the company has opted for standard consumers attracted by the sorts of virtues that a brand can offer, to wit, a stable product promise.

The third element of *Baron de Ley's* integration policy is financial. The group balance sheet is remarkable for its long-term capital resources. 2003 shareholder equity

---

stood at €140 million, vs only €2 million in debt. Fixed assets stood at €72 million, meaning that the company enjoyed €68 million in working capital, an excess it uses strategically to fund its inventory and suppliers' credits (which are on the rise, reflecting retailers' increasing power). The received wisdom here is that working capital is the fifth variable in the marketing mix of any company that wishes to develop a global brand. It is precisely because the company has been listed publicly for so long that it is able to access surplus funding.

Thus, from controlled vineyards to stock market partnership, *Baron de Ley* applies an integration policy based on powerful resources, productive processes and regular production. Its performance is more than satisfactory, with *El Coto*, its signature brand, accounting today for more than 16 million bottles per year sold in Spain.

### Increasing value added

Should *appellations d'origine contrôlées* adapt to consumers? More to the point, is marketing a useful tool for appellations? Researchers have asked what really makes the quality of a wine. They classify a range of criteria into extrinsic data (i.e. appellations) and intrinsic data (pleasure, taste, potential for ageing, ease of consumption, etc.). Note additionally that appellations from Bordeaux, where wine needs to be kept two or three years if it is to be appreciated properly, are increasingly competing with pleasant wines or sunny wines that can be consumed right away, and which are sometimes modified (by adding sugar or fruit) to enhance such immediate consumption. In short, there will always be a contradiction between appellation and marketing approaches.

The example of *Château Puy Servain* reminds us, however, that hope lingers eternal. This is primarily due to the fact that the first dimension of a mix marketing is a product with its qualities – without a solid product, there can be no commercial policy. *Château Puy Servain* is located on the Eastern borders of the Bordeaux appellations district and situated on the lands of a professional association called *CIVRB* (Inter-professional committee for Bergerac regional wines), grouping Bergerac wineries located about 100 km to the East of Bordeaux. *Château Puy Servain's* wine-maker is a member of a group of professionals who first embarked upon a stringent quality approach in the early 1990s, in an attempt to reinvigorate their local appellation, called *Montravel Rouge*. What they noticed is that most of Bergerac's output was destined for bulk sales, to be marketed through wholesale merchant channels. Because Bergerac merchants had such a small impact on the markets, most local output ended up in the hands of Bordeaux merchants with little regard for the value of Bergerac wine, which they used as a price regulating mechanism (i.e. an alternative product whenever Bordeaux wine prices rose). The Bergerac winemakers concluded from this that they should try to free themselves from the aforementioned trade channels by abandoning their previous bulk logic. Henceforth they would be the ones responsible for creating their wine's value added: on the vine; in the fermenting cellar; and by selling directly.

The main element of differentiation comprising this *appellation Montravel Rouge* value added initiative would revolve around the certification of bottled wine instead of vat samples. The new motto became “whereas traditional certification guarantees a product's origins, our final product certification guarantees the quality of the wine that consumers actually drink”. After all, vat samples can differ for a variety of reasons from the wine people are consuming. This change made for a much more rigorous selection, with one-third of all producers being refused the *appellation Montravel* year in year out, vs the 2 per cent of all Bordeaux producers refused certification in this latter region.

*Montravel's* second specificity would reside in greater density of plantation, with a minimum of 5,000 or even 7,000 vines per hectare being planted henceforth. This is the way things used to be done in the past, when vines were planted no more than 2 m apart. Because of factors like plant disease, lengthy periods of frost and general vineyard crises, wide rows (sometimes as broad as 3 m) began to appear in the 1950s, so that after a while the number of vines per hectare rarely exceeded 2,500. Yet a lack of density induces excessive growth in vines, translating into surplus yields (i.e. into an overexploitation of each vine). Which is why *Montravel Rouge* producers opted for a higher density of plantation, i.e. for a reasonable exploitation of each vine. Of course, this would translate into a production surcharge estimated as high as 30 per cent, but this cost became seen as the price to pay for quality. *Château Puy Servain* pursues a value added policy in its vineyards through costly projects like blossom pruning and green harvests (cutting part on the grapes in July in order to let enter more sun and permit a better development on the production).

These considerations may seem remote from normal marketing concerns, but in our opinion they fit in with the overall value added approach being expressed here: in the requirement that extra work be done in the vineyards; in the vinification and certification processes; and in the commercial efforts undertaken to throw off the yoke of the normal merchant channels.

### **Finding a different way to communicate**

We know that amongst the various marketing mix tools available to wine sector product managers, communications play a role that is clearly important yet increasingly constrained by legalities, notably in France. Furthermore, although one of communication's main goals is to bring in new (and often young) consumers, this is particularly difficult for a product like wine, which suffers in France from its ageing image as an "old person's tippie". The internet can help sponsors here by providing an additional vehicle for media communications. Kehoe and Pitkow (1996) have clearly shown that the web targets a mainly male population that is relatively young, influential and which enjoys above-average education. By happenstance, these criteria resemble US wine advertisers' current targets. Of course, a 100 per cent internet approach should also be avoided. Gebauer and Ginsburg (2003) have demonstrated that one of the reasons for the failure of online wine promotions is that even if it is easy to launch an new online service, the usefulness is harder to prove. Their opinion is that the internet continues to offer a limited penetration rate for consumers of this ilk.

The launch of the Sofia Mini exemplifies a judicious use of the net. Two versions of this product were designed at first, starting with the Sofia *Blanc de Blancs*, named after Sofia Coppola, daughter of Francis F. Coppola and a successful director in her own right (notably of lost in translation). Now, since Ms. Coppola herself fits the profile of the new wine consumer being targeted in the USA, her namesake fizzy *Blanc de Blancs* is being associated with her image, much like a cosmetics product is tied to its creator. The product packaging tries to be revolutionary here, coming in a screwcap bottle wrapped in a thin, transparent and pink sheet of paper. The wine itself is a delicate mixture of pinot noir, Muscat and Sauvignon Blanc, and exudes an aroma of pears, honey and passion fruit. With its low content in alcohol, the product targets a "young, urban and glamorous female population". The product range is broken down into soda can-like containers, with the Sofia Mini coming in easy-to-carry four packs that can be drunk at unusual times in the oddest places: on a plane, in the back seat of a car, at a party, etc. The two main themes associated with this product are diversified usage and

group consumption. Communications on the [www.sofiamini.com](http://www.sofiamini.com) site mesh with its style, including videos of Sofia Coppola sipping her wine in a glamorous environment. There is also a possibility of commenting files sent to friends with words like “revolutionary, poetic, sparkling, energy, fragrant, cold, cool, coming-of-age, fizzy”, thereby driving word-of-mouth practices. With its trendy music, the target is clearly comprised of young, urban and high spending pioneers or first movers who will be promoting the product themselves.

This communications mode shows that it is possible to combat France's generally fatalistic attitude towards wine as an “old fogey's tippie, something my parents would drink”. Celine Simonnet-Toussaint (2004) has explained that wine, a vehicle of sociological transmission, has suffered the counter-effect of the downfall in family (notably paternal) influences, and is finding it hard to establish itself in today's “generalised culinary nomadism”. A daily bottle of wine may represent a “tried and trust household icon” gracing our dinner tables – but it is an object whose image has aged in the eyes of the many young persons today who either do not drink alcohol or else seeks products that are more accessible (sweeter or fruitier or with less tannin). Instead of waiting for the product to disappear once its last consumers reach a certain age, a diversification strategy could become a path towards renewal.

The launch of the Sofia Mini is too recent to justify claims of lasting success, but the product does appear to exemplify a positive reaction to current circumstances. The foundations here are the coherence of a few simple choices: a rejuvenated image; the use of new media; consumption outside of one's home; and association with a certain lifestyle.

### Summary and limitations

Table II below sets out each case study's main strategic axes and key factors of success. All six studies are external to the Bordeaux region and feature some cultural distance from what can be reasonably expect of an average Bordeaux winery:

It could be argued that the combined scope of these six success stories exceeds Bordeaux winegrowers' capabilities. We still maintain, nevertheless, that each opens up a path of reflection for this region:

- (1) Far from its current division into 12,000 plantations, there could be a move towards consolidation.
- (2) Bordeaux should always fight to underpin product quality – a form of value added that the current appellation system can no longer guarantee.
- (3) People should not see overproduction as the main source of Bordeaux's problems at a time when other countries are increasing production and sales.
- (4) Bordeaux's product and territorial identity can be exploited through reinvigorated communications stressing local meteorological specificities (a great wine region should be neither too hot nor too cold) and inherited know-how.
- (5) Sale groups can join forces to reduce the number of intermediaries between production and consumption.
- (6) Bordeaux should concentrate on its core competencies, to wit, pursue a niche strategy, starting with a better knowledge of the kinds of consumers to be found in this segment, and their expectations and behaviour for the five years to come.

**Table II.**  
Key factors of success  
and limits

Case study	Performance	Key factors of success	Where this may not apply in Bordeaux
<i>Txakoli</i>	Selling out of stock	Product identify Simplification of production and communications. Shortened logistics chain	Vineyard area not comparable Tradition as intermediaries
<i>Sea smoke cellars</i>	Sales price ranging from \$25-\$65 per bottle	Hyper segmentation. A single consumer: the "pinot noir fanatic". Single product. Focused communications. Targeting value added exports	Bordeaux: tradition of mixing grapes, plus the fact that the land is just as important as the grape variety
<i>Concha y Toro</i>	Increasing market share in one of the world's more demanding markets: the UK	Moving closer to the market. Reducing the number of intermediaries between vineyard and point of consumption Product designed around its market price Highly present sales force	Productive fabric broken down into 12,000 winemakers and 400 merchants
<i>Baron de Ley</i>	Becoming market leader with 16 million bottles sold	Integration of supply, production, marketing, communications and finance functions Regularity of production Overfunding of the business cycle	No industrial tradition in the wine sector but a system based on appellations and trade associations Search for diversity instead of regularity
<i>Château Puy servain</i>	Rebuilding an appellation on the outskirts of the Bordeaux region	Vineyard innovations thanks to densification (7,000 vines/ha). More stringent certification procedures (based on bottle batches instead of vat samples). Regaining one's autonomy from the distribution channels.	Weight of wine-making traditions, classifications and hierarchy of appellations
<i>Sofia Mini</i>	Launching a new product line	Understand younger generations' new relationship to wine Communicating an image instead of facts Using the net to trigger word-of-mouth Diversified product usage	More constraints in France, restrictions on wine communications

## Conclusion

An approach that consists of illustrating problems through a whole series of case studies is not seeking to prove any one phenomenon *per se*. But even if our fieldwork has not enabled us to determine the causes of the Bordeaux disease with any certainty, it has at least revealed the limitations of three frequently encountered arguments:

- (1) Overproduction is not a foregone conclusion – other countries deal with this and still thrive.
- (2) Expensive items still find buyers in the world wine market.
- (3) The appellations system still has a future – as long as the appropriate segmentation is carried out.

Lastly, note two key factors of success that are common to our six case studies:

- (1) Simplified procedures and integrated functions.
- (2) The desire to move as close as possible to the final market.

## References

- Castaing, Y. and Mora, P. (2005), "Bonnes pratiques dans le marketing du vin". Editions Dunod – La Vigne.
- Edwards, F. and Spawton, T. (1990), "Pricing in the Australian wine industry", *International Journal of Wine Marketing*, Vol. 24 No. 4, pp. 11-7.
- Hall, J. and Winchester, M.K. (2000), "What is really driving wine consumer?", *Australian–New Zealand Wine Industry Journal*, Vol. 15, 93-6.
- Gebauer, J. and Ginsburg, M. (2003), "The US wine industry and the internet: an analysis of the success factors for online business models", *The Electronic Markets*, Vol. 13 No. 1, 59-66.
- Gluckman, R. (1986), "A consumer approach to branded wines", *European Journal of Marketing*, Vol. 20 No. 6, pp. 27-46.
- Kehoe, C. and Pitkow, J. (1996), "Emerging trend in the WWW user population", *Communication of the ACM*, Vol. 39 No. 6, pp. 106-8.
- Lapsey, J. and Moulton, K. (2001), "Successful Wine Marketing", Springer.
- Mudill, J., Riding, A., Georges, H. and Haines, J. (2003), "Strategic dilemma of a small market player", International Colloquium of Wine Marketing, University Adelaide, Australia.
- Reid, M. (2001), "Integrated marketing communications in the Australian and New Zealand wine industry", *International Journal of Advertising*, Vol. 20 p. 239.
- Simonnet-Toussaint, C. (2004), "La représentation des vins chez les jeunes", Thèse de Doctorat. Université Bordeaux II.
- Spawton, T. (1991), "Marketing planning for wine", *European Journal of Marketing*, Vol. 25 No. 3, pp. 6-48.

## Corresponding author

Pierre Mora can be contacted at: pierre.mora@bordeaux-bs.edu

## **HAPPY BORDEAUX!**

### **LAB: MARKET AND MARKETING IN THE WINE SECTOR**

**Pierre Mora**  
**Bordeaux Business School**  
**BORDEAUX, FRANCE**

#### **Abstract**

Today 260 million hectoliters of wine are produced in the World .... only 220 million hectoliters are consumed. How can this overproduction be dealt with? When a "regular" customer disappears, six "occasional" consumers are needed to ensure the same volume of consumerism. How can more "regular" customers be "recruited"? The general opinion regards this area of production as complex, elitist, and old. How can Bordeaux Wines improve this image and attract younger consumers. La Maison des Bordeaux, one of the most important producers tries to answer to these questions through an advertising campaign called: "Happy Bordeaux".

**KEY WORDS:** Wine, advertising, young consumers

#### **A- CASE STUDY**

Drivers leaving Bordeaux on the left bank of the Garonne entering the motorway will notice the "Maison des Bordeaux et Bordeaux Supérieurs" (BBS). They will discover a whole new world: a professional union grouping more than 6700 wine growers. This large professional union, as well as the corresponding cultivated areas makes this one of France's leading wine unions. In 2001, this union was awarded ISO 9000-2000 certification for various operations undertaken.

Conference rooms, maps of wine-producing areas, a virtual visit to vineyards offered by "Planète Bordeaux", wine-tasting, shops, a cellar for the general public are some of the activities that make up the "Maison des Bordeaux et Bordeaux Supérieurs".

In today's global wine network, BBS is acutely aware of the market forces that surround them. These forces can be explained in the following three ways:

#### **UNION OF BORDEAUX AND BORDEAUX SUPERIEUR**

The definition of a Wine Grower's Union is "the protection and promotion of the labels that it represents". The hierarchical order is as follows:

- 6700 wine growing members
- 60000 ha of cultivated land covering 28 districts
- 200 representatives participating in the Annual General Meeting, electing a Board of Directors, a Committee and a Chairman

At the heart of the vineyards of Bordeaux, *Appellation d'Origine Contrôlée (AOC) labels*, Bordeaux and Bordeaux Supérieur is "the biggest vineyard in the world". Produced within a strictly demarcated area and regularly revised by the Appellations Contrôlées Institute (INAO), this production accounts for 58% of the volumes consumed in Bordeaux, and approximately 55% of the volume produced in the entire Bordeaux region.

The “appellation” has become a sign of strong regional identity. It is a French tradition whose approach is different from that of a brand. A brand is a production made by wine merchants or “market producers” that is a result of strong marketing and sales investments. New World wines (i.e., Chile, Australia, South Africa, California) are often recognized with a brand name.

The appellation is subject to approval, and is obtained each year from specialized authorities.

There are four factors that affect the BBS’s selling position:

- gustatory quality
- diversity
- reasonable price
- reliability.

Production is structured around seven product lines:

- Red Bordeaux
- Red Bordeaux Supérieur
- Dry White Bordeaux
- Bordeaux Rosé
- Bordeaux Clairet
- Semi-sweet Bordeaux Supérieur
- Crémant de Bordeaux.

“La Maison des Bordeaux et Bordeaux Supérieur” has affronted itself brand protection and is promoted by the Union, which now has 28 salaried employees. Its annual budget is close to 4,7 million euros.

### **SOME OF THE NETWORK PLAYERS**

Today approximately 12,000 Bordelais winegrowers are grouped into 34 wine unions and 57 appellations. The federative authority – la Fédération des Grands Vins de Bordeaux – has union protection and a promotion tool common to all: the CIVB [what does this stand for?]. It has a dual role: sector-based economic observation and communication. Among the 12,000 wine-growers, almost 6,000 are in “Bordeaux and Bordeaux Supérieur”. Half of the winegrowers produce wine independently. The others work according to a cooperative system, transporting their wine in bulk to the marketplace. The cooperatives represent a third of the total market value.

Most of the marketing functions are carried out by the wine merchants. Today more than 400 wine merchants on the Bordeaux market, trade outside this market (France or abroad) as well as market “Bordeaux” wines. For several years there has been a concentration in the wine merchant’s profession. The top fifteen wine merchants make up 80% of market value, with a complete line of products and genuine brands.

Among the wine merchants, there has been an increase in power for those dealing with hypermarkets: Prodis (Carrefour group) now purchases an eighth of all Bordeaux production.

At the next stage in the network, four prominent players share the volume sales:

- Hypermarkets
- Hard Discount
- CHR (Cafés, Hotels, Restaurants)
- Export

As for the CHR [what does this stand for?], directly involved in the Happy Bordeaux! operation, it should be noted that the Union has no direct link. Despite being geographically near, the Café-Hotel-Restaurant (CHR) in Bordeaux is not known for any particular loyalty to the BBS productions. Historically, the CHR tends to follow their distributors. France Boisson is the most well known of these companies and has marketing functions and volume logistics in the CHR. However, the BBS are slightly over represented in the South-West region with a score [score of what?] of 34%, which is above the national average. [national average of representation? Confusing]

Today, there are different types of CHR. Sales outlets have reduced their numbers of wines and wine consumption has decreased outside of the home. The number of theme cafes and bars, especially hotel chain bars has declined. These themes be it cultural, musical, young, sport, in conjunction with shopping malls/centres have disappeared in many of the large and medium-sized towns. According to Eric Payen,

the responsibilities for Maison des Bordeaux's field promotion and animation become more difficult to the following factors:

- present only part of the day
- present at busy times, when there are crowds for meals or aperitifs.
- not inclined to speaking with prospectors as they rarely have a quiet moment.

## ECONOMIC SITUATION

With 63,000 hectares of vines (55% of the vineyards of Bordeaux), 6,725 wine growers (3,775 working individually and 2,950 cooperators), 42 cooperative cellars and 400 "maisons de négoce" (wine merchants), Bordeaux and Bordeaux Supérieur AOC's form the leading vineyard of fine wine in the world.

The appellation name has become synonymous with fine wine, the figures speak for themselves. This year (2004), Bordeaux and Bordeaux Supérieur have reconfirmed their position as the market leader in Bordeaux wines:

- 57% of Bordeaux wines marketed in 2001-2002 were Bordeaux and Bordeaux Supérieur
- Almost 6 million hectoliters of Bordeaux wines, including all appellations, were marketed during the 2001-2002 campaign, twice the figure of 20 years ago.
- With a total of 3,400,000 hectoliters (more than 450 million bottles) marketed, Bordeaux and Bordeaux Supérieur appellations, including all colours, represents 57% of the entire marketing.

For Bordeaux and Bordeaux Supérieur Red, Rosé and Clairet

- National market: 69%
  - Home consumption: 70%
  - Restaurants (CHR): 30%
- Exports: 31%
  - European Union: 73%
  - Third Party countries: 27%
- For Bordeaux White
- National market: 39%
  - Home consumption: 67%
  - Restaurants (CHR): 24%
- Exports: 61%
  - European Union: 74%
  - Third Party countries: 26%

## WINE SOCIOLOGY

What are the social factors that wine represents to young adults?<sup>1</sup>

1. The media promotion of the "French Paradox," which states that drinking wine moderately but regularly reduces heart disease. In France, there has been a decrease in regular drinking, particularly with young people, which has resulted in occasional drinking.
2. Food influences the senses and has symbolic effects on direct consequences concerning wine drinking.
3. Family education has a strong influence on consumer's behaviour. The education and habits learned from a family of wine growers will be repeated later..
4. Group recognition comes from the land not the Nation.
5. During adolescence, the peer group takes on a particular importance therefore it is a question of doing "like" the others, as well as asserting one's difference. This is an experimental, perhaps even transgressive, period in adolescence.
6. Teenage alcoholism (age 12-18) also plays a part in this search for their identity many teenagers drinking alcohol (excluding wine) every week, with the sole intention of getting drunk.
7. Culture is an indispensable aspect of wine consumption, it highlights values, beliefs and habits. The traditional cultural image surrounding the consumption of wine is the "learning about wine". As one matures the "development of a palate" is almost a moral obligation.

8. The average age for young people leaving home is 23 years old and has become an essential element of their life of being alone. This new way of life of being alone or with some select friends is being highlighted in the media. The media, through popular series such as "Friends, develops collective values, outside home activities, visiting and eating with friends or parents, parties, conversation, board games all of which can be done alone or with some friends, but definitely not at home.
9. Alcoholism in young people (e.g., 11-18 years old), has shown no increase. The typical French daily intake of alcohol is twice a week, where boys choose beer and girls preferring.[sports] It is becoming quite clear that their intention is to get drunk. This tendency could be explained, in part, by the desire to test their physical limits, as in other domains like sports.
10. Faced with "food nomadism" and "cosmopolitan sensitivity", which is typically a focus of the youngsters, wine is seen as "the drink for their parents", and it is difficult to gain access.
11. The image of sociability associated with wine can exist for young people if there had been parental transmission. Both the pleasure and training in taste are to be learned and require time, as in all processes.
12. Between the years of 20 and 25 tastes in alcohol change and begin to resemble adult habits. As a result of this change wine has made a comeback and is regaining a first appearance in the home.
13. . Wine has been associated with a "ritual," a tradition in religion, but more importantly wine needs generations to pass this "ritual" down to the next generation. The reduction in influencing rituals as well as the questioning of the "family," it is feared that the above factors will operate to a lesser degree.
14. Three steps summarized the relationship young people have with alcohol:
  - a. adolescence: excessive alcohol intake with peers
  - b. 20 to 25 age period: moderate alcohol intake parallel with search for pleasure in tasting and sociability.
  - c. Adult consumption is in place and stabilized.
15. Ethnographically speaking, these three attitudes can be seen to correspond to three separate moments:
  - a. separation
  - b. expectation
  - c. integration.
16. As with many consumer products and services, wine is the fruit of a social representation, , in other words, a system of interpretations governing our relations with the world and explaining our social functioning. These representations allow us to understand and justify the world and the reality in which we evolve.
17. By giving wine an identity, the representations enable our behaviour and our positions to be justified. It is therefore essential to understand what wine represents for young people in order to analyse their behaviours.
18. Report of exploratory work with 102 "uninitiated" students from 2 different areas (one wine-growing, the second non wine-growing).
  - a. pictures linked to wine incite a positive, legitimate and sociable aspect.
  - b. negative aspects: words such as "alcoholism", "addiction", "drug" appear spontaneously.
  - c. main motivation: taste.
  - d. images associated with wine:
    - i. countryside: vines, châteaux,
    - ii. effort: learning, discovering
    - iii. work: working the earth, wine-grower's courage
    - iv. for students from Bordeaux area, a claim to identity
      1. "my family", "my grandfather"
      2. "my village", "the château..."
    - v. for students from non wine-growing area:
      1. French bread, Camembert, a beret, France
      2. sociable, traditional celebrations

19. A quantitative survey on 3 groups of students (1- wine-growing area/ 2- non wine-growing area/ 3- penology students (experts)) has indicated the following consensual themes:
- a. "meals"
    - i. where social codes are expressed
    - ii. importance of the family (temporal, spatial, relationship)
    - iii. a beautiful spread
  - b. "sociability"
    - i. savoir faire
    - ii. good mood
  - c. "identity"
    - i. french gastronomy
    - ii. traditional drink
  - d. "transmission"
    - i. taste
    - ii. heritage
    - iii. wine associated with a member of the family
20. Intoxication seems to be much more pronounced when drinking alcohol than when drinking wine.
21. In wine-growing areas, wine is more likely to be drunk at home with the family; the opposite is true in non wine-growing areas: drinking with friends outside the home.

### OPERATION "HAPPY BORDEAUX!"

Over the years there has been a steady decline in wine consumption around the world, however there has been an increase in the intake of quality wines. Moreover, the consumer is aging, and the tastes and habits of that consumer are changing. The "former" consumer was often a "regular" consumer whereas today's consumer is more of an "occasional" wine-drinker. To reach the same volumes it is estimated that 6 "occasional" consumers are needed for 1 "regular" consumer.

Despite Bordeaux wine's record fame – [around 98% what does this percentage represent?] - it has been noted that young people find it difficult to have access to this product.

In the minds of young people, it is "wine for our parents"; for the general public, it is elitist, complex and expensive wine. It will not be easy for the wines of Bordeaux to attract new consumers.

Here are the factors:

- renewing regular consumers
- rejuvenating the image
- resisting the arrival of new competition (notably New World wines)
- getting closer to "show-case" restaurants.

Today we know some "strategies" making accession to Bordeaux wines easier:

- testing less tannic wines such as Rosé and Clairet
- the attraction of some "brands" ensuring at the same time
  - o range effects
  - o reasonable prices (4 to 5 euros)
  - o constant quality
  - o legibility.
- the Café-Hotel-Restaurant (CHR) role of innovator.

This last point states that a cafe owner is:

- very independent
- not very free
- hardly inclined to large-scale actions
- not in a relaxed position

As a result it is difficult to do business with him.

In order to get closer to a young target, the Maison des Bordeaux has developed a campaign in communication, associated with the C.H.R. This operation is called "Happy Bordeaux!", inspired by the British "Happy Hours" slogan.

### Happy Hours! – Well Known In London Pubs

Happy Hours have been in practice for many years on the other side of the Channel. Happy Hours usually are at the end of the day, and often at the end of the working week, where the consumer after paying for the first drink gets the second drink for free. There is often live music, which makes the consumer feel better and continue to drink

### 2002 Campaign

In 2001 the Maison des Bordeaux developed the “Happy Bordeaux!” campaign.

The following is a summary of the briefing with Euro RSCG, the chosen communication agency:

1. Objectives
  - a. to take advantage of receptions in Bordeaux to introduce BBS to the young generation.
  - b. to position BBS as dynamic wines to be drunk with friends and at parties.
  - c. to install the Happy Bordeaux concept.
2. Principal
  - d. as soon as university year starts, to create a meeting-place in the town centre bars, 4 Thursdays running (from 7pm to 10 pm): 1 glass of BBS purchased = 1 glass of BBS free.
  - e. to select 80 bars known for being popular places for 18-24 year olds and 25-39 year olds for spending their evenings.
3. Means
  - f. to send a sales presentation to the 80 bars carrying out the operation in Bordeaux.
  - g. material at the bar’s disposal: small posters in Happy Bordeaux colours.
4. Visual aids
  - h. free press such as “Clubs et Concerts”, “33 Spectaculaire”.

### **QUESTION**

As we approach the end of the first campaign, the results are not promising: very few bars are participating in the campaign and there are not many students and/or young people participating. The marketing Manager of “ La Maison des Bordeaux et Bordeaux Superieur” has requested that you analyse the reasons for this lack of participation and what can be done to change this situation.

### **TEACHING NOTES**

#### **OBJECTIVES**

##### Communication Campaign Criticism

“Happy Bordeaux!” is not a simple campaign. It depends on a lot of people (e.g., producers, distributors, restaurant owners, innovators, co-financers), which are all within a very strictly regulated context. Because of the campaign’s limited budget and the uncertainty of any positive or negative feedback, the minimum effort needed is at question. What will be needed to become efficient?

##### Product Aging

Just as with numerous other products on the market, the phenomenon of an aging image is haunting the Bordeaux Wines. Furthermore, this case will make it possible to show the efforts, of grouping producers in order to reach the market more easily. Examples will be used from the section to illustrate how competitors are overcoming the issues of the aging consumers.

##### Marketing Aimed at Young People

It is evident that another objective of the case will be to focus on the young people. Since students are the target for the “Happy Bordeaux!” campaign, we will have many occasions for prompting reactions from this market segment, We are thinking on the lines of dedicating a significant part of the session to creativity, particularly in the second part (e.g., arbitration between the 2 propositions). The trainer’s role is to ensure that a strict marketing process is addressed.

### Communication or Distribution?

The fourth objective of the case is arbitrating marketing efforts. There are two underlying themes. The first theme is the communication status. In this case it is ambiguous, because of the restrictive regulations, and there is the risk that its impact might be reduced on young people. This contradiction with the perpetuation objective is what campaign announcers are working on. Additionally, there is the question of effectiveness, which depends on the nature of the public and its expectations: young people in Bordeaux are more demanding than the average citizen and are not easily convinced. In other countries, young Europeans are discovering wine in other ways that may not happen in France.

From our observations, we have determined that the "marketing mix" is not correct and will need to be readjusted. As one of the objectives is to attract young people to the Bordeaux wines, the following themes could be considered:

- The role for Rosé and Clairet. These wines are less tannic and are associated with the holidays and leisure.
- The premise that claims that the promotion of "two glasses for the price of one" is valid. Additionally, the issue of consumption amounts, initial attraction and how habits vary among young people.

if the premise of varying habits leads to rejuvenating the product. Then a new market segment can be reached by offering different forms of drinking (e.g., traditional ritual) and the association with "parents' wine". This diversification in habits comes about from the creation of another distribution channel: a new style in restaurants.

### **METHOD OF ACTION (APPROX 3h)**

- a- Critique (1 hour)
  - i. Monitor's preliminary overview of some of the theoretical elements:
    1. What is good communication
    2. Marketing to young people
    3. How do you rejuvenating brands and products
  - ii. Participants speak on:
    1. Experience with the "Happy Bordeaux!" campaign
    2. The creation of a Focus Group to discuss the advantages and disadvantages of the campaign.
- b- Creation (1hour)
  - i. Division into sub-groups (20')
    1. Brain-storming on
      - a. The operation's internationalization
      - b. Creating a new concept
  - ii. Getting together (40')
    1. Grouping by broad themes
    2. Selecting major themes
    3. Setting up priorities for the next 2 years
- c- Monitor's propositions (30 ')
  - i. Questioning and analysis of the present operation
  - ii. The international potential
  - iii. Presenting another distribution method
  - iv. Discussion on planning in two stages
    1. Exporting the operation
    2. Setting up a new concept: "Bordeaux boards"

### **DEVELOPMENT**

*Note:* The following elements are partly the results of interviews with several students on how they view the "Happy Bordeaux!" campaign and partly from a group creativity session concerning another approach.

Is the 18 – 25 Age Group Significant?

Numerous sociological surveys have shown that the 18-25 age group, major target for the “Happy Bordeaux!” operation, is not homogenous. Although a young person in this age group may seem to have a “planetary” conscience (e.g., of belonging to a unique world), his or her aspirations are may be very different. The current economic climate only accentuates this phenomenon by forcing them into unstable financial and social situations. In order to attract this new market segment, more diverse marketing strategies need to be introduced. There are various questions that need to be addressed: is there any brand loyalties? What are the drinking habits of their parents and has this influenced them? What can the BBS do to attract this new market segment? In a very simplified way, the above table shows the development of age progression. We can see that communication is expected to be either absurd, funny and off track or to be suggesting new horizons, sometimes even credible concerning well-being, adventure and competition. There is no choice but to note that these themes are not inherent in the “Happy Bordeaux!” communication.

Features of a Communication Campaign

When developing a communication campaign, you must identify the target market segment. The initial contact with that market segment must meet the market segment’s wants and needs to successful. As the segment learns more about your product and/or service, there may be additional factors that can influence that segment (e.g., novelty, security, pleasure, savings). The initial contact with the consumer there must be a “genuine interest,” that is the consumer must relate to the product and/or service. A cohesive marketing strategy must link the product and its components to the wants and needs of the market segments, and more importantly must have an efficient distribution channel to deliver the products to the consumers in a timely manner. As the market segment matures the message to the consumer must mature equally. This maturation process must convince the consumer that the product is valuable. In order to change consumer or buyer behaviour the product must be presented to the market place in a positive manner. The components that make up the product, its functions, its performance against the competition, its packaging, its relative pricing in relationship to the competition must be addressed early on in the marketing process or the sales force personnel will have a difficult time with the campaign themes.

“Happy Bordeaux!” Campaign’s Strengths and Weaknesses

- What are the strengths and weaknesses of the “Happy Bordeaux!” campaign? First, the target market, young people, is not an easy market to access without ramifications. Second, this market segment needs to be handled with care and the benefits to this segment need to be clear. The French government has launched an anti-drinking campaign that will certainly have a negative impact on this segment and the entire campaign. Additionally, the second “free drink” offer may prove counter productive to the campaign. There are numerous questions that emerge from this “free drink” offer. They are as follows: How much drink is too much?
- Do young people share a bottle of wine outside the home with their friends?
- How difficult is it to convert young people to Bordeaux wines?
- Can young people be convinced to view Bordeaux wines as an aperitif?

There are two major weaknesses that seem to characterize the Happy Bordeaux! campaign:

- The campaign seems to have an initial impact and repeating the campaign would not be productive.
- There are no accurate measurements that enable us to see if the impact has been correct. The satisfaction survey shows no real conclusions, partners have mixed opinions, after three experiences it is not obvious that the operation is that well-known.

Redefinition

- Apart from the previous criticisms, communication is what really needs to be questioned.
- What are the major sales problems affecting Bordeaux and Bordeaux Supérieur?

### Search For A Young Market Or Product Rejuvenation?

The final objective is to maintain the market segment for those drinkers under the age of 40, who have become the "occasional" wine drinkers. The Bordeaux wine cannot be changed, therefore the real difficulty becomes how to effectively and efficiently advertise this existing product with a new "promise."

### Accessibility Does Not Simply Spread: It Proves Itself

LSA - ONIVINS's survey (June 2001) explains that the following is necessary in order to win back a young market:

- Mouth-melting wines with aroma, fruit and round tannin
- A brand and wide choice in the three colours (red, rosé, white)
- Legibility and immediate understanding of qualitative presentation
- Second label giving information
- Nice market price position: 3 euros.
- Marketing support, which gives importance to trial offers and stands at sales outlets.

Five good reasons making wine "difficult for young people to reach".

1. "It's difficult to choose wine."
2. "Wine is expensive."
3. "Wine doesn't quench your thirst."
4. "I can have a meal without wine."
5. "I prefer other drinks to wine."

The above objectives can be overcome with additional communication, however there may be some conflicts that arise within this market segment of the young people. The young people may want to enjoy a meal without wine. If this were the case, can BBS wines overcome this decision? What must BBS do strategically to overcome this situation?

### Habit Diversification

The principle of "habit diversification" consists in taking a product out of its traditional consumer context. Farm-produce industry campaigns like Justin Bridou with his "baton de berger" sausage or Yoplait with their Yop, yoghurt to drink, have shown how such an approach can have effects.

Here, the goal is to break the link with:

- Bordeaux wine and "parents"
- Bordeaux wine and long, heavy meals
- Bordeaux wine and the difficult shelf choice.

This is why accessibility for new targets will be made by putting forward another mix element: *distribution*. A new type of restaurant will emerge in the future. Perhaps the new type of restaurant will have slogans, such as "You will be looked after." In a young, urban atmosphere where the meals are served quickly and in a unique manner "you know exactly what you are going to find there."

### Education

Education is essential to the success of the campaign. Whether we are targeting young or old, the need for knowledge about the product must be communicated. The School of Wine, where consumers learn about Bordeaux wines in a social context is important.

### Communication Limits

Communication limitations will continue to increase as alcohol promotion becomes more and more restrictive by various government agencies. Presently, there are restrictions on the positive portrayal of alcohol consumption in France. The "free second drink" promotion may not be allowed in the very near future, as a result of this prohibitive legislation. The fact that the campaign is targeting young people may not be popular due to this restrictive advertising campaign by the government.

### A New Concept: "Bordeaux Boards" - Why Go From Communication To Distribution

When promoting a product, you may vary the marketing mix. Marketers must decide on what are the most effective marketing tools to promote their products in the marketplace. For example, it is pointless to modify the price of Smirnoff or Cointreau, when the only deciding factor in the market mix may be the promotion or the distribution channel. The Maison des Bordeaux et Bordeaux Supérieur has selected

communication as their competitive advantage. We have seen that this choice could be questionable, so that a new distribution channel will have to be studied, and the goal should to achieve easy accessibility.

### A New Concept

Many restaurants with a theme have become very successful. Apart from hegemonic fast food in town centres, there are the "standardized" restaurants, whose identity derives from just one dish, (e.g., pizzas, tarts, salads, mussels or grills).

The theme principle is based on "going back to the land", which is a French response to foreign influences. There is a wide fringe of the population that likes to defend the country's values by their consumption of food and drink.

We think that the target should be expanded to age 20-35. There are two reasons for this:

- The 18-25 year-old target is narrow and has limited purchasing power. Also "purchasing curbs" within this age group are very high (more than 80% of the target's opinion). It has been difficult to penetrate this market in the past.
- The 20-35 year-old target is broader and they are more likely to go to restaurants other than fast food ones. Their purchasing power is higher and their relationship with wine is more "adult" in nature.

One of BBS's major constraints is the accessibility for young people. The associate wines with "consensual" dishes, which makes it easier to discover tannic wines, and at the same time enhancing them. This is why it is important to define a menu, which is the next step in the process and helps define local identity, Bordeaux wines (e.g., a glass or a bottle per table of 5) will complete the menu board for which each client will be served:

- Périgord walnut salad
- Fine slices of Serrano ham
- A slice of mixed cheese (i.e., ewe's and cow's) from the Basque Country and its cherry jam.

It will be a set menu and there will be a choice of Bordeaux wines: Chilled rosé or Clairet; Bordeaux and Bordeaux Supérieur.

One price, which includes the wine will be priced at 6 euros. During the first month following the opening, a "welcome to the discovery" glass of wine will be offered to attract the marketplace. The meal could end with coffee and a mini "cannelé" cake, and a speciality from Bordeaux.

### The Marketing Mix of "Bordeaux Boards"

The title "Bordeaux boards" is only a suggestion offered by one of our creativity groups. The following images are evoked:

- Warmth of wood
- Woody taste of some Bordeaux wines
- Terrasse planks at the sea-side in summer
- The board on which the dishes will be served
- Simple get-together setting.

## **CONCLUSION**

### **A BROADER TARGET - REDEFINED MARKETING MIX**

By now it will be understood that "product rejuvenation" is what is at stake rather than "capturing a young market".

The first suggestion would-be to broaden the base of the triangle that is representing the market. A sociological survey carried out with young people by wine merchants has shown that this age group (e.g., 18 – 20) is too young to be approached and that they may not very receptive to this type of product. Therefore, the ages 20 – 40 years old (e.g, city dwellers) should bathe new target market.

### The Product

The “Bordeaux and Bordeaux Supérieur” wines are intangible. When compared to vodka or Lillet, which can be modified with various additives to develop new “trend” flavours, wines cannot be modified. However, Clairet and Rosé wines could play the role of bringing wines closer to people, being less tannic anymore popular with young consumers.

### The Price

The higher prices of wines may prevent a lot of young people from buying wine. This problem can be a “hidden” opportunity for Bordeaux wines only if the wine is priced in the three euro price range.

### The Communication

“Happy Bordeaux!” campaign must, in our opinion, be called into question. The budget, which is far too limited to pay the minimum “entrance ticket” in Bordeaux must be addressed. The campaign has no “novelty” or “discovery” effect, especially where wine is a traditional part of the culture. Presently the export market seems to be one method of market testing.

### Distribution

Distribution channels have been BBS marketing mix’s weakest component. It is, however, up to the Maison des Bordeaux to take the initiative for controlling outlets and activating the new channels. The market advantages will go to the competitors who are closer to the market, since they will not have added costs, thus adding more value. “Bordeaux’s boards” is just one illustration that corresponds to the age group of 20 – 40. Their budget is limited they want to have efficient meals at midday with company in the evening. This urban card is particularly appropriate at a time when the heart of Bordeaux, France is in the midst of developing a new tramway and the renovation of both its squares and the quays. We suggest setting up such a restaurant immediately to test the market and validate our hypotheses. If the operation succeeds, a network and a brand, “Bordeaux boards”, will spread to strategic parts of the town and hopefully, to other towns.

The consumption of wine outside of the home will become the innovating factor allowing young people to eventually discover the pleasure of BBS at home.

## **ENDNOTES**

1. These points have been taken from Céline Simonnet-Toussaint’s work (“Mémoire de DEA de Psychologie” - September 2001)

# Financial Determinants of the Export performance of French Wine SME's during the Global Crisis

**Pierre Mora**

Associate Professor

**BEM – Bordeaux Management School**

[Pierre.mora@bem.edu](mailto:Pierre.mora@bem.edu)

Ph: 33(0)5 56 84 55 33

Fax: 33 (0)5 56 84 55 00

**Manzoom Akhter**

Research Assistant

**BEM- Bordeaux Management School**

[Manzoom.akhter@bem.edu](mailto:Manzoom.akhter@bem.edu)

**Abstract:** *Wine firms appear stronger than traditional SMEs. They are significantly export oriented, but were similarly affected by the global crisis which began in 2008. The period 2005-2008 does not show a clear correlation between export activity and the size of these SMEs (regarding turn over, manpower, shareholder equity). The first months of the crisis did not modify the role of the financial determinants in the export performance. The data show that the export activity of the French wine industry only started to be affected by the crisis at the end of 2008. The sector seems to have better resisted than similar French SMEs outside the wine industry. Inside the wine sector, a group of wine firms resisting to the crisis has a better turn over, and significant differences in recruitment. Finally, the paper presents the existence of four business models which were more resistant to the crisis as far as their export performance was concerned.*

**Key words:** Exporting; SMEs; wine industry; France; competitive advantage; economic crisis

**Purpose:** The wine industry is facing the present international crisis. The impact of the recession on domestic markets as well as on global activities was observed very early. The French wine industry has been particularly affected by this issue for two reasons. Firstly, the French industry is mostly composed of SMEs (chateaux, wine merchants) which are more financially vulnerable when it comes to financing their export activities. Secondly: French wine is perceived as being expensive on international markets, so is more likely to be affected by a reduction in consumer purchasing. As a consequence, statistics show that the exports of French wines began to decrease by the end of 2008. The aim of this paper is to explore, describe and explain the specificities of the resistance of SMEs to the international crisis using financial determinants.

**Design /Method:** A literature review enabled us to acquire better knowledge of the role played by financial elements in wine industry exports. Special theoretical focus has been laid on size, and export performance (Maurel, 2009). Most French exports being accounted for by the large SMEs the sample presented is composed of 337 French SMEs employing between 50 and 250 employees. To analyze their specificities, the methodology compares four groups: G1: multi-sectorial, G2: wine industry G3: wine industry with a large export activity and G4: wine industry having maintained its exports at the beginning of the crisis. Five main kinds of financial determinants concentrate most of the research: growth, profitability, solvency, shareholder equity and financial autonomy.

**Findings:** Wine firms appear stronger than traditional SMEs. They are significantly export oriented, but were similarly affected by the global crisis which began in 2008. The period 2005-2008 does not show a clear correlation between export activity and the size of these SMEs (regarding turn over, manpower, shareholder equity). The first months of the crisis did not modify the role of the financial determinants in the export performance. The data show that the export activity of the French wine industry only started to be affected by the crisis at the end of 2008. The sector seems to have better resisted than similar French SMEs outside the wine industry. Inside the wine sector, group G4 (resistant to the crisis) had a better turn over, and significant differences in recruitment. Finally, the paper presents the existence of four business models which were more resistant to the crisis as far as their export performance was concerned.

**Originality of the Paper:** This paper brings a new understanding of the role played by financial determinants during a crisis, thanks to the comparison with other sectors, and the taking into account of the impact of the global crisis on export performance.

**Managerial Implication:** The findings show the importance of financing with long term resources and especially shareholder equity, not only to invest in production capacity but also to assume the specificities of the needed working capital in international markets. Without confirming the BGF (Born Global Firm) model, the paper proposes four business models that seem more adapted to the globalization of the wine market, when facing a crisis: two of which personified by Bordeaux and Burgundy wine merchants, a third group comprising cooperative unions and finally a group of more industrialized and diversified firms.

## Introduction

Wine exports are one of the strong points of the French economy: the contribution of wine exports to the French trade balance regularly exceeds €6bn (Onivin Viniflor, trend note, November 2009). However, the international wine market like other markets is currently suffering the fallouts of the financial and economic crisis which started in 2008. Indeed, after twenty years of almost uninterrupted growth, the market recorded a strong downturn from the fourth quarter of 2008: -3% at the world level and -4% for European exports according to the official figures released by O.I.V. (International Organization of Vine and Wine). For French wine growers, this unfavorable trend adds to another prior threat: the progression of New World wine exports, mainly South American, Australian and South African.

The fragmentation of the French winegrowing industry into a multitude of operators, both upstream (producers, chateaux, estates) and midstream (brokers and merchants) has made it even more vulnerable in the face of the New World's more financially powerful and concentrated wine industry actors..

This is why our research analyses the export activity of this sector's representative SMEs so as to describe and understand the role played by a series of financial determinants. A twofold view will enable us to comprehend both the short and the long term: on one hand a longitudinal analysis of the 2005-2008 period and on the other hand the impact of the beginning of the crisis (fiscal years 2007-2008). In order to better highlight the specificities of the wine growing sector, we will systematically be taking a wider sample of similar sized companies outside the wine industry as a point of comparison.

At the conclusion of a literature review and more particularly on the basis of the conclusions of a recent article (Maurel 2009) on the financial determinants that explain export performance our research question will be presented. Then the methodological approach adopted in the field will be explained in detail in order to highlight the most characteristic results and discuss the data to be found in Carole Maurel's reference study. Finally, since our study reveals four business models having proved more resilient, we will carry out an interpretation of these models with a view to identifying some managerial implications.

## Literature Review

Small- and medium-sized enterprises are a vibrant and growing sector in most economies round the world. Global economic conditions have spurred the rise in SMEs over the last 10–15 years. This is seen not only in the UK, USA, Australia and Europe, but also in Africa, Latin America, Korea and Indonesia (Levy & Powell, 2005). However, very little is known about the effects of having an international entrepreneurial orientation, or the role of specific strategies associated with this construct, on the foreign performance of such firms (Knight, 2001).

SMEs are typically quite resource-constrained relative to their larger, traditional rivals. Many SMEs fail to bridge the gap between initial exporting efforts and ultimate success abroad (Knight & Yaprak, 2000). Increased globalization of trade has led a growing number of firms to search beyond their traditional domestic markets and focus on high-growth

export markets not only to expand but also to ensure their very survival. As a result, the role of exporting in these firms' activity has become increasingly important. Recognition of this is reflected in the fact that the area of export performance has been gaining increased attention among academics and managers (Sousa, 2004). However, there is no uniform definition of export behavior and it is one of the least understood areas of international marketing despite widespread literature (Katsikeas et al., 2000). One of the more useful definitions is provided by the Cavusgil and Zou (1994): "the extent to which a firm's objectives, both economic and strategic, with respect to exporting....., are achieved through planning and execution of export marketing strategy". Another definition given by Schoham (1998) is "a composite outcome of a firm's international sales, which includes three dimensions; export sales, export profitability and export growth". Research into export performance dates back to the innovating work of Tookey (1964); since then there have been numerous studies published over the last four decades that have been concerned with the export performance of firms. However, in spite of these research efforts, there is a lack of synthesis and agreement in the conceptualization and operationalization of the construct (Sousa, 2004).

## Export Performance

There is still no agreement on how to measure export performance, though several approaches have been advocated (Cavusgil and Zou, 1994; Schlegelmilch and Ross 1987; Walters and Samice, 1990). Over the past decades, scholars have presented various descriptive models of export behavior and performance. In one of the state-of-the-art reviews, Gemunden (1991) noted that there are over 700 explanatory variables that have been advanced in the literature review as determinants of export performance (Dhanaraj & Beamish, 2003). Sousa (2004) in his synthesis of literature reviews discovered as many as 50 different performance indicators, indicating a lack of consensus with regard to the concept. Nevertheless, in spite of the large number of different export performance measures, only a few were frequently utilized, such as export intensity (export-to-total sales ratio), export sales growth, export profitability, export market share, satisfaction with overall export performance, and perceived export success. Other measures, such as return on investment, quality of distributor relationship, customer satisfaction, and satisfaction with product/service quality compared to competitors were examined in only one or two studies. Cooper (1985) reported that export performance was traditionally measured by a single variable, namely export intensity. However reliance on export intensity has been criticized in the past. Therefore both export intensity and export growth were considered as gauges of export performance.

Several variables are thought to impact export behavior, none has received as much research focus as that of firm size. There are several theoretical reasons for this (Calof J.L. 1994). Firm size is an indicator of managerial and financial resources available in the firm, and to the extent that excess resources are available, a firm will look for opportunities for expansion (Penrose 1959). Firm size as an explanatory variable for export intensity has been a contentious issue in export literature (Dhanaraj and Beamish, 2003). However, the relationship between firm size and export behavior remains one of the most widely analyzed relationships (Mugler and Miesenbock 1986; Bonaccorsi 1992). Despite the vast number of studies on size and export behavior, discrepancies in study findings and the

absence of variance statistics prevent researchers from understanding the importance of size (Calof J.L. 1994).

Many studies have attempted to link the size of a firm with various export aspects such as the firm's level of export intensity (Tookey 1964; Calof 1993; Bonaccorsi 1992), number and nature of countries being exported to (Hirsch and Baruch 1974; Beamish and Munro 1986; Balcome 1986), stage in the internationalization process (Cavusgil 1984), and propensity to export (Christensen, Rocha and Gertner 1987; Kaynak and Kothari 1984; Bonaccorsi 1992). But, regardless of the dimensions of export behavior examined, little consistency in study results has been found. Some studies have found a positive relationship between firm size and export activity (Cavusgil and Nevin 1981; Hirsch and Adar 1974; Christensen, Rocha and Gertner 1987; Cavusgil and Naor 1987; Maleksadeh and Nahavandi 1985). Other studies have found that size exerts little or no influence (Bilkey and Tesar 1977; Hester 1985; Edfelt 1986; Holden 1986). Still others have found that size does influence export activity, but only for certain size ranges (Hirsch 1971; Cavusgil 1976; O'Roarke 1985). Thus, from a managerial perspective, these results indicate that firm size should not be considered a major barrier in undertaking export activity. While smaller firms certainly possess fewer resources than do larger firms, nevertheless they may have appropriate resources to be involved in international activities. Managers should look beyond the size of their firms to understand whether exporting should be undertaken (Calof J.L. 1994).

### **Export Performance of Wine SMEs**

There are currently 60 countries that produce the majority of the world's wine. While each wine producing country's domestic base consumes much of the wine they produce, 23% (by volume) is exported to international markets (Silverman et.al, 2003). The global wine market in 2008 reached a value of \$259.8 billion. In 2013, the global wine market is forecast to have a value of \$286 billion, an increase of 10.1% since 2008 and a volume of 22 billion liters, a 3% increase since 2008. Europe leads the global wine market, generating 75.2% of the total revenues. And Americas accounts for 18% of the global market's value (Data Monitor). Until the early 1990's the production and consumption of wine was relatively localized. Decreasing tariffs, logistical cost reductions and the lowering of certain trade barriers have afforded certain wine producers the opportunity to sell their products outside of their own region (Hussain et.al, 2007). Global wine exports as a share of global production have increased from 15% to 25% over 1990s (Andersen et.al. 2001). There has been a significant increase in export orientation by both new and old world wine producing countries (Wine Institute, 2001). Recently, there has been a shift in consumer preferences towards "new world wines". These include wines from Chile, California, Australia, South Africa and New Zealand. During the last two decades, globalization has been a crucial factor in business strategy allowing organizations to seek new opportunities in foreign markets (Felzenstein, 2002). The wine industry's consolidation has proven that globalization is occurring in the wine industry and increasing the domestic competition (Castaldi et. al., 2002).

French small and medium sized enterprises are also playing a substantial role in the French economy. Indeed they constitute 99.5% of French companies. In 2002, according to the French ministry of small business, there were 2,088,000 SMEs, i.e. (...) 63% of overall employment in France, 53% of value added, and 24% of exports (INSEE, 2006). However,

France traditionally known as the leader in wine production and consumption is facing internal and external challenges (Hussain et.al, 2007). French wine companies, mostly SMEs are acting in a market where being internationally competitive is essential. This is becoming increasingly challenging because of the strong growth of New World wines in international markets. Moreover they have to face the saturation of their domestic market compounded by a decline in domestic per capita consumption. Having high export performance could help them to be more competitive (Maurel, 2009). The French wine market shrank by 0.1% in 2008 to reach a value of \$37.1 billion and shrank by 1.2% in 2008 to reach a volume of 3.3 billion liters. In 2013, the French wine market is forecast to have a value of \$38.8 billion, an increase of 4.6% since 2008. In 2013, the French wine market is forecast to have a volume of 3.2 billion liters, a 3.1% decrease compared to 2008 (Data Monitor). The number of French wine growing companies fell from 92,100 to 77,700 from 2000 to 2005 (INSEE, 2006). Per capita consumption dropped from 60L to 55L between 1997 to 2003 (Wine Insititute, 2006).

Although extensive research on the importance of the determinant factors of export performance exists, only a few studies on the wine sector have been conducted. The wine sector is also characterized by the existence of many competing firms and different submarkets that exhibit a number of distinctive characteristics. Submarkets range from competitive commodity-type segments (i.e., low-market segments) too highly fragmented and differentiated exquisite luxury top-market segments. (Karelakis 2008). Much of the previous research on export success has provided important insights focusing mainly in cross-sectoral aspects (Aaby & Slater, 1989), but further insight can be gained by shifting research attention to specific sectors. (Karelakis 2008).

Determinants that have been confirmed as having a positive effect on export performance, in the French wine industry, are numerous. However, business partnership, innovation, a greater size and an effective export commitment are linked to higher levels of export performance. Given that the French wine Industry is mainly composed of SMEs, most of them actually exporting the majority of their production, enhancing SME exports could improve the general international trade position of France. It is thus interesting to observe the relationship between firm size and export performance. Literature reviews on export performance already exist but they are not specific to SMEs. The model put forward by Maurel (2009) suggests that the export performance of an SME is influenced by the environment in which it operates but also characteristics inherent to the company i.e.; its resources and competencies. Maurel (2009) also identified firm size as a determinant of export performance that has received particular attention. The most commonly used measures of firm size in studies dealing with export performance of SMEs are firm turnover and even more frequently, the number of full time employees. Karelakis et.al. (2008) in his study of Greek wine Firms indicated that the most important factors for determining export performance, as a whole, are those pertaining to export competitive advantage—namely a firm's export competence and its export channel knowledge.

The export performance of the French wine industry is positively influenced by the size of the company as well as the orientation of and commitment of the management to export activity. The most successful exporters in the French wine industry seem to be the biggest ones (Maurel, 2009). Firm size is an indicator of the managerial and financial resources

available in the firm, and to the extent that excess resources are available, a firm will look for opportunities for expansion (Penrose 1959). Silverman (2003) found that in terms of export commitment, resource commitment has a significant and positive correlation with export performance. Sufficient levels of resource commitment to exporting may be critical for high levels of exporting for the US wine industry. Wineries that have higher levels of resource commitment, place a higher level of management priority on exporting, and do not perceive export challenges as insurmountable barriers, are more likely to have higher performing export programs.

In an export channel environment, relationships are perceived as very important and require participation of both partners to perform activities jointly (Achrol et al., 1983). The relationship with partners is also positively related to export performance (Maurel, 2009). Olsen (2007) also reported that there are five major success factors, the two most important being foreign partner relationship and top management vision and commitment to exporting. Kung (2007) found that small to medium size wineries in Chile followed the basic recipe to achieve success in the wine industry. There is a strong emphasis on finding the right partner in the distribution channel, constant quality that is driven by improved viticultural practices and the importance of maintaining a competitive price. Finding the right distributor and establishing a relationship with them is the key to future survival and growth. Beamish et.al. (1993) pointed out the impact of long run relationships with distributors on the export performance of small exporters. Cooperative strategies represent an effective way for the smallest firms to expand their knowledge on the export markets and reinforce their resources. According to Haahti et al. (2005) this can contribute to the improvement of their export performance. Lages and Lages (2005), through their measurement scale of the quality of the relationship in an export transaction, supported the idea that the quality of the relationship between business partners and wine companies can exert a positive influence on export performance. Roberts and Ingram (2002) explained the role of relationships between suppliers and knowledge transfers in the improvement of the export performance of the wine companies in New Zealand and Australia. Moreover a positive relationship exists between intermediary performance and export performance in the US wine industry (Castaldi et al. 2003). This intermediary performance represents the performance obtained from the relationship with the intermediary who is a business partner. This also confirms the relevance and the role of the cluster in the improvement of export performance. Maurel (2009) also confirmed that strong and effective relationships with business partners have a positive impact on export performance.

The role of innovation in the French wine industry is confirmed by Remaud (2006) in his work on New Zealand and French small wine companies. It is also supported by Woods and Kaplan (2005) who analyze the role of innovation in the ability of South African wine firms to face competition when re-entering international markets. Maurel (2009) also reported that innovation plays a positive role on export performance. She reported that the most successful exporters in the French wine industry are those who adopted an innovative behavior in terms of bottling and wine selling/marketing.

The issue of the competitiveness of small and medium sized companies is topical considering the crisis most of them have been facing since the beginning of the 2000s. The improvement of their export performance could be part of the solution. It would provide

them with additional outcomes, resources and business which are necessary to face the crisis and the weaknesses it created (Maurel, 2009).

The effects of a recession have also been haunting US corporations since mid 2000. Consumers seeking lower priced wines rushed towards imports and extreme value wines to find a less expensive substitute. Winners suffering from recession were attacked again when a surplus of grapes resulted from the 2002 harvest. An abundance of high quality grapes lowers a winery's profit margin because the product prices have to be dropped (Tate, 2004). The financial markets meltdown of 2008 caused global economic recession and the approximate decline in the value of merchandise exports (in percentage) for France and the US was 30 and 21 respectively. No doubt the financial crisis has adversely affected most of the SMEs, reducing the development rate and increasing the number of bankruptcies. Nevertheless, for a small number of SMEs i.e. that identify the changes in the market and react promptly, this period may prove favorable (Zaman, 2009).

## Research question

After this literature review, we will center on the question of whether there is a specificity of the wine industry in terms of its export performance. Is this observation determined by financial criteria or should one look elsewhere to find the reasons for this behavior? Moreover, in order to provide a concrete answer to the export difficulties facing winegrowing SMEs, we will raise the question of whether there is, within this sector, a business model, which is more resilient in terms of export performance in the face of the crisis that started in 2008, and try to describe it.

## Methodology

Since our study is based on the discussion of the article by C. Maurel "Determinants of Export Performance in French Wine SMEs" (Maurel, 2009). Our assumptions will be founded on some of the conclusions drawn in this article. Our methodological contribution is based on two new elements. On one hand, the systematic comparison of our results with those of a control group of same size companies but not belonging to the winegrowing sector with a view to identifying possible specificities. On the other hand, the study through a longitudinal approach over 4 years, of the possible impact of the crisis having occurred in the third quarter of 2008, on the exports of these companies.

According to Maurel, 5 elements appear to explain the export performance of French wine growing SMEs

H1: having staff exclusively dedicated to this task

H2: developing innovative new products or new marketing methods

H3: belonging (cluster effect) in particular to a wine producing region

H4: having strong partner relationships with other actors within the sector (in France or abroad)

H5: believing that size explains export propensity.

In addition to these assumptions our objective was to measure other dimensions likely to justify export performance

H6: The link between financial determinants and exports that have been broken down into two sub-dimensions:

- H61: influence of the productivity reached by turnover per employee, and capital profitability (to blur out the size effect) on exports.
  - H62: influence of solvency and financial autonomy on exports
- H7: Impact of the 2008 world crisis on export performance  
H8: the existence of specific business models explaining export performance  
H9: the existence of specific business models illustrating resilience to the crisis as regards exports.

### Constitution of four levels of analysis

To conduct this study a sample of wine merchants employing between 50 and 250 people was taken as a basis. This sample is composed of 122 firms among which only 89 provided us with the financial data needed for our study. Indeed, the bulk of the activity, in particular in terms of exports, is achieved by these firms. Short of this, fragmentation means low activity not allowing relevant comparison. Beyond, there are very few large firms, but they are so diversified that wine is a minority activity. Our analysis is based on the NACE code “4634” beverages wholesale trade. To study the specificities of this group G2, we constituted a control group G1 with similar French firms (50 to 250 employees) from outside the wine growing industry. Moreover, since one of our objectives is a longitudinal approach, we constituted a “Best exporters” group (G3) meeting the following characteristics: belonging to the wine industry AND, having had an export rate systematically exceeding 25% of turnover between 2005 and 2008. Finally, in order to focus on the effects of the beginning of the crisis we constituted a last group G4 of “crisis resistant firms” made up solely of wine industry firms whose exports rate continued to grow between 2007 and 2008 (Table 1).

The financial data source is the Orbis database provided by the Bureau van Dijk on the <https://orbis.bvdep.com> website. Group G1 corresponds to random sampling based retained criteria. Group G2 corresponds to exhaustive sampling of all the French firms in the NACE 2 sector “4634” (wine industry) employing 50 to 250 staff.

### Results

The typical financial portrait obtained from the average values of the stratum studied in this article (the 89 firms in Group 2) is summarized in Table 2, separately. In accordance with our working hypotheses we created a data collection tool likely to answer our questions.

Hypotheses	Variables	Types of variable
H1 (Maurel): staff exclusively dedicated to exports	Variable not studied for lack of access to the necessary information,	quantitative
H2 (Maurel): ability to innovate: new products, methods	Study of the portfolio produced and apparent commercial methods on the firm’s website	qualitative

H3 (Maurel): belonging to determined region	Localization of production sites	qualitative
H4 (Maurel): partnership with other actors	Analysis of the capital structure + list of partnerships for the diffusion of products	qualitative
H5 (Maurel): size effect explaining export performance	Turnover, number of employees, invested shareholder equity	quantitative
H6: other financial determinants	H61: influence of productivity: TO par employee / return on investment / capital per employee H 62: solvency and financial autonomy	quantitative
H7: impact of the beginning of the crisis on exports	Variation H5 and H6 criteria, between 2007 and 2008	quantitative
H8: existence of business model explaining export performance	Multi-criteria study of group G3	qualitative
H9: existence of business model explaining resistance to export crisis	Multi-criteria study of group G4	qualitative

**Table 3: Working hypotheses and associated variables**

### The financial specificities of wine industry firms

In a first stage, we focused on traditional financial variables used to measure size effect – Hypothesis H5 – central to Carole Maurel’s thesis.

- Firm turnover (in millions of Euros)
- Manpower employed (number of people)
- Results before tax (in thousands of Euros)
- Solvency (in thousands of Euros)
- Ratio of exports to total sales (as a percentage of turnover)
- Shareholder Equity (in millions of Euros)
- Long term debt (in millions of Euros)
- Financial autonomy (ratio: Shareholder Equity /long term debt)

A first comparative reading between the wine sector (G2) and non wine sector (G1), Table 4, shows marked disparities financially speaking, which can be summed up as follows: during the period 2005-2008, the firms in the wine industry were more active in terms of sales with an average turnover of €48 million (instead of 27), they hired a few more staff (109 vs. 98), were more export oriented (20% of sales versus 11%), were more capitalized, and had higher long term indebtedness, whereas their financial autonomy was finally similar to the reference group.

On the other hand, they did not clear more operating profit and were slightly less solvent. An analysis of variance test (ANOVA) confirms the disparity between the two groups on some criteria (**Table 5**). Thus in 2008, there were 5 discriminating variable (rates exceeding 95%): turnover, gross margin, employment, export to sales ratio, and capitalization.

Four interpretations may be drawn from this first observation: owing to its nature the wine trade is export oriented (the figure often mentioned is 25%) which is not the case for the other French SME's. Moreover, most of the time, the capitalization comes from powerful family contributions initially, completed by investors lured by this emblematic sector, and not thanks to auto-financing. Likewise, long term indebtedness is a sign of the trust banks regularly have in the powerful wine merchants. On the other hand, the low margins and the more fragile solvency could be the consequence of a profession which increasingly works with hypermarkets in a very competitive environment.

### **The specificities of the highest exporting firms in the industry**

The general analysis of the wine sector appears to show explanations of the export activity illustrated by the analysis into principal components (**Fig. 1**). Reading the correlation coefficients would in particular show strong links between results before tax and net results as well as between sales and employment. However, this is partly due to an optic illusion caused by size effect, which we will be coming back to. Indeed, this size effect contributes to amplify phenomena by the interplay of auto-correlations.

If we now focus on the wine industry, we can first separate the firms whose export activity was regularly higher than the activity of competing firms during the 2005 to 2008 period (**Table 6**). The aim here is to analyze possible disparities among these firms. Indeed this comparison reveals a size effect which confirms the H5 hypothesis of a link between the size of winegrowing industry firms and their export performance with regard to all the indicators except for financial autonomy. We therefore need to analyze the various dimensions in more detail to identify a possible explanation of this behavior. However, this size effect disturbs the correlation analysis we wish to carry out. This is why the analysis of G3 will be carried out on productivity ratios likely to offset this size effect. The ratios retained for 2008 are the following:

- 2008 TO per capita: turnover per capita: TO/ manpower
- NR/SE 08: shareholder equity profitability: net results/ shareholder equity
- SE/ manpower: capitalistic intensity: shareholder equity/ manpower
- EXP 08: export intensity: exports/ turnover
- Financial autonomy: shareholder equity/ long term debt.

The analysis of these 5 ratios show weak correlations, (**Table 7**), which can, in no case, explain export performance. **Table 8** also confirms that possible a financial explanation of the performance of the most export oriented firms is not possible. One may even observe a slight negative correlation of all the financial criteria when there is development of an export activity.

(Note: a similar analysis conducted for each year (2005 to 2008) led to similar observations).

We can thus conclude at this stage that, once the size effect is cancelled to avoid the phenomenon of auto-correlations, criteria such as commercial productivity, profitability, financial autonomy or capitalistic intensity only provide weak explanations of the export performance of the winegrowing industry. This observation is confirmed by the sub group composed of actors who regularly export more than 25% of their production. Explanations of the presence of wine

industry SMEs on international markets thus need to be found elsewhere than in a set of financial determinants.

### The impact of the crisis that started in 2008

We will now focus on the variations having appeared between 2007 and 2008, so as to observe possible changes in trends due to the crisis which started during the second semester of 2008. The correlation coefficient matrix established on the 89 firms of the sector shows obvious links here. The multiple regression equation is the following:

$$\text{Export Var 07-08} = -0.698 * \text{manpower Var} -0.656 * \text{SE Var} -0.000 * \text{DLT Var} -0.066 * \text{RBT Var} +0.682 * \text{Solv Var} -0.007 * \text{NR/SEVar} +1.589 * \text{TOVar} -7.612$$

Explanations of acronyms and abbreviations:

SE= Shareholder equity

RBT = Results before tax

Solv = solvency

NR/SE = net results/ shareholder equity (capital profitability)

TO = turnover

The 7 variables explain 75.5% of the 07-08 Export Var variance.

Multiple correlation coefficient: R= 0.87

We thus observe a link (**Fig 2**) between the drop in export activity and the drop in turnover (CC=0.76) and employment (0.71), as well as solvency (0.6) for this early crisis period. The other variations in determinants appear to have a weaker explanatory power. On the other hand, the matrix shows 5 correlations between the explanatory variables which are likely to disturb the analysis.

### Emergence of business models whose exports were more crisis resistant

Our analysis then consisted in isolating the “crisis resistant” firms G4 defined by a positive export rate variation between 2007 and 2008 so as to be able to better describe them. Indeed, the year 2008 was characterized by an overall fall in exports, but showed strong disparities within our sample. The extent of the variations between 2007 and 2008 are the following:

- G1 (all sectors): -18.41%
- G2 (wine sector): -22.87%
- G3 (wine sector+ export rate between 2007to 2008 >25%):-1.66%
- G4 (wine sector + export rate variation 2007-2008 >0): +7.75%

We first wanted to know about the presence of exporting firms, their intensity and to know if the wine industry had specificities as regards exports. The answer is clearly given in table 10 which compares 3 levels of exports outside (G1) and within (G2) the wine sector. Finally, the column on the right gives the number of firms having resisted the crisis between 2007 and 2008. The following points are to be singled out (Table 10):

- (A): wine sector firms are less present on the export market than our overall sample, when one includes the firms with occasional export activities (62% versus 78%)
- (B): as soon as the export rate exceeds 5% of turnover, one may note an over-representation of winegrowing firms (38% instead of 26%).
- (C): this variation is confirmed when one analyses the “export specialists” (whose rate is > 25%) with 26% of the firms concerned for the wine sector versus only 15% for the overall sample.
- (D): 14 firms resisted at the beginning of the crisis, actually recording progress in their exports. Now, all these firms belonged to the wine sector.

We will thus now describe these 14 winegrowing SMEs which, in spite of a more difficult world economic situation, proved able to improve the share of exports in their turnover between 2007 and 2008. First of all, we may note that applying a multiple regression is little efficient in detecting an explanation in the set of variables: with only 12.8% of the variation explained, the 6 variables retained form the following equation:

$$\text{Export Variation 07-08} = +0.040 * \text{TO Variation} + 0.007 * \text{SE Variation} - 0.007 * \text{DLT Var} - 0.029 * \text{RBT Var} + 0.100 * \text{Solv Var} - 0.049 * \text{RN/SEP Var} + 10.972$$

Multiple correlation coefficient:  $R = 0.36$

It is thus more relevant to focus on a description of this group of crisis resistant firms. For this, the average values which characterize these 14 firms are described in **table 11**. It thus appears clearly that the 14 firms which best resisted the crisis as regards exports, have a higher turnover than the sector’s average, employ more people, are better capitalized and enjoy both better capital profitability as well as greater financial autonomy.

Final filtering enabled us to only retain those among the 14 firms, which since 2005, had always had an export rate in excess of 24%, which was the average in the profession, so as to only have durably export oriented firms in this group. After this filtering, 10 firms remained in the group.

Though the interplay of correlations only weakly explains the performance, principal component analysis enables one to identify different types of financial behavior (**Fig 3**).

The identification of each of the firms was possible thanks to the financial data base from which we took the names of each firm in our sample with regard to their financial data. This enabled us to associate them with 4 business models:

- **Traditional Bordeaux wine merchant firm (4 firms)**
  - o High turnover
  - o High export rate
- **Traditional Burgundy wine merchant firm (2 firms)**
  - o Strong profitability
  - o Good solvency
- **Cooperative Union (2 firms)**
  - o Good solvency
- **Diversifies Independent Firm (2 firms)**
  - o 2 types of disparate behavior

We may thus now describe in more detail the business model these firms are representative of and envisage the managerial implications involved.

## Managerial implications

The concrete conclusions which may be drawn at the end of this study, in terms of managerial orientations, directly stem from the description of the four groups which emerge from our progressive selection.

Indeed, with regard to our study, the firms which appear to have best resisted at the beginning of the crisis (end 2008) belong to four configurations or business models(**Table 12**).

First of all, four firms belong to the traditional Bordeaux wine merchant business and are members of the Syndicate of Bordeaux Wine Merchants. Long established in the profession, they are characterized by a large portfolio of suppliers, great proximity to the Chateaux (which they sometimes own themselves), in particular the Grand Crus for which they are often well positioned during allocations. Some of them recently launched into branded wines without this, however, accounting for their main activity. For them Innovation consists in increasingly broadening their offer to wines from other regions of France and use other types of positioning. The four firms in this group are all integrated within a wider capitalistic scheme.

Close to the previous model, we find two Burgundy wine merchant firms, smaller in terms of turnover and manpower, but more focused on top of the range wines and with good profitability ratios. Here too, the capital has been opened to outside investment, though one of the actors remains very family oriented.

A third group claims a more diversified and general public oriented product catalogue with a strong presence of water, beer and spirits. Likewise, downstream integration of industry enables them to also master another activity: the distribution of their products. We also find the presence of other marketing tools such as tele-selling. We may note that these three firms are the subsidiaries of French or foreign groups which enables them to enjoy a good shareholder equity basis.

Finally, two firms are Cooperative Unions: the pooling of means, marketing budgets and a well controlled mastery of supplies appear to be the strong points of these two entities.

## Limitations and Discussion

At the outset of the research our objective was to discuss a series of hypotheses on which we may now take a stand.

- **H1:** according to the reference study (Maurel 2009), export performance can be explained by the strong presence of staff dedicated to exports. Our study does not enable us to discuss this point, since we had no reliable access to the necessary data.

- **H2:** “innovating by developing new products or new marketing methods”. The analysis of firm websites shows a wide disparity between very traditional, even “identity oriented” offers and attempts at diversification outside the region of origin, with in particular an

opening to “Vin de Pays”, which were not the policy in models (1) and (2). We may also note that model (4) distinguishes itself by an innovative marketing policy, in particular resorting to teleselling.

- **H3:** “belonging (cluster effect) in particular to a wine producing region”. Models (1), (2) and (3) are to be found within regions with a strong winegrowing culture, thus enabling us to confirm the hypothesis of a local tropism.

- **H4:** “having strong partner relationships with other actors in the industry”: this proposition is indubitably confirmed, since all the 10 crisis resistant firms are capitalistically integrated within larger entities (holdings, diversified financial groups, bank participation in the capital).

- **H5:** “believing that size effect explains export propensity”. The wine industry differentiates itself from the control group and confirms this size effect which is linked to performance. However, we are less assertive when it comes to the explanatory power of these financial variables. The wine industry is naturally export oriented. Moreover, size effects are tricky to interpret because of auto-correlations. As regards the impact of the crisis, we confirm H5 by the fact that all ten firms performed above the average of the profession according to our financial indicators.

The study was extended with the addition of other hypotheses:

- **H6:** The link between financial determinants and exports that will be broken down into two sub-dimensions:

- **H61:** “influence of the productivity reached by the turnover per employee, capital profitability (to blur out the size effect) on exports: weak confirmation of hypothesis
- **H62:** influence of solvency and financial autonomy on exports: weak confirmation of hypothesis

- **H7:** “The impact of the beginning of the 2008 world crisis on export performance”.

Figure 2 manifestly presents a series of explanations as regards export performance variation in a crisis period: decreasing turnover, manpower and solvency.

- **H8:** “Existence of a specific business model explaining export performance”. A successive selection of groups (justified by variance analyses) has enabled us to describe financial specificities without however formulating a law of behavior.

-**H9:** “the existence of specific business models illustrating resilience to the crisis as regards exports”. Four models actually emerged. However, it would be sensible, owing to the small number of firms concerned, to validate this trend by repeating the study over time and in other territories.

## **Conclusion and Continuation of the study**

The study with reference to a control group outside the industry enabled us to highlight a genuine export orientation among the SMEs of the winegrowing industry. However, a set of financial determinants provides little explanation of export performance, with the exception of a certain influence of firm size taken into account according to certain criteria. The impact of the crisis and the emergence of more crisis resistant models are however illustrated here. It would be useful to confirm this analysis by integrating similar firms located in other “old world” countries. The analysis of the export practices of Italian and Spanish winegrowing SMEs and their resistance to the crisis appear as relevant material for this complementary study

Finally, the impact of the crisis only analyzed here at the end of 2008 has worsened since: the figures released by the Ministry of agriculture (Agreste – tendency note February 2010) showed a new and stronger drop in French wine exports at the end of 2009. It will thus be necessary, once the financial data is available, to extend our study longitudinally so as to confirm the power of resilience of the configurations presented here.

## **BIBLIOGRAPHY**

- Anderson, K., Norman, D. and Wittwer, G. (2001) "Globalization and the world's wine markets: Overview," Discussion Paper No. 0143, Center for International Economic Studies, Adelaide University, Australia.
- Balcome, D.L. (1986) "Choosing their own paths: Profiles of the export strategies of Canadian manufacturers", International Business Research Centre Report 06-86, Conference Board of Canada.
- Beamish, P.W. and Munro, H. (1986) "The export performance of small and medium sized Canadian manufacturers", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29-40.

- Bilkey, W.J. and Tesar, G. (1977) "Export behaviour of smaller-sized Wisconsin manufacturing firm", *Journal of International Business Studies* 8(1), 93-98.
- Bonaccorsi, A. (1992). "On the relationship between firm size and export intensity", *Journal of International Business Studies* 23, 605-35.
- Calof, J.L. (1993). "The impact of size on internationalization", *Journal of Small Business Management*, 60-69.
- Calof, J.L. (1994) "The relationship between firm size and export behaviour revisited", *Journal of International Business Studies* 25, 367-387.
- Castaldi, M.R., Silverman, M., and Sengupta, S. (2002). "Export assistance needs of US wineries", *International Journal of Wine Marketing* 14, 14-21.
- Castaldi, R., Silverman, M. and Sengupta, S. (2003). "Improving Export Performance: The Case of the Wine Industry", *Journal of Global Marketing* 17, 45-65.
- Cavusgil, S. T. (1976). "Organizational determinants of firms' export behaviour: An empirical analysis", Unpublished Ph.D. dissertation, University of Wisconsin.
- Cavusgil, S. T. (1984). "Differences among exporting firms based on their degree of internationalization", *Journal of Business research* 12, 195-208.
- Cavusgil, S. T. and J., Naor. (1987). "Firm and management characteristics as discriminators for export behaviour", *Journal of Business Research* 15 (3), 221-35.
- Cavusgil, S. T. and Nevin, J.R. (1981). "Internal determinants of export marketing behaviour: An empirical investigation", *Journal of Marketing Research* 23, 114-19.
- Cavusgil, S.T. and Zou, S. (1994). "Marketing Strategy Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures", *Journal of Marketing* 58 (1), 1-21.
- Cholette, S. (2004). "A Tale of Two Wine Regions: Similarities, Differences and Trends in the French and Californian Wine Industries", *International Journal of Wine Marketing* 14 (2), 23-48.
- Christensen, Carl H., Angela da Rocha and Rosanne G. Gartner. (1987). "An empirical investigation of the factors influencing export success of Brazilian firms", *Journal of International Business Studies*, 61-78.
- Cooper, R. G. and E. J. Kleinshmidt (1985). "The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance", *Journal of International Business Studies*, 16, 37-55.
- Data Monitor (2009). *Wine in France*, Report Code. 0164-0800, Data Monitor Europe: Online available at, <http://www.marketlineinfo.com> [Retrieved April 2010].
- Dhanaraj, C., and Beamish, P.W. (2003). "A resource-based approach to the study of export performance", *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242-261.

- Edfelt, R. (1986) "U.S. business in international competitive perspective", *Issues in International Business* 3(1), 17-24.
- Felzensztein, C. (2002) "Approaches to global branding: The Chilean wine industry and the UK market", *International Journal of Wine Management* 14 (2), 25-33.
- Gemunden, Hans-G. (1991). "*Success Factors of Export Marketing: A Meta Analytic Critique of the Empirical Studies*", in *New Perspectives on International Marketing*. Ed. Sj. Paliwoda (pp.33-62). London: Routledge.
- Haati, A., Madupa, V., Yavas, U. and Babakas, E. (2005). "Cooperative strategy, knowledge intensity and export performance of small and medium sized enterprises", *Journal of World Business* 40(2), 124-38.
- Hester, Susan. (1985). "Export trading companies: A marketing vehicle for small textile and apparel firms", *Journal of Small Business Management*, 20-27.
- Hirsch, S. (1971). *The export performance of six manufacturing industries*. Praeger: New York.
- Hirsch, S. and B. Lev. (1974). "The firm's export concentration: Determinants and applications", *World Development* 2 (6), 27-33.
- Hirsch, S. and Zvi Adar. (1974). "Firm size and export performance", *World Development* 2 (7), 41-46.
- Holden, A. (1986). "Small business can market in Europe: Results from a survey of U.S. Exporters", *Journal of Small Business Management*, 22-29.
- Hussain, M., Cholette, S. and Castaldi, R.M. (2007). "An Analysis of Globalization Forces in the Wine Industry: Implications and Recommendations for Wineries", *Journal of Global Marketing* 21 (1).
- Karelakis, C., Mattas, K. and Chrysochoidis, G. (2008). "Greek Wine Firms: Determinants of Export Performance", *Agribusiness* 24 (2), 275-297.
- Katsikeas, C.S., L.C. Leonidou and N.A. Morgan (2000). "Firm-level export performance assessment: Review, evaluation, and development", *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(4), 493-511.
- Kaynak, E. and Kothari. V. (1984). "Export behaviour of small and medium sized manufacturer", *Management International Review* 24(2),61-69.
- Knight, G. A. and Attila Yaprak. (2000). "Emerging Patterns of International Business: Implications for public policy", *Advances in International Marketing* 10,385-397.
- Knight, G.A. (2001). "Entrepreneurship and strategy in the international SME", *Journal of International Management* 7(3), 155-171.
- Kung, M.H. (2007). "SHORT COMMUNICATION: A Survey of Managerial Practices in the Small to Medium Chilean Wineries", *Journal of Wine Research* 18(2).

- Lages, C., Lages, C.R., and Lages, L.F. (2005). "The RELQUAL Scale: a measure relationship in Export market Ventures", *Journal of business Research* 58, 1040-8.
- Levy, M. and Powell, P. (2005). *Strategies for Growth in SMEs: the role of information and information systems*. Oxford: Butterworth Heinemann, 2005.
- Maleksacleh, A.R. and Nahavandi, A. (1985). "Small business exporting: Misconceptions are abundant", *American Journal of Small Business* 9(4),7-14.
- Maurel C. (2009). "Determinants of Export performance in French wine SMEs", *International Journal of Wine Business Research* 21(2), 118-142.
- Mugler, J. and Miesenbock, J. (1986). "Determinants of increasing export involvement of small firms". Proceedings of World Conference, international Council of Small Business.
- Olsen, J.E., Elizebath C. Thach and Connie McCampbell (2007). "Successful Practices in California Wine Exporting", *Journal of International Food and Agribusiness Marketing* 19(2/3), 27-51.
- O'Roarke, A. Desmond. (1985). "Differences in exporting practices, attitudes and problems by size of firm", *American Journal of Small Business* 9(3), 25-29.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press: New York.
- Remaud, H. (2006). "L'influence de l'orientation marché sur la compétitivité export des petites entreprises", 8eme CIFEPME, February, 25-25 Oct.
- Roberts, P.W. and Ingram, P. (2002). *Vertical linkages, knowledge transfer, and export performance, the Australian and New Zealand Industry.1987-1999* Columbia University, New York, NY.
- Schlegelmilch, B.B. and Ross, A. G. (1987). "The influence of managerial characteristics on the different measures of export success", *Journal of Marketing Management* 3(2), 145- 58
- Shoham, A. (1996). "Marketing-mix standardization: determinants of export performance", *Journal of Global Marketing* 10(2), 3-73.
- Silverman, M., Sengupta, S., and Castaldi, R.M. (2003). "Improving export performance: The case of the U.S. wine industry", *Journal of Global Marketing* 17,45-65.
- Sousa, C.M.P. (2004). "Export Performance Measurement: An Evaluation of the Empirical Research in the Literature", *Academy of Marketing Science Review* 4(9),1-22.
- Tate, R. (2004). American wineries toast exports. San Francisco Business Times.
- Tookey, Douglas A. (1964), "Factors associated with success in exporting", *Journal of Management Studies* 1, 48-66.

Walters, P.G.P. and Samiee, S. (1990). "A model for assessing performance in small US exporting firms", *Entrepreneurship theory and practice*, 33-50.

Wood, E., and Kaplan, D. (2005). "Innovation and performance improvement in South African wine Industry", *International Journal of Technology and Globalization*, 3(4), 81-99.

**Table 1: Sample structure**

	<b>Group 1 (G1)</b>	<b>Group 2 (G2)</b>	<b>Group3 (G3)</b>	<b>Group 4 (G4)</b>
<b>Name</b>	« Control group »	" Wine industry exporters"	"Best exporters"	" Crisis resistant"
<b>Characteristics</b>	Firms across all sectors employing 50 to 250 staff	code 3646 beverages wholesale trade firms employing 50 to 250 staff	G2 + exports exceeding 25% of sales between 2005 and 2008	G2 + growth in export sales rate between 2007 and 2008
<b>N</b>	<b>337</b>	<b>89</b>	<b>23</b>	<b>14</b>

**Table 2: Average (2008) profile of the firms studied**

<b>Turnover</b>	€3 million euro
<b>Results before tax</b>	0.54 million euro
<b>Manpower</b>	109 million euro
<b>Shareholder Equity</b>	8.3 million euro
<b>Long term debt</b>	3.2 million euro
<b>Export turnover</b>	24%

**Table 3: Working hypotheses and associated variables**

<b>Hypotheses</b>	<b>Variables</b>	<b>Types of variable</b>
<b>H1 (Maurel): staff exclusively dedicated to exports</b>	Variable not studied for lack of access to the necessary information,	quantitative
<b>H2 (Maurel): ability to innovate: new products, methods</b>	Study of the portfolio produced and apparent commercial methods on the firm's website	qualitative
<b>H3 (Maurel): belonging to determined region</b>	Localization of production sites	qualitative
<b>H4 (Maurel): partnership with other actors</b>	Analysis of the capital structure + list of partnerships for the diffusion of products	qualitative
<b>H5 (Maurel): size effect explaining export performance</b>	Turnover, number of employees, invested shareholder equity	quantitative

<b>H6: other financial determinants</b>	H61: influence of productivity: TO par employee / return on investment / capital per employee  H 62: solvency and financial autonomy	quantitative
<b>H7: impact of the beginning of the crisis on exports</b>	Variation H5 and H6 criteria, between 2007 and 2008	quantitative
<b>H8: existence of business model explaining export performance</b>	Multi-criteria study of group G3	qualitative
<b>H9: existence of business model explaining resistance to export crisis</b>	Multi-criteria study of group G4	qualitative



**Table 4: Comparison between wine and non wine sectors between 2005-2008**

	Turnover		Manpower employed		Results		Solvency		% of exports		Shareholder Equity		Long term debt		Financial autonomy	
	G2	G1	G2	G1	Before tax		G2	G1	G2	G1	G2	G1	G2	G1	G2	G1
<b>2005</b>	42.5	25.4	96	92	0.05	0.36	18.6	26.2	16.9	11.00	5.49	3.84	2.22	1.38	2.47	2.78
<b>2006</b>	44.8	25.2	113	99	0.36	0.57	19.4	27.6	17.3	11.20	5.66	3.82	2	1.39	2.83	2.75
<b>2007</b>	50.57	27.8	113	105	0.6	0.66	23.4	29.6	21.2	12.10	6.53	4.25	2.21	1.46	2.95	2.91
<b>2008</b>	53.68	28.2	109	97	0.53	0.61	26.5	30.8	24.8	11.90	8.35	4.32	3.17	1.71	2.63	2.53
<b>Average</b>	<b>47.89</b>	<b>26.65</b>	<b>108</b>	<b>98.25</b>	<b>0.36</b>	<b>0.55</b>	<b>21.98</b>	<b>28.55</b>	<b>20.05</b>	<b>11.55</b>	<b>6.51</b>	<b>4.06</b>	<b>2.40</b>	<b>1.49</b>	<b>2.72</b>	<b>2.74</b>

**Table 5: Financial discrimination on G1 and G2**

TO 2008: interclass V = 45854.13, intraclass V = 1721.99, F = 26.63, 1-p = >99.99%  
RTB 8: interclass V = 515618.91, intraclass V = 2815237.50, F = 0.18, 1-p = 32.78%  
NR 8: interclass V = 2040882.48, intraclass V = 2292591.50, F = 0.89, 1-p = 65.11%  
GM 8: interclass V = 452.92, intraclass V = 87.20, F = 5.19, 1-p = 97.78%  
SR 8: interclass V = 1400.03, intra V = 464.49, F = 3.01, 1-p = 92.02%  
NE 8: interclass V = 9609.03, intraclass V = 2497.40, F = 3.85, 1-p = 95.19%  
ESR 8: interclass V = 11432.48, intraclass V = 399.93, F = 28.59, 1-p = >99.99%  
S E 8: interclass V = 1142122035.57, intraclass V = 32538774.11, F = 35.10, 1-p = >99.99%

Explanation for acronyms: (TO = turnover/ RTB= results before tax/ NR= net results/ GM= gross margin/SR = solvency rate/ NE = Number of employees/ ESR = export to sales ratio/ SE = shareholder equity).

**Table 6: Specificities of top exporting firms (G3) compared to overall industry**

	T0		NE		PBT		SR		EXP		SE		LT Debt		AUTO	
	G2	G3	G2	G3	G2	G3	G2	G3	G2	G3	G2	G3	G2	G3	G2	G3
<b>2005</b>	42.5	49.4	96.0	88.0	-0.1	1.3	18.6	27.3	16.9	47.7	5.5	9.9	2.2	3.7	2.5	266
<b>2006</b>	44.8	52.9	113.0	98.0	0.4	9.7	19.4	25.2	17.3	51.0	5.7	10.1	2.0	3.7	2.8	2.7
<b>2007</b>	50.6	55.3	113.0	108.0	0.6	1.3	23.4	26.9	21.2	53.3	6.5	10.9	2.2	3.0	3.0	3.7
<b>2008</b>	53.7	55.7	109.0	101.0	0.5	7.2	26.5	28.2	24.8	52.0	8.4	11.6	3.2	5.2	2.6	2.2
<b>Ave</b>	<b>47.9</b>	<b>53.3</b>	<b>107.8</b>	<b>98.8</b>	<b>0.4</b>	<b>4.9</b>	<b>22.0</b>	<b>26.9</b>	<b>20.1</b>	<b>51.0</b>	<b>6.5</b>	<b>10.6</b>	<b>2.4</b>	<b>3.9</b>	<b>2.7</b>	<b>2.8</b>

TO; Turn Over, PBT; Profit before tax, SR; Solvency Ratio, EXP; export ratio, LT Debt; long term debt, Auto; Financial autonomy

**Table 7: multiple regression on the entire industry (2008)**

	EXP 8	TO per person 08	Financial autonomy 08	NR/SE 08	SE/manpower   08
EXP 8	1.00				
TO per person 08	0.22	1.00			
Financial autonomy 08	-0.24	0.16	1.00		
NR/SE 08	-0.29	-0.03	0.07	1.00	
SE/manpower 08	0.24	0.40	0.02	0.06	1.00

**Correlations for the entire wine industry (G2)**

Cronbach's Alpha of explanatory criteria: 0.15

EXP 8': average = 25.50, SD =25.67

TO per capita 08': average = 0.47, SD = 0.34

NR/ SE 08': average = 98.23, SD = 102.81

Financial autonomy 08': average = 15.69, SD = 34.07

NR/ SE 08': average = -1.92, SD = 86.25

SE/ manpower 08': average = 98.23, SD = 102.81

**Table 8: multiple regression on the most heavily exporting firms**

	EXP 8	TO per person 08	Financial autonomy 08	NR/SE 08	SE/manpower 08
EXP 8	1.00				
TO per person 08	-0.01	1.00			
Financial autonomy 08	0.11	0.20	1.00		
NR/SE 08	0.32	-0.08	0.19	1.00	
SE/manpower 08	-0.09	0.23	0.11	0.25	1.00

**- Correlations for heavily exporting firms (G3)**

Cronbach's Alpha of explanatory criteria: 0.15

EXP 8': average = 25.50, SD = 25.67

TO per capita 08': average = 0.47, SD = 0.34

NR/ SE 08': average = 98.23, SD = 102.81

Financial autonomy 08': average = 15.69, SD = 34.07

NR/ SE 08': average = -1.92, SD = 86.25

SE/ manpower 08': average = 98.23, SD = 102.81

**Table 10: Presence on the export market of firms employing 50 to 250 people in 2008**

<b>Groups</b>	<b>Existence of an export activity (A)</b>	<b>Export rate &gt; 5% (B)</b>	<b>Export rate &gt; 25% (C)</b>	<b>Variation of export rate &gt; 0 between 2007 et 2008 (D)</b>
<b>G1 (total sample) N= 337(100%)</b>	<b>264 (78%)</b>	<b>88 (26%)</b>	<b>50 (15%)</b>	<b>14 (4%)</b>
<b>G2 (wine sector) N = 89 (100%)</b>	<b>55 (62%)</b>	<b>34 (38%)</b>	<b>23 (26%)</b>	<b>14(16%)</b>

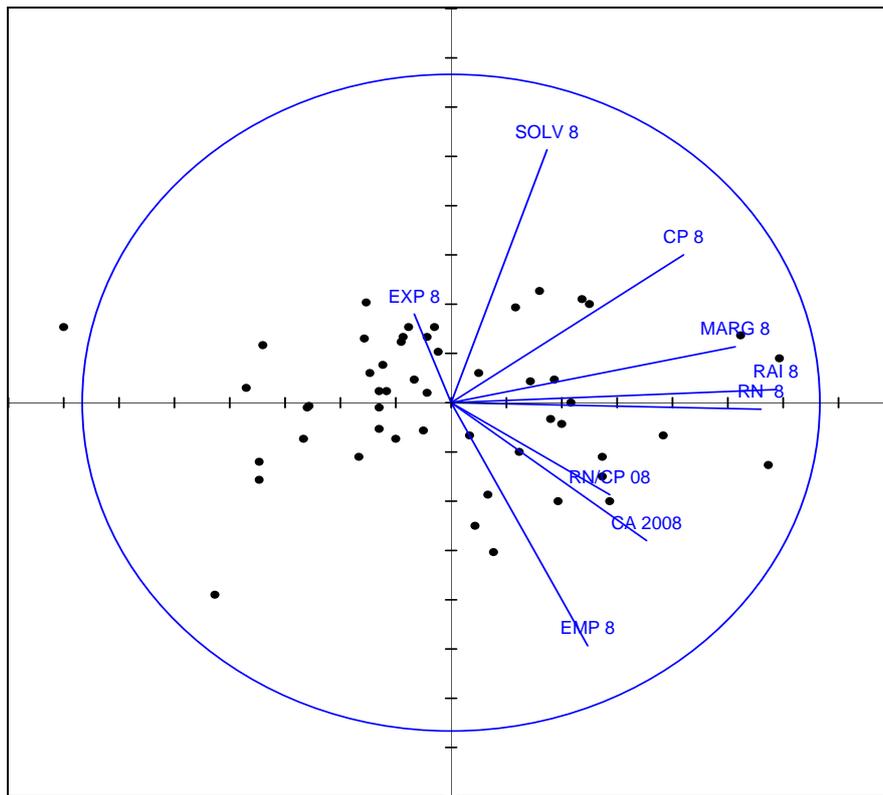
**Table 11: Comparison of the averages of 5 financial criteria (2008) between the overall wine sector and the 14 crisis resistant firms**

<b>Criteria</b>	<b>Overall wine sector</b>	<b>Crisis resistant firms</b>
<b>Turnover</b>	€4 million	€71 million
<b>Manpower</b>	109 employees	129 employees
<b>Shareholder equity</b>	€3.3 million	€12.3 million
<b>Net results /shareholder equity</b>	-1.7%	12.1%
<b>Shareholder equity / LT debt</b>	16.4	25.9

**Table 12: Four crisis resistant business models**

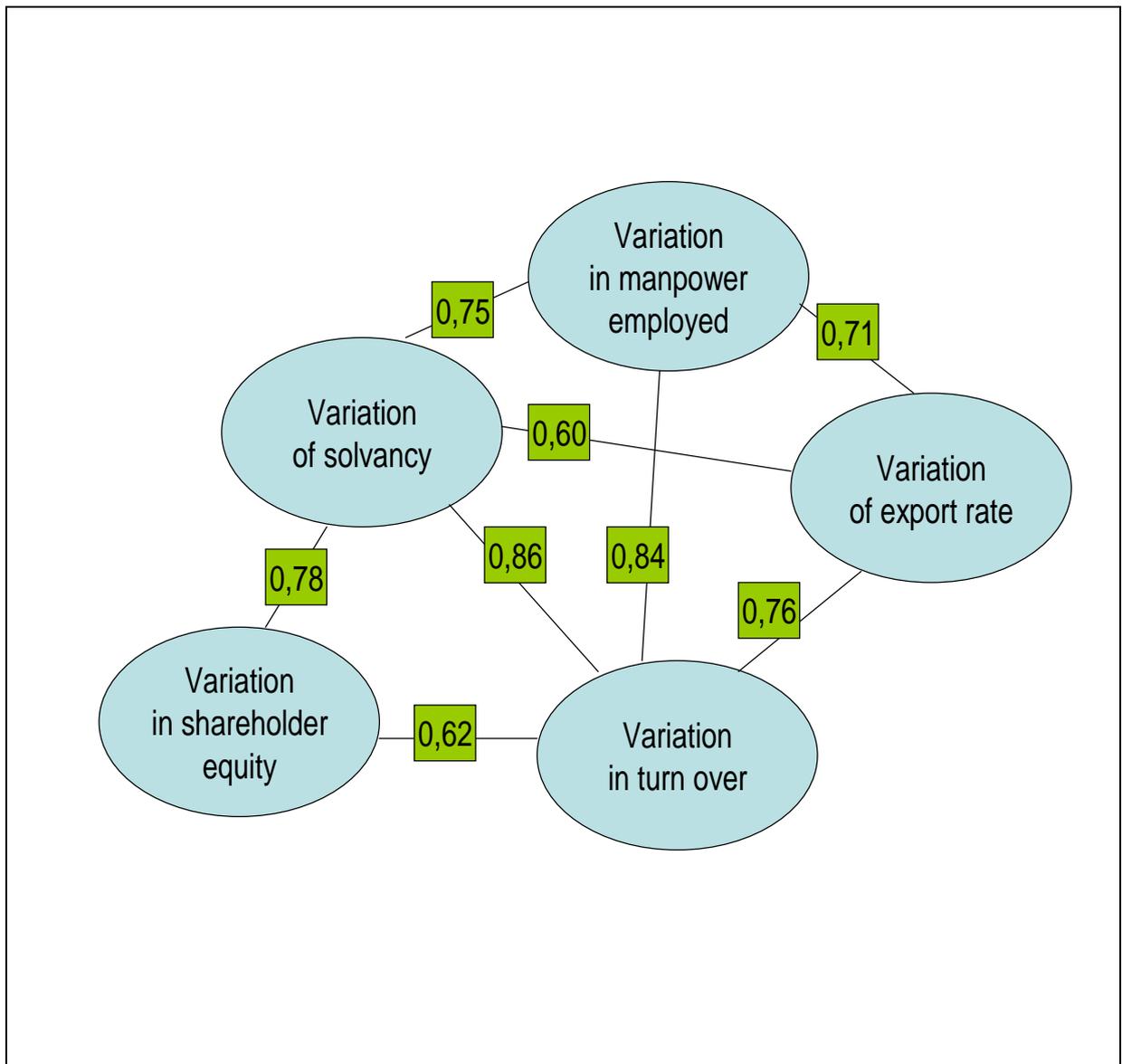
<b>Type of business model</b>	<b>Activity portfolio</b>	<b>Integration within the industry</b>	<b>Capitalistic structure</b>
Bordeaux Wine merchants (4)	Bordeaux tradition essentially	Proximity to Châteaux Grands Crus allocation system	Industrial group or Holding subsidiaries with banking participation
Burgundy Wine merchants (2)	Burgundy tradition essentially	Relationship with estates	Holding subsidiary or familial firm
Cooperative Union (2)	Wide regional range Generic Appellations	Relationship with Cooperative - suppliers	Cooperative
Industrial firms (2)	Product diversification (water, beer) and (bottling, distribution, teleselling) activity	Mastery of downstream industry thanks to strong product diffusion activity	Integrated in major French or foreign groups

**Fig. 1: Analysis into principal components on 9 financial criteria of the wine industry (G2)**  
**(54.7% of the explained variance)**



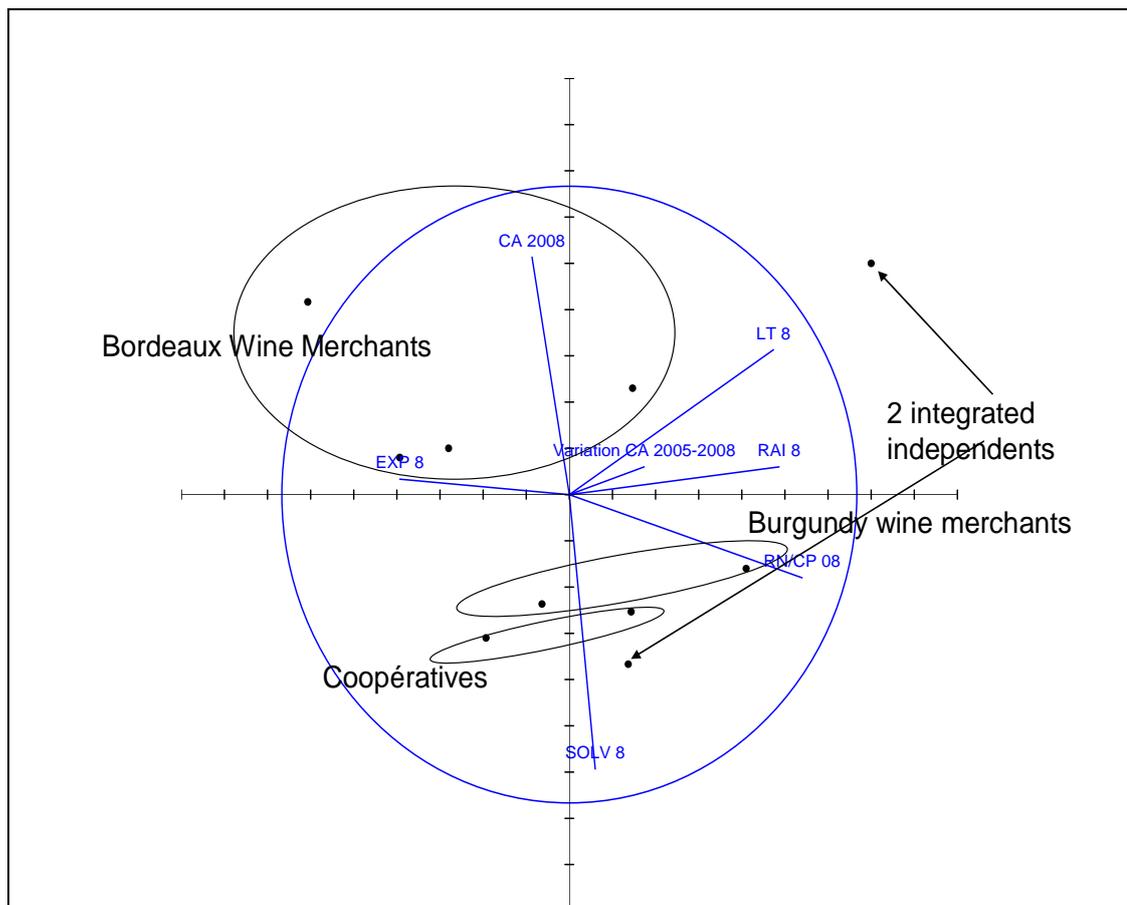
Exp 8 = export 2008, Solv 8 = solvency 2008, CP8 = shareholder equity 2008,  
CA 2008 = turn over 2008, RN/CP = net result/shareholder equity, MARG8 =  
gross margin 2008, RAI 8 = result before tax 2008.

**Fig 2: Impact of the 2008 crisis on the variation in activity of winegrowing SMEs**



**Fig 3: Representation of crisis resistant firms according to 5 financial criteria (end 2008)**

**(Main Component Analysis explaining 56% of the variance)**



EXP = EXP / CA= TO / SOLV = SOLV / LT= LT / RN/CP = NR/SE / RAI= RBT /Variation

CA = TO variation