

NOTE d'ORIENTATION STRATÉGIQUE

**à l'attention de Monsieur le Ministre de l'Agriculture, de
l'Alimentation, de la Pêche et des Affaires Rurales.**

CAP 2010

« Le Défi des Vins Français »

le 17 mai 2002

le groupe de pilotage

« J'ai toujours voulu que l'avenir ne soit plus ce qui va arriver mais ce que nous allons faire. »

Henri BERGSON

« L’Australie, la Nouvelle-Zélande, les USA, le Chili, l’Argentine, l’Afrique du Sud, la déferlante des vins du Nouveau Monde va-t-elle naufrager la viticulture du Vieux Continent ? À en croire certains, la France vinicole, sûre d’elle et dominatrice, en serait la première victime. Déjà, sur le marché anglais, face à la coalition des pays du Nouveau Monde conduite par les australiens, sa part de marché s’effrite inexorablement.

Alors faut-il, comme le préconisent certains, nous délester de notre réglementation contraignante, faire des vins à la carte pour plaire aux nouveaux consommateurs, entrer de plain pied dans l’univers impitoyable des marques mondiales, gérer notre viticulture pour qu’elle devienne pourvoyeuse d’une matière première standard pour winerie ? Poser le problème en ces termes est le meilleur moyen d’éviter d’aborder les vrais problèmes de notre viticulture, et bien évidemment de s’atteler à la recherche des solutions.

Pour ma part je crois que nous sommes en train de récolter ce que nous avons semé, nos échecs à l’exportation trouvent principalement leur source dans un manque de rigueur.

En effet, depuis toujours nous sommes, et nous restons encore, la référence dans le domaine du vin. Une telle position doublée de celle de leader mondial sur le marché des vins et spiritueux, nous oblige à maintenir notre niveau d’excellence sur tous les segments du marché du vin.

Sous les grandes ombrelles que sont nos appellations d’origine contrôlée, surtout sous celles qui jouissent de la plus grande notoriété, s’abritent des vins moyens voire indignes de l’appellation. Succès aidant ou pression d’une demande momentanée une grande part de nos vins de pays, petits nouveaux dans la cour, se sont laissés aller, comme certains de leurs grands frères des AOC, à confondre rendement administré, moyenne arithmétique et qualité du produit. On optimisait la déclaration de récolte. Nous étions sur notre petit nuage, grisés, insoucieux, tels la cigale de la fable, alors qu’il eût fallu capitaliser les dividendes de cette embellie en investissements commerciaux, en un pilotage fin de chacun de nos vignobles – quel que soit son statut juridique, sa notoriété – par les metteurs en marché.

Nous en sommes restés, pour la part volumique de certaines appellations génériques et beaucoup de nos vins de pays, à une conduite approximative du vignoble ; le viticulteur, la cave coopérative produisent du vin et attendent le courtier pour que les assembleurs que sont nos négociants généralistes, nos embouteilleurs distributeurs, nos embouteilleurs pourvoyeurs des premiers prix pour la grande distribution et les hard discounteurs, l’écoulent. On ne peut espérer être fort sur les marchés extérieurs avec ces vins d’entrée de gamme si on les traite ainsi sur son marché domestique.

Ce constat étant fait... »

Extrait du rapport « Comment mieux positionner les vins français sur les marchés d’exportation ? » page 1- remis le 31 juillet 2001

À quelques nuances près et tout en soulignant le formidable effort d’adaptation qualitative de notre viticulture et le dynamisme de nos entreprises exportatrices au cours des quinze dernières années, nous faisons nôtre ce constat et c’est sur cette base que pour nous le débat d’orientation stratégique de notre secteur doit se fonder.

En effet, jusqu'à ces dernières années nous avons plus subi les évolutions que nous ne les avons anticipées en pensant que notre modèle était à lui seul capable de répondre à toutes les évolutions de la consommation tant en France que sur nos marchés d'exportation.

L'irruption d'une viticulture intégrée par son aval nous bouscule, remet en cause une partie de nos certitudes, nous incite à ouvrir le champ des possibles, à se poser la question : est-il souhaitable de faire apparaître en France, à côté de notre socle des terroirs, une viticulture et une forme d'organisation mieux à même de lutter à armes égales avec la concurrence ?

Pour nous la réponse est oui. Le contenu de la présente note d'orientation stratégique est d'explicitier les conditions pour donner un nouveau cap au secteur vitivinicole à l'horizon 2010.

Agir plutôt que réagir telle doit être notre ligne stratégique.

Notre approche de l'avenir de nos positions sur nos marchés tant domestique que d'exportation est sereine et déterminée car, tout en étant conscients de l'importance des enjeux, nous n'avons pas l'intention de céder à un quelconque esprit moutonnier qui voudrait que nous nous contentions de nous adapter à la nouvelle donne internationale.

Notre **ambition** est toute autre ; **nous voulons tirer le meilleur parti de notre antériorité, de notre tradition**, tout en innovant sur les segments les plus porteurs ; nous voulons être créateurs de vins à vivre pour nos clients présents, de vins bien dans leurs baskets pour les nouvelles générations ; nous voulons une fois pour toute dire à ceux qui sont en charge de la chose publique que le vin, que nos vins, sont des produits de civilité, de convivialité, de bien vivre ensemble et que nous sommes tout autant qu'eux soucieux de la santé publique, de la sécurité de nos concitoyens.

Nous voulons aussi dire à l'ensemble des viticulteurs de France que l'expansion et le développement de nos vignobles passe par l'absolue nécessité **d'être à l'écoute des attentes de nos consommateurs** qu'ils soient chez eux, en famille, entre amis, à la terrasse d'un café, à déjeuner au restaurant, le soir à l'heure de l'apéritif, les jours de fête ; qu'ils soient en train de pousser leur caddie dans une grande surface, chez un caviste, dans la cave d'un producteur, dans le caveau d'une cave coopérative, sous les voûtes prestigieuses d'un château ou les poutres d'un domaine de renom ; qu'ils soient à Lille, à Marseille, à Brest, à Londres, Tokyo, New York ; qu'ils soient dans un avion, en TGV, sur un ferry, un paquebot de croisière ou dans un village de vacances.

Nous souhaitons aussi affirmer que notre **ambition est collective**. En effet, si nous voulons redonner un élan à la consommation sur notre marché intérieur par la conquête de nouveaux consommateurs et la diversification des modes de consommation tout en confortant nos positions sur les marchés d'exportation nous devons le faire sur la base de valeurs communes. A l'instar de nos amis des sports collectifs où le club France a su transcender les intérêts des clubs nous pensons que notre éparpillement actuel, notre vision trop locale doit laisser la place à un véritable esprit partenarial, à un travail en commun sur les équilibres fondamentaux de nos vignobles et de nos productions, à une volonté de défendre la bannière France au travers de toute notre diversité.

Agir donc !

Pour agir, il nous faut d'abord **définir les principes** qui à notre sens doivent fonder notre action tant à court terme qu'à moyen terme. Auparavant, forts de l'expérience du groupe stratégique qui à pu, sur la base d'un réseau ouvert, interactif, mobiliser très largement les acteurs de notre produit, nous souhaitons que ce mode opératoire perdure et que ce lieu privilégié de la réflexion, souple, réactif, puisse se transformer en une plate-forme permanente que nous appellerons : **Vin & Cie.**

Ce **carrefour de professionnels**, lieu de convergence des expertises, point de rencontres et de débats, centre de veille stratégique, agence à l'écoute des tendances de la consommation, voulu et porté par eux, doit vivre par eux et pour eux. Dans un monde où l'accès aux grands médias exige d'apporter en temps réel des réponses pertinentes et crédibles ce club ouvert devrait nous permettre de développer un discours commun, fondé sur nos valeurs communes, un discours à la hauteur de notre ambition.

Venons en à nos **principes d'action**, à notre sens ils sont au nombre de **5** :

- La **fidélité** à notre tradition de haute qualité, d'originalité et d'authenticité de nos vins issus de terroirs sélectionnés, identifiés et contrôlés, gage le plus sûr d'un réel et effectif respect de l'environnement et de la notoriété de notre production ;
- La **transparence** et le **respect rigoureux** des règles de production adaptées à tous nos vins du plus prestigieux au plus humble pour que la bannière France soit toujours synonyme de sérieux et d'exigence ;
- La **responsabilité des hommes** à tous les stades, du cep jusqu'au verre, pour conforter le rôle irremplaçable de nos vignobles dans l'aménagement et l'embellissement de nos territoires, pour asseoir plus encore le nombre de nos vignerons sur ces territoires, pour affirmer la place de nos vins dans la société, pour répondre à toutes les attentes et questions de nos consommateurs ;
- **L'adhésion** à une **démarche collective** respectueuse de nos différences régionales, de notre diversité, pour que nous puissions impulser un développement juste et harmonieux de l'ensemble de nos vignobles, pour que nous puissions favoriser la modernisation de nos entreprises, pour que nous puissions enclencher la nécessaire adaptation de notre ressource vinicole aux nouveaux enjeux ;
- **L'affirmation tranquille** que la **nouvelle compétition** impose qu'avec l'Union Européenne et nos collègues des pays anciens et nouveaux producteurs s'instaure un dialogue constructif débouchant sur des règles internationales garantes de la spécificité de notre produit et d'une compétition loyale.

Avant d'en venir au fond de cette note d'orientation stratégique, en préalable, nous tenons à souligner que, pour **une partie de nos vignobles et des vins** qu'ils produisent, pour certains de nos vignerons, toute politique à moyen terme ne sera crédible que si, dans les mois qui viennent, une **politique énergique et massive de restriction de l'offre** est engagée. Une telle politique momentanée, ciblée sur les cépages et les terroirs inadaptés, appuyée par un accompagnement social crédible et respectueux des hommes, n'est pas antinomique avec la continuation d'une politique de restructuration du vignoble. Il ne s'agit ni de sacrifier notre

potentiel, ni d'obérer notre développement futur, mais de retrouver l'équilibre pour mieux maîtriser la conversion de notre vignoble. Nous ne voulons pas accréditer l'idée que le seul ré-encépagement constitue la clé du futur pour nos vignobles en difficultés mais affirmer que seul un pilotage fin de celui-ci, en fonction de l'évolution des parts de marché de nos entreprises, permettra de sortir de la crise.

Sur la base de ces principes d'action nous pensons que si la France de la vigne et du vin souhaite réaffirmer et conforter sa présence sur tous les segments du marché, mettre le **cap sur 2010** avec un projet cohérent et porteur, adopter **un véritable plan stratégique** prenant en compte chaque maillon de la filière, il nous faut avant toute autre forme d'action progresser dans **4 domaines** :

En **identifiant** mieux notre ressource vin,
En **gérant** mieux cette ressource,
En **pilotant** mieux nos vignobles,
En **travaillant** mieux ensemble pour promouvoir nos vins.

1- Une nouvelle grille réglementaire pour une meilleure cohérence de notre segmentation :

La réglementation de l'Union Européenne range les vins en deux grandes catégories : les Vins de Qualité Produit dans une Région Déterminée (VQPRD) et les Vins de Table. Cette classification se décline en France de la manière suivante :

- les Appellations d'Origine Contrôlée (AOC) et les Vins Délimités de Qualité Supérieure (VDQS) sont des VQPRD ;
- les Vins de Pays (de département, de petite zone, de grande zone) sont des vins des Vins de Table à indication géographique à qui l'on réserve la capacité d'indiquer le cépage et le millésime.

À notre sens cette grille de lecture est trop complexe et surtout elle freine les nécessaires évolutions de notre vignoble et de notre capacité à élaborer des vins de cépages aux normes internationales. De plus elle ne permet pas de communiquer sur des bases claires et facilement assimilables pour un public non averti.

Notre **proposition** est la suivante :

1° les VQPRD seraient le réceptacle de tous nos vins à indication géographique : les AOC bien sûr, telles qu'en elles-mêmes, gérées par les syndicats de défense et le Comité National Vins de l'INAO et, à côté d'elles, dans un cadre autonome, gérés sur la base d'un corps de règles plus souples, moins unifiées, par un « Comité National des VPRD » issu de l'ancien Conseil Spécialisé Vins de Pays, une **nouvelle catégorie de Vins Produits** dans une **Région Déterminée** qui accueillerait les vins de pays qui souhaiterons y entrer.

Nous recommandons que s'instaure, entre les deux établissements publics du secteur, sur la base d'une convention, la mise en commun de moyens en vue d'assurer une gestion horizontale et la coordination des questions relevant des VQPRD ainsi définis.

Les modalités et les conditions de ce passage restent bien sûr à déterminer dans le cadre de la loi et de décrets d'application. Nous souhaitons vivement que le débat national s'instaure sur des bases qui prennent en compte les grands principes d'action que nous avons mis en

exergue. En effet, notre proposition fondée sur une approche claire de la provenance de nos vins se veut positive et constructive : nos appellations d'origine contrôlée en s'appuyant sur les nouvelles catégories ont tout à gagner en confortant leur statut de vins de terroirs.

À noter que nous ne préjugeons pas du devenir des VDQS, certains vins de pays de petite zone peuvent vouloir y accéder, libre à eux.

Cependant nous affirmons qu'un modèle tout AOC ne correspond pas, si tant est qu'il ait un jour correspondu, à une approche réaliste et dynamique de nos marchés.

2° Sur l'autre versant nous proposons de créer une nouvelle catégorie les **Vins de cépages des pays de France**, nouvel **espace de compétitivité**, produits et assemblés aux normes des règles de la compétition internationale, sur la base d'une liste de cépages, à l'intérieur des vins de table à indication géographique.

L'ouverture de ce nouvel espace est une chance pour nos entreprises, à elles de s'en saisir et surtout à elles de s'appliquer un corps de règles contractuelles pour que cette nouvelle catégorie devienne le **réservoir de marques nationales et internationales**, le vecteur de notre conquête de nouveaux consommateurs, de nouveaux marchés, le moteur d'un véritable repositionnement de nos vins d'entrée de gamme. Sans vouloir jouer les Cassandra dans ce nouvel espace il n'y a aucune place pour les faiseurs de miracle, les vendeurs de prix et les bricoleurs sans génie.

2-Une gestion moderne de notre ressource vin :

Par gestion moderne, modestement, et paradoxalement, nous nous référons à celle du « bon père de famille », en effet nous n'avons aucun goût particulier pour la création de nouveaux organes de gestion ou l'élaboration de nouvelles contraintes.

Cependant il nous semble qu'il serait judicieux par **grand bassin de production** de pouvoir collecter, analyser, expertiser les données du vignoble, de tout le vignoble, pour une gestion responsabilisée par l'ensemble des opérateurs.

À toujours faire comme si chacun de nos vignobles, en fonction de sa catégorie juridique, se constituait en réservoir étanche sans incidence sur l'évolution des vignobles voisins et sur l'équilibre de l'ensemble du vignoble français voire communautaire, on pratique la politique de l'autruche et l'on se prive des outils qui nous permettraient d'être plus réactif, plus proche des évolutions de nos divers marchés.

Notre **proposition** est la suivante :

Nous recommandons **l'affectation prévisionnelle de chaque hectare de vigne** à un type de **production déterminé**, de **vin** ou de **produits issus de la vigne**. Avec les outils de gestion dont nous disposons déjà ce type de mesure devrait éclairer les choix les plus généraux comme ceux spécifiques à chaque vignoble (rendements, nouvelles plantations, restructuration). Il ne s'agit pas de mettre en place un quelconque carcan mais de donner de la lisibilité à notre ressource pour que les produits que nous souhaitons développer au travers de marques nationales et internationales puissent correspondre au profil défini par leur concepteur. Dans cette approche nous englobons bien évidemment les vignobles à double fin. En clair nous adhérons au concept du **vin voulu**, et pour ce faire nous pensons que c'est dans la vigne que commence à s'exprimer cette volonté.

Nous proposons que la gestion de la ressource vin se fasse par grand bassin de production et nous demandons aux **grandes interprofessions régionales** de servir de **plate-forme** pour cette nouvelle gestion. L'élargissement de la catégorie des VQPRD pourra, dans le respect de l'autonomie de décision de chacun, permettre la mise en commun des données économiques de ces vignobles et rien n'interdit, sur la base d'un conventionnement intelligent et pragmatique, dans les zones mixtes d'englober l'ensemble du potentiel. Apprendre à travailler ensemble, tenir compte des réalités du marché, prendre en compte les entreprises en fonction de leur poids dans le vignoble en cause, est pour nous la première marche, une marche que l'on ne peut enjamber, pour que nous puissions mieux affronter la concurrence sur les segments où elle nous chahute le plus.

3-Un pilotage maîtrisé de nos vignobles avec une vision aval :

Le pilotage du vignoble avec une vision aval (nous signalons que nous ne préjugeons pas de la nature juridique de ce pilote et le vieil adage « on n'est jamais aussi bien servi que par soi-même » peut s'appliquer et s'applique d'ailleurs déjà) n'est pour nous, ni un leurre, ni une recette miracle, il doit être l'expression d'une **nouvelle approche des relations** entre les **producteurs** et les **entreprises**. Nous ne sommes pas des naïfs et nous ne versons pas dans l'angélisme, mais nous sommes convaincus que seule une politique contractuelle solide, accompagnée d'une implantation effective des entreprises dans le vignoble, peut nous permettre de contrer le modèle dit du nouveau monde. Avec souplesse et pragmatisme sachons tirer parti de nos atouts, transformons ce qui aujourd'hui constitue des handicaps en point d'appui. La compétition qui s'est engagée est une course de fond, pour ceux qui font la course en tête sur certains marchés rien n'est acquis, ils devront trouver les ressources pour consolider leur avance. À nous de nous préparer à une remontée lente et patiente.

Notre **proposition** est la suivante :

Plutôt que d'aborder cette question du pilotage du vignoble avec une vision aval de nos vignobles de manière abstraite, ce qui a généralement pour effet de réveiller le souvenir de pratiques anciennes, de conflits mal dénoués, d'alimenter les bonnes raisons de ceux qui pensent que les relations clients-fournisseurs ne peuvent se concevoir que dans l'expression de rapports de force, nous proposons une approche qui partirait des accords d'entreprises existants pour élaborer un **accord cadre de la branche**. En quelque sorte il s'agirait d'une **refondation des relations production-négoce** sur la base de la reconnaissance des métiers de chacun afin de restaurer le capital de confiance des viticulteurs et des coopératives, de les sécuriser, de leur permettre d'investir dans la modernisation de leurs outils de production et de transformation.

Pour qu'une telle refondation soit possible et effective nous demandons aux **pouvoirs publics nationaux** et **régionaux** de **réserver l'exclusivité de leurs soutiens** aux seules entreprises qui s'engagent et qui concrétisent des accords durables de partenariat. Nous demandons aussi que ces soutiens privilégient l'**investissement humain** pour chacun des métiers de la vigne, de l'élaboration du vin, du marketing, de la vente. Dans le cadre des **politiques de soutien de l'emploi des jeunes diplômés** il nous semblerait judicieux de conforter les entreprises exportatrices qui souhaitent développer leur présence sur certains marchés porteurs.

De même nous nous adressons au **Ministre de l'Économie et des Finances** pour que ses services prennent la pleine mesure des énormes enjeux auxquels sont confrontés les

entreprises du secteur viti-vinicole face à l'extension et la radicalisation de la concurrence mondiale. Nous sommes un secteur majeur, contributeur régulier au solde positif du commerce extérieur sans soutien de marché : **la vocation exportatrice de la France agricole c'est nous**. Nous comprendrions mal qu'on nous traite avec désinvolture, sur la base de clichés anciens, alors que les entreprises de nos concurrents sont reconnues. Nous avons un **besoin urgent** pour muscler nos entreprises, leur permettre de soutenir des politiques onéreuses de marques d'un **Fonds d'Investissement** et de **Développement**. C'est une décision qui relève du politique soucieux de prendre en compte le sérieux de notre démarche stratégique.

4-Une approche plus collective au service de la reconquête :

L'essentiel des moyens mis en œuvre pour la promotion, la communication, le développement de nos ventes proviennent de fonds prélevés par les interprofessions. La France du vin au mieux est l'addition des politiques de promotion collective de chaque vignoble, au pire le produit à somme nulle de ces politiques concurrentes. Pouvons-nous dépasser ces querelles de boutiques, cette approche à courte vue, pour élaborer modestement une approche collective au service de la reconquête ?

Pour nous, bien sûr, c'est oui car nous sommes persuadés que la reconquête, tant sur notre marché intérieur que sur les marchés extérieurs porteurs, passe par la mise en place d'un socle commun de moyens.

Notre **proposition** :

Étant donné l'extrême sensibilité du sujet nous demandons au **Ministre de l'Agriculture** de convoquer dans les meilleurs délais **une table ronde** de l'ensemble des décideurs privés et publics susceptibles de contribuer au financement de ce socle commun afin de déterminer avec eux les voies et moyens d'une approche collective au service de la reconquête. Dans notre esprit il s'agit de créer un noyau commun de dynamisme professionnel autour duquel les moyens des pouvoirs publics nationaux, régionaux et locaux s'agrègeraient pour conforter notre reconquête. **Additionner plutôt que diviser**, tel est notre souci.

Le groupe de pilotage se propose, dans ce cadre, de faire part aux intéressés de son approche du sujet, voire même de proposer sur la base de **Vin & Co** le noyau, souple et modeste, permettant d'animer en réseau ce collectif naissant en mobilisant les acteurs de terrain, les prescripteurs afin de mener des actions pour par exemple : développer un meilleur service du vin dans les cafés de France (stockage adapté, verrerie attrayante, conseils, création d'un logo « ici on sert le vin », formation des hommes... ou encore d'envisager sur un marché très bataillé comme celui du Royaume-Uni tout en maintenant et en amplifiant les efforts spécifiques de chaque interprofession d'unir nos efforts dans certains domaines, de mieux programmer nos campagnes, d'inciter les entreprises à y être associées, pour que l'image de la France puisse être mise en avant, sans agressivité, ni triomphalisme.

Voilà synthétisé notre première approche stratégique **Cap 2010**. Nous avons pleine conscience d'être réducteur, de laisser dans l'ombre de multiples sujets.

C'est **un choix, notre choix**.

En effet, il nous a semblé plus judicieux, et nous l'espérons plus efficace, de concentrer l'essentiel de nos énergies dans les mois qui viennent à convaincre, ceux qui doivent décider, de la pertinence et de la justesse de nos propositions. Rien ne serait pire que l'inertie, que la non-décision.

Bien évidemment nous sommes disposés, avec l'appui de tous ceux qui se sont mobilisés autour du groupe stratégique, et ceux qui voudraient nous rejoindre à rédiger un document plus complet, plus riche, **un plan stratégique global** qui permettrait à tous d'y trouver le fruit de leurs réflexions, à chacun d'y puiser une motivation supplémentaire pour que **le vin, les vins de France portent haut notre art de vivre, de bien vivre, un peu plus de douceur, de tendresse et de joie dans ce monde de brutes...**

Paris le 17 mai 2002 :

AGUILAS Pierre – CHADRONNIER Jean-Marie – MIRC Pierre – PITON Jean-Louis – SKALLI Robert – VALLET Jean-Louis – BERTHOMEAU Jacques.