

Marketing de l'offre et exportations des vins français :

Etude du cas de LGI Wines

Foued CHERIET

Maître de Conférences en stratégie internationale

Montpellier SupAgro, UMR 1110 MOISA

cheriet@supagro.fr



8ÈME CONFÉRENCE ATLAS AFMI

Paris, 21-23 mai 2018

UNIVERSITÉ DE
VERSAILLES
ST-QUENTIN-EN-YVELINES
UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY

ESCP
EUROPE
BUSINESS SCHOOL



Marketing de l'offre et exportations des vins français :

Etude du cas de LGI Wines

Foued CHERIET

Maître de Conférences en stratégie internationale

Montpellier SupAgro, UMR 1110 MOISA

cheriet@supagro.fr

Résumé : La France est un acteur majeur sur la scène viti-vinicole mondiale : 2nd marché de consommation, 1^{er} exportateur en valeur, 2nd producteur mondial. Néanmoins, et depuis une dizaine d'années, les entreprises françaises enregistrent des baisses importantes de leurs parts de marchés. Cela s'explique par des caractéristiques structurelles de la filière (coûts, atomisation, petite taille, absence de marques fortes) mais aussi par une concurrence forte des nouveaux pays producteurs et une faible adaptation des produits français aux attentes des consommateurs internationaux. Pourtant certains acteurs de la filière arrivent à s'adapter à ce contexte. Nous présentons dans cette étude de cas, le modèle atypique de l'entreprise LGI Wines (basée à Carcassonne, sud de la France) qui adopte un modèle de marketing de la demande et réussit à vendre 36 millions de bouteilles dans le monde, sans disposer de marques propres, ni de vignobles, ni de structures de vinification.

Mots Clés : Marketing de l'offre versus demande, étude de cas, vin, export, France

Abstract : France is a major player on the world wine scene: 2nd largest consumer market, 1st largest exporter, 2nd world producer. Nevertheless, and over the last ten years, French companies have recorded significant declines in their market shares. This is explained by the structural characteristics of the sector (costs, a, small size, no strong brands) but also by strong competition from new producing countries and a poor adaptation of French products to the expectations of international consumers. Some French actors in the sector are adapting to this context. In this case study, we present the atypical model of the company LGI Wines (based in Carcassonne, southern France) which adopts a model of marketing demand and manages to sell 36 million bottles worldwide, without having own brands, vineyards and winemaking structures.

Key Words : Supply Vs demand Marketing, case study, Wine, Export, France.

Introduction

La France est un acteur majeur sur la scène viti-vinicole mondiale : 2nd marché de consommation, 1^{er} exportateur en valeur, 2nd producteur mondial. Le vin est un produit « emblématique » en France : 1^{ère} filière agricole, 2nd poste d'exportation, emplois et valeur créée. La France présente une surface de 760 000 ha pour une production avoisinant les 50 millions d'hectolitres. Les 65 000 exploitants viticoles français produisent 3240 vins différents sous 383 appellations. La filière viticole en France est stratégique de par les emplois créés (un demi-million) et les excédents commerciaux réalisés (près de 8 milliards, soit l'équivalent de 250 Airbus).

En 2015, et uniquement pour les vins tranquilles et mousseux (hors spiritueux), la France a exporté le quart de sa production (14,2 millions Hl), pour un montant de 8,27 milliards, et a importé pour 600 millions d'euros (essentiellement du vrac d'Espagne), soit un solde positif de 7,6 mds euros. En intégrant les spiritueux, le solde est alors de 10,44 milliards d'euros (9,51 en 2014). Le secteur des vins et spiritueux regagne ainsi une place en 2015 et devient le deuxième poste excédentaire de la balance commerciale française derrière l'aéronautique (22,8 milliards) et devant les parfums et cosmétiques (9,2 milliards d'euros).

La France représente l'ancien modèle vitivinicole face aux nouveaux pays producteurs : marketing de l'offre, terroirs et largeur de la gamme des produits et des prix. Avec de fortes perspectives de redynamisation de la filière (adaptation et restructuration), la filière française est marquée par deux spécificités : un système des appellations valorisant les terroirs mais parfois jugé complexe et archaïque ; un cadre réglementaire restrictif en termes de communication. A l'international, la France jouit de nombreux atouts pour exporter ses vins : une image qualitative et de luxe, une offre diversifiée, un véritable savoir-faire ancestral, une grande diversité de terroirs et de style de vins, une augmentation de la consommation de vins à l'étranger pour des nouveaux consommateurs venant de la bière ou des spiritueux. Elle souffre néanmoins d'un rapport défavorable en termes de coûts de production.

Parmi les nombreuses explications à cette détérioration de la compétitivité française, l'adoption par les entreprises françaises d'un marketing de l'offre est de plus en plus citée. Les études qui se sont intéressées aux déterminants de la performance à l'export ont dans une grande majorité signalé cette dimension d'adaptation marketing comme déterminant important de la performance internationale (Chen et *al.*, 2016 ; Leonidou et *al.*, 2010 ; Ruppenthal, Bausch, 2009 ; Leonidou et *al.*, 2002 ; Wolf et Pett, 2000). Dans le secteur du vin, les études empiriques antérieures menées dans des contextes internationaux ont montré l'importance de l'adoption d'une démarche de marketing de la demande ((Bardají, et *al.*, 2014 ; Biancchi, Wickramasekera, 2013 ; Karelakis, *al.*, 2008 ; Olsen et *al.*, 2007 ; Esterhuizen, Van Rooyen, 2006 ; Aylward, 2006 ; Silverman, *al.*, 2004 ; Wichramasekera, Bamberry, 2003). Les entreprises chiliennes, californiennes ou australiennes tentent d'abord de comprendre le consommateur avant de lui « faire » un vin sur mesure. La posture est radicalement différente en France : on produit un « bon » vin et on essaye de trouver les consommateurs qui l'apprécient et les convaincre de l'acheter.

Nous souhaitons dans ce travail présenter une étude du cas de *LGI Wines*, un « petit » acteur vini-vicole du Sud de la France qui construit son offre sur la base des demandes de ses clients (recherche de vins, emballages, étiquettes, marques, suivi marketing, etc.) en adoptant le modèle du marketing de la demande des nouveaux pays producteurs. Le cas est d'autant plus intéressant car de plus en plus d'entreprises françaises sont inspirées par ce modèle.

Notre présentation abordera successivement six points clés : D'abord, un bref panorama des Chiffre clés, des spécificités de la filière vin françaises et des tendances internationales globales (1). Ensuite, nous aborderons les spécificités de La France comme acteur majeur du commerce international du vin (2). Nous développerons dans un troisième point les notions de marketing de l'offre *versus* marketing de la demande (3). Nous présenterons dans un 4eme point notre Démarche méthodologique et présentation de *LGI Wines* (4), avant de nous intéresser au modèle atypique de *LGI Wine* dans le paysage vitivinicole français (spécificités, évolution et perspectives de développement) (5). Enfin, nous discuterons de nos résultats pour dégager des enseignements pour les entreprises et la filière en France (6).

1. Le Vin en France : Chiffre clés spécificités de la filière et tendances globales

Le vin en France fait partie intégrante de l'histoire et de l'identité agricole, alimentaire et culturelle du pays depuis l'époque grecque. Le savoir-faire cumulé et l'image des produits français ont fait de la France le « pays du vin ». En 2016, la France totalisait 780 000 ha de vigne, pour une production avoisinant les 48 millions d'hl, soit 4,2 milliards de litre (OIV 2016). Ainsi, la France est le second producteur mondial en volume derrière l'Italie. La production Française représente 16% de la production mondiale. En termes de surface, un hectare de vigne sur 10 dans le monde est planté en France.

La France produit essentiellement des vins tranquilles (3/4) en vin rouge (55%), blanc (26%) et rosé (19%). La filière viti-vinicole est la première filière agricole par la valeur créée. Elle emploie près de 590 000 salariés (dont 142 000 viticulteurs, dont près de 84 000 sont adhérents à l'une des 690 caves coopératives Françaises, 300 000 emplois directs, 3000 sommeliers, 10000 cavistes...) (France Agrimer 2016).

Sur le plan de la consommation, les deux tiers de la production nationale sont consommés en France. 85% des ménages français (soit 23 millions de ménages) ont consommé du vin à domicile (selon Kantar World Panel, 2015). Cependant, la tendance est à la baisse, puisque la moyenne est actuellement de 43 litre/personne, contre 150 litres dans les années 1960. 16% des français sont des consommateurs réguliers et 55% consommateurs occasionnels (France Agrimer, 2015). En termes de circuits de distribution, 5 bouteilles sur 10 sont achetées en grande distribution (85% du vin consommé à domicile), 3 dans les cafés, hôtels et restaurants et les deux restantes soit en vente directe, soit chez un caviste. La quasi-totalité des cafés et restaurants en France (96%) propose des vins au verre (9 références en moyenne pour un prix moyen de 4 euros/ verre) (cf caractérisation de la filière, document Vins & Société, 2017).

Le vin en France est aussi un *patchwork* de terroirs, d'appellations et de paysages viticoles. Près de 10 millions de d'oenotouristes (dont 42% d'étrangers) visites les 10 000 caves oenotouristiques françaises ou les 31 musées dédiés au vin en France (cf Atout France, 2016).

Enfin, la filière viticole française fait intervenir de nombreuses institutions et organismes. 15000 emplois sont recensés dans la recherche, les interprofessions, les syndicats, les chambres d'agricultures, etc.

Plus qu'un produit agricole, le vin en France est donc une tradition ancestrale, un produit mythique et un ambassadeur de l'excellence gastronomique de la France à l'étranger. La viticulture est présente dans 66 départements sur les 96 hors Dom-Tom. Alors que la vigne ne représente que 3% des surfaces agricoles, le vin représente 15% de la valeur de la production agricole française. De grands noms d'appellations/produits ou de cépages sont associés aux vins Français (Bordeaux, Bourgogne, Champagne, Cognac).

Deux spécificités de la filière en France peuvent être mentionnées

La classification des vins français obéit au système des appellations. On recense 308 appellations d'origine contrôlée (AOC) et 74 indications géographiques protégées (IGP) (INAO, 2016). Près de la moitié de la production en volume est composée d'AOC, 28% d'IGP et seulement 8% sont sans indications géographiques. Ces appellations renvoient à des terroirs (cépages, sols, microclimats, pratiques culturelles) distincts qui font les spécificités des régions viticoles françaises.

La seconde spécificité relève des aspects réglementaires. Depuis 1991, la communication, la promotion et la distribution du vin sont contrôlées dans le cadre de la loi Evin qui visait à prévenir la consommation d'alcool chez les jeunes. Ainsi, les supports, le contenu des messages et des étiquettes, les stratégies promotionnelles obéissent à des règles strictes (pas de publicité à la télévision, pas d'incitation directe à la consommation, etc.). Amendée à plusieurs reprises depuis, cette loi n'en reste pas moins un cadre légal assez restrictif selon les entreprises viticoles des autres pays souhaitant commercialiser leurs produits en France.

2. La France, un acteur majeur du commerce international du vin

Sur le plan international, la France est un grand pays viti-vinicole car elle fait partie d'un petit groupe d'acteurs, caractérisé à la fois par de forts volumes/valeurs de production et d'échanges internationaux. Dans ce groupe, nous retrouvons les autres acteurs traditionnels (Italie, Espagne) par opposition à deux autres groupes (les nouveaux pays viti-vinicoles : Australie, Argentine, Chili, Afrique du Sud, ...; et les pays vitivinicoles émergents : Chine, Japon, Turquie, ...).

En valeur, la France est le premier exportateur mondial de vin, devant l'Italie et l'Espagne, avec 29% de la valeur totale. Le vin est ainsi un produit stratégique pour les exportations françaises. Il représente le second poste excédentaire (derrière l'aéronautique). En 2016, la France a exporté pour près de 7,9 milliards d'euros (soit 250 Airbus). Les exportations françaises sont en grande partie (près de 60%) destinées aux pays européens, à leur tête l'Allemagne et le Royaume Uni. Néanmoins, la première destination des vins français reste les USA (16% de la valeur totale exportée, essentiellement en bouteille). La Chine est la 4^{ème} destination (7% de la valeur) avec une reprise des volumes exportés depuis 2013. Même en recul, le marché français représente le principal débouché pour la production française (60%

des volumes). En 2016, 3,5 milliards de bouteilles françaises ont été consommées en France (cf annexe 2, tableau 1).

Avec près de 28 millions d'hl, La France a longtemps dominé le classement des pays en termes de consommation (marché intérieur). Depuis 2012, et avec une tendance à la baisse du volume de vin consommé en France, ce sont les USA qui occupent la première place avec 31 ml d'hl. Enfin, la France importe aussi du vin, notamment en vrac en provenance d'Europe (Espagne). Les importations françaises ont atteint en 2016 près de 7 millions d'hectolitres. En volume, et entre les années 2000 et 2015, la part de marché de la France sur le marché international est passée de 25 à 14% (alors que celle de l'Espagne a progressé durant la même période de 15 à 24%). En valeur, la diminution de cette part de marché a été moins forte (de 40 à 30%, alors que l'Italie a réussi à se stabiliser autour de 20%) (cf annexe 2, tableau 1).

Sur le plan stratégique et marketing, un début d'explication de cette perte de compétitivité peut provenir des caractéristiques structurelles de la filière française : un éclatement des acteurs sans l'émergence d'entreprises dominantes (les plus grandes entreprises françaises, y compris les groupes coopératifs n'atteignent pas le milliard de \$ de chiffres d'affaires, cf annexe 2, tableau 2). La filière est ainsi à concentration intermédiaire. Les trois premiers acteurs en France s'accaparent 20% du volume produit, alors qu'ils occupent près de 40% des parts de marché en Afrique du Sud, en Australie ou au Chili (cf annexe 1, figure 4). Ensuite, et mis à part le champagne et quelques entreprises régionales, la filière est caractérisée par une faible culture marketing, aboutissant à la faiblesse de développement des marques de vin en France.

Une analyse récente des facteurs de compétitivité des filières viti-vinicoles d'une dizaine de pays, fait ressortir la France dans le top 3 (avec l'Italie et le Chili). Comme atouts, il est relevé la largeur de la gamme permettant de toucher des segments différents de consommateurs, une notoriété forte et une présence déjà marquée dans les grands pays de consommation, sur la base d'une offre diversifiée (*via* les appellations) et une domination du segment *premium*. Cependant, l'analyse révèle certaines faiblesses, notamment en comparaison avec l'Italie qui a su redynamiser sa filière et mieux s'adapter aux exigences des marchés internationaux : un cadre réglementaire contraignant, des coûts de production plus élevés, une atomisation de la filière et l'absence d'accords commerciaux incitatifs dans certains marchés émergents.

Ces éléments permettent d'entrevoir au moins deux perspectives prometteuses pour la filière viti-vinicoles française : une redynamisation de l'offre via un renforcement des avantages compétitifs (vins *premium*, largeur des gammes, images et notoriété, adaptation à certaines spécificités des marchés émergents) et des efforts de restructuration de la filière (cadres réglementaire et institutionnel, organisation des acteurs).

Ces quelques éléments factuels permettent de constater que la France occupe une position unique dans le secteur viti-vinicole mondial. Nous sommes le seul pays (dans un degré moindre, l'Italie) qui soit à la fois un grand pays producteur, un marché de consommation important et un acteur majeur sur le marché international. Au-delà des caractéristiques structurelles de la filière, le questionnement autour de la perte de la compétitivité internationale de la France est un enjeu majeur et doit intégrer la dimension « marketing ».

3. Marketing de l'offre *versus* Marketing de la demande de vin: quelles différences ?

Le modèle français, emblématique des pays viticoles traditionnels se distingue de celui des nouveaux pays sur plusieurs points : ancrage territoriale fort et référence au terroir, nombreuses appellations et gammes larges de produits et de prix, faible part des vins « marketés » ou des grandes marques. En somme, ce modèle est basé sur un marketing de l'offre, alors que celui des nouveaux pays, plus agressif se focalise sur l'anticipation de la demande et l'adaptation continue des produits.

Alors que les recherches académiques françaises sur le marketing de l'offre /demande demeurent assez rares (Teil, 2009), depuis une dizaine d'années déjà, une prise de conscience de cette situation a concerné à la fois les institutions en charge du secteur (France Agrimer, les interprofessions, l'Anivin, etc.). Le manque d'adaptation marketing apparaît ainsi comme « un handicap à l'export » (*cf* la carte ou la synthèse des résultats assez explicites de France Agrimer 2016, et les déclarations de B Kessler, président de l'Anivin en annexe 3).

Nous commencerons par expliquer les principales différences entre ces deux modèles principaux avant de voir comment cette question est transposée dans le cas français. Les principales différences seront appréciées en termes d'attributs valorisés, de caractéristiques de l'offre, d'efforts marketing. Elles sont regroupées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1. : Principales différences entre les modèles des pays traditionnels *versus* Nouveaux pays producteurs (NPP) sur le marché international du vin

	Marketing de l'offre (France)	Marketing de la demande (NPP)
Attributs valorisés du produit	Terroir, histoire, qualité, appellations, IG et Labels, Savoir-faire, tradition, origine France	Marque, Cépages, origine pays
Offre produits	Complexe, diversifiée	Simple, recentrée sur un produit « star »
Caractéristiques des visuels	Complexes, chargés en information, difficilement lisibles	Simplifiés, symboles et codes graphiques universels, marques fortes
Prix, distribution et promotion	Segmentation prix complexe, moyen com peu adaptés ou délégués,	Segmentation prix standards. Multiples outils marketing, dont animation des points de vente
Adaptation à la demande	Faible (réalisée par ajustements <i>a posteriori</i>)	Forte (constitue la base de la construction de l'offre)
Budget marketing	Très faible (moins de 1% CA)	Fort (7 à 8% du CA)
Pays avec modèle dominant	France, Espagne, (Italie +/-)	Chili, Australie, USA, Nouvelle Zélande, Afrique du Sud

Alors que l'adaptation de l'offre de vin à l'international se fait à la marge et surtout *a posteriori* dans les modèles traditionnels, les nouveaux pays producteurs « construisent » leurs offres sur la base d'une analyse fine de la demande. Si on ajoute à cela des budgets marketing dix fois supérieurs, des marques fortes, des attributs valorisés peu nombreux, cela donne des offres simplifiées et compétitives des nouveaux producteurs (Chili, Californie, Australie) qui font face à des offres complexes, peu lisibles et orientées sur de nombreux attributs des produits des pays traditionnellement producteurs (France, Espagne essentiellement).

Cela se décline aussi dans les caractéristiques des visuels. Les étiquettes des vins des NPP sont simples (voir simplistes) et basées sur la mise en valeur de trois attributs principaux : la marque, le cépage et l'origine pays. Leur lisibilité est « universelle ». *A contrario*, les étiquettes des vins français sont « chargées », complexes à lire pour un consommateur international, car le plus souvent basées sur des attributs français/européens (Appellations, Terroirs, Savoir-faire) (cf annexe 4). Cette lecture évidente *a priori* ne rend pas moins difficile l'adaptation marketing des entreprises de l'ancien monde (Celhay, Trinquecoste, 2008). Certaines entreprises françaises réussissent dans cette démarche.

Tableau 2. : Profils types des acteurs français sur le marché international du vin

Profils-types	Actions Export Vin
Des structures de production type « Coopérative » ou domaine avec une logique de production/ volume	On produit puis on cherche à vendre !
Des structures de négoce classiques autour de l'image d'un homme (Gérard Bertrand, Paul Mas en Languedoc, Guigal en Bourgogne, Rotchild dans le Bordelais) avec une logique de produits du terroir	On sélectionne un vin du terroir avec la caution d'un homme. Opérations suivies à l'export.
Des gros négoce Français multi régions avec une énorme force de frappe mais peu flexible (Grands Chais de France, Castel, Advini...)	On s'adapte a posteriori avec un décalage sur le recueil de l'information et une difficulté de gestion des marques internationales
Des Domaines et des Châteaux avec un véritable savoir-faire mais sur des marchés de niches.	On continue sur des marchés de niches avec des clients spécifiques parce que les autres producteurs ne peuvent pas les viser
Domaines avec le développement d'une marque dédiée à l'international- utilisation des outils marketing de la demande	On développe un produit hors gamme nationale, dédiée totalement à l'export
De grandes maisons avec des marques fortes/ produits français emblématiques (Cognac, Champagne)	On s'appuie sur des marques fortes, des outils marketing modernes et l'origine France à l'international
Petits producteurs- domaines	On n'exporte pas ou peu en s'appuyant sur des importateurs ou des représentants, opérations ponctuelles avec difficultés de gestion des risques

En France, en forçant le trait, nous observons sept profils types d'acteurs regroupés par leurs stratégies- comportement d'export du vin. Le premier groupe caractérise le marketing de l'offre. Peu d'adaptation des produits à l'export, avec une logique de production en volume. On y retrouve aussi bien des grands que des petits, des acteurs indépendants et des coopératives. Le second type regroupe les entreprises construites autour de la caution d'un homme. La stratégie marketing se développe autour de ce dirigeant. Les actions export sont menées dans le même esprit. Le troisième type regroupe les grands négociants qui adaptent *a posteriori* leur produit à la demande internationale, mais souvent avec un temps de retard sur les producteurs des NPP. Ensuite viennent les acteurs qui se positionnent sur des marchés de niche y compris à l'export. Le 5^{ème} groupe concerne les acteurs qui développent de manière

dédiée des marques à l'export, avec une forte adaptation du contenu et des stratégies marketing. Le 6^{ème} profil est celui qui regroupe les grands acteurs champenois et de spiritueux avec des marques fortes, qui adoptent des stratégies marketing internationales les plus proches des NPP. Enfin, le 7^{ème} profil concerne les petits domaines qui ont des opérations d'export ponctuelles, souvent peu suivies (Cheriet, Maurel, 2016).

Nous pouvons déjà observer que l'adaptation des stratégies marketing à l'international et *a fortiori* l'adoption d'un modèle de marketing de demande sont peu présents parmi les différents profils présentés. Néanmoins, de nombreux exemples existent, avec dans certains cas, une adoption du marketing de la demande sur des marchés spécifiques. Nous en citerons trois principaux pour pouvoir dégager certaines spécificités de ces exemples français par rapport au modèle générique des NPP. Il s'agit de Mouton Cadet (Baron Rotchild), Red Bicyclette (Gallo), Fat Bastard (Gabriel Meffre) (*cf* Cuvertafond, 2015). Nous présentons également les visuels de ces produits en annexe (*cf* annexes 7 et 8). Nous pouvons parfaitement les comparer à Yellow Tail (Casella Wines), la *success story* australienne en termes de marketing de la demande (vin plaisir-facile à boire, visant les néophytes et buveurs de bières-cocktails, une étiquette simple : cépage, kangourou et code couleur jaune, et qui a réussi à conquérir une 50 aine de pays.

Le premier exemple concerne Mouton Cadet (BPR). Un vin français, seconde gamme de BPR, visant les néo-consommateurs de vin et exporté dans 120 pays (75%, soit 9 millions de cols à l'export). Une refonte marketing a été entamée en 2003 : au-delà des adaptations prix (*super premium*), communication (budget de 6 millions d'euros), de l'assemblage (plus de merlot pour un goût plus fruité), de formation des commerciaux, un des fait marquant est le changement de la bouteille et de l'étiquette pour une meilleure lisibilité (étiquette moins grande, diminution des informations, Bordeaux au lieu de Médoc, changement du blason.) (Pour une comparaison des bouteilles et des étiquettes, *cf* annexe 6).

Le second exemple, le Fatbastard, est un vin de Gabriel Meffre (Gigondas) qui se veut un « vin sérieux qui ne se prend pas au sérieux », avec une cible jeune (anti snob) et un visuel lisible (Hippopotame en topiaire à la française) et un positionnement prix clair (11-13\$). Actuellement, ce vin est disponible dans plus de 20 pays et fait partie du top 5 des vins français les plus vendus aux USA. Enfin, le dernier exemple concerne « Red Bicyclette », un vin du Languedoc mais « *sourcé* » par un des grands acteurs mondiaux du vin, le géant Gallo. Un vin français aux codes graphiques lisibles, une cible de néophyte de 25-35 ans, un positionnement prix clair (9,99 \$) et un réseau de distribution efficace sur le marché US, a permis d'écouler rapidement 12 millions de cols.

De ce qui précède et de l'analyse des stratégies export de certaines entreprises viticoles françaises (Cheriet, Maurel, 2016, Duval, 2015), il semble que de nombreuses entreprises adoptent un marketing de la demande proche de celui des nouveaux pays producteurs, mais en y apportant quelques variantes « françaises », notamment en termes d'assemblages des cépages, de positionnement prix et de combinaison entre une valorisation des marques et des appellations d'origine. Le tableau ci-dessous reprend les différents points de différence et de similarité entre ces deux approches.

Tableau 3. : Points communs et différences entre le « modèle » français du marketing de la demande et celui des nouveaux pays producteurs de vin

	Points communs	Différences
Vins français avec Marketing demande	Fort investissement marketing Développement marque forte Visuels simplifiés Vin facile à boire et à consommation rapide	Assemblages de cépages Prix élevés Positionnement Moyen-Haut gamme Valorisation AOC et origine France
Vins nouveaux pays producteurs (NPP)	Néophytes comme cible prioritaire	Mono cépage Prix agressif Dénomination simple Produit standardisé

4. Démarche méthodologique et présentation de LGI Wines

LGI Wines est une entreprise du Sud de la France, de création relativement récente et qui se définit comme le « spécialiste du *sourcing* des vins du sud de la France à l'Export ». Cette entreprise a réussi à s'imposer comme un acteur important à l'export (50 millions d'euros de chiffres d'affaires), sans vignobles, sans structure de vinification, ni centre d'embouteillage et avec une équipe très réduite. A notre sens, LGI Wines présente le profil le plus représentatif (voire « extrême ») des démarches de marketing de la demande.

Avant d'analyser l'entreprise LGI Wines et son modèle, nous présentons d'abord notre démarche méthodologique de recueil des données, qui s'est déroulée en quatre phases.

En nous basant sur un large recueil de données secondaires, principalement institutionnelles, une première étape a consisté à caractériser le secteur viti-vinicole français et sa dimension export. Ont été visées les publications émanant de France Agrimer, de l'OIV et les coupures de presses spécialisées (Vitisphère). Cela nous a permis de dresser un large panorama de la place de la France et des spécificités de la filière dans les échanges internationaux de vins. Au-delà des éléments factuels, cette première étape nous a permis de recueillir plusieurs exemples d'analyse de la filière (*cf* annexes 1, 2 et 3).

Une seconde étape a consisté à identifier des exemples d'entreprises (internationales et françaises) ayant une démarche tournée sur le modèle du marketing de la demande. Pour ce faire, nous avons à la fois analysé les publications académiques françaises et internationales sur l'export du vin, mais également des études plus factuelles sur les « *succes stories* » d'exportation, afin de comparer les stratégies adoptées et les éléments visuels valorisés (*cf* annexes 4, 6 et 7).

Une troisième étape a concerné le recueil des données secondaires concernant l'entreprise LGI Wines. Nous avons examiné les publications professionnelles consacrées aux entreprises du vin afin de relever certains éléments d'appréciation de la stratégie de l'entreprise, et compléter lorsque cela a été nécessaire des informations non obtenues par le recueil des données primaires.


Enfin, une dernière étape a été caractérisée par le recueil d'informations primaires, directement auprès de trois responsables de l'entreprise (le fondateur, le directeur général et le directeur commercial et export). Nous avons mené une série d'entretiens téléphoniques et en face à face, qui ont été validés par les interviewés (*cf* extrait de l'entretien avec le directeur export présenté en annexe 5). Ensuite, nous avons recueilli un ensemble de documents internes, présentant à la fois le « *business model* » de LGI et des éléments et supports visuels. Nous avons enfin discuté avec ces responsables de la construction d'un plan de déploiement sur le marché américain *via* le développement d'une marque dédiée (King Rabbit, *cf* annexe 8).

L'ensemble de la démarche a ainsi permis de combiner des données primaires et secondaires, mais également de valider certaines informations recueillies auprès des responsables de l'entreprise LGI Wines, par d'autres sources de données.

5. Le modèle atypique de LGI Wine dans le paysage vitivinicole français

L'entreprise LGI Wines a été créée en 1999 par trois associés passionnés par le vin et par l'international (les USA). Basée à Carcassonne dans l'Aude, et avec deux filiales (USA et UK) et un bureau commercial en Chine, l'entreprise emploie en 2016, 32 personnes. Elle est la propriété de ces 8 cadres dirigeants associés. Elle réalise actuellement 55 millions d'euros de ventes (35 millions de bouteilles vendues) auprès de 310 clients dans le monde. Dédiée à 100% à l'international, le chiffre d'affaires de LGI Wines est réalisé en grande partie en Europe (80%).

Tableau 4. Caractéristiques de l'entreprise LGI Wines

Date de création	1999 (création par trois associés)
CA 2017 (2016)	65,5 millions d'euros (57)
Ressources humaines	32 personnes (dont 8 cadres dirigeants-actionnaires)
Activités	100% export
Présence internationale	Siège Carcassonne, 2 filiales (UK et USA) et bureau en Chine
Bouteilles vendues en 2017 (2016)	36,3 millions (31)
Nombre de clients	310
Principales régions d'export (% CA)	Amériques (7%), Europe (80%), Asie (13%)
Dénomination	

LGI Wines présente un *business model* atypique pour un acteur français de l'exportation du vin. Son métier est d'identifier un client à l'international (un agent, un distributeur ou un partenaire commercial qui aura au préalable analysé la demande de son marché), *via* ses filiales, ses clients ou son réseau professionnel, d'analyser sa demande et de co-construire entièrement le vin qui lui correspond. D'un simple *brief* de départ, LGI arrive à identifier des producteurs dans le Languedoc avec les cépages souhaités, à assembler, tester et faire déguster le vin au client, à développer une marque, la décliner en supports de communication, et à développer des stratégies marketing adéquates en termes de distribution, d'animation des points de vente, etc. LGI peut aussi accompagner le client si ce dernier souhaite s'implanter sur un nouveau marché (développement d'une gamme, aspects réglementaires et logistiques par exemple).

Cela ressemble davantage à ce que font les entreprises du nouveau monde que les compatriotes producteurs français. L'originalité du modèle de LGI Wines n'est pas uniquement dans la démarche adoptée. Elle est aussi dans les caractéristiques propres de l'entreprise : une structure commerciale et marketing totalement dédiée à l'export. L'entreprise ne dispose ni de vignobles, ni de structure de vinification, ni de marques propres et encore moins de centre d'embouteillage (lancement prévu en 2017). Sa structure technique est totalement indépendante puisque les sélections-dégustations sont faites par cinq œnologues « mobiles ». Le *sourcing* des vins se fait exclusivement sur trois régions françaises (Languedoc, Gascogne et Vallée du Rhône), permettant à l'entreprise de développer et faire valoir une réelle expertise sur les vins et les cépages de ces régions, ainsi que des liens privilégiés avec certains acteurs (producteurs/négociants).

Que font alors les 27 autres personnes travaillant à LGI Wines (32 – 5 œnologues) : du développement de marché, du développement de marques et du *design* graphique. LGI dispose ainsi d'une équipe marketing « importante » et intégrée. Développer des vins correspondant à la demande des clients et créer des marques de vin à l'international sont donc les principales activités de LGI Wines.

Les entretiens menés avec les dirigeants de l'entreprise ont permis de constater une réelle conscience de la faiblesse marketing des vins français et leur image à l'étranger : vins arrogants, élitistes, peu lisibles, complexes et peu adaptés à une consommation plaisir ou hors repas. C'est à quelques détails près, l'exact inverse de ce que les nouveaux pays producteurs et LGI Wines lancent sur les marchés internationaux.

LGI Wines a donc identifié une opportunité pour un « *néo- négoce proposant des vins français, modernes, avec un excellent rapport qualité prix, du volume et à l'écoute des marchés et des consommateurs* ». L'implantation dans la région Languedoc Roussillon (maintenant Occitanie) lui permet entre autres de bénéficier d'un large choix de cépages à des prix compétitifs. Malgré certaines faiblesses (faible activité œnotouristique, image historique de vins de masse, etc.), le Languedoc est la « *région viticole française la mieux adaptée pour conquérir les marchés export* ».

LGI semble ainsi *combiner un savoir-faire à l'international (souvent réservé aux petits domaines sur des marchés de niche) avec une cible plus large (marché des vins plaisir)*.

Aucune entreprise française ne développe un business model identique. Selon le directeur export de LGI Wines, certaines entreprises françaises/ régionales essayent de le faire pour certains de leurs produits (mais à LGI, il s'agit de l'ensemble du modèle) : Val d'Orbieu ou Foncalieu par exemple. A l'international, une entreprise danoise (Hameekeen) a un modèle similaire avec un *sourcing* en Espagne. Une entreprise canadienne (Dandurand Wines), présente une structure proche à la différence près qu'elle développe des marques pour le marché nord-américain (Gato Negro par exemple, cf annexe 7 pour le visuel) en se fournissant dans des nouveaux pays producteurs (Chili).

Malgré son originalité, ses succès commerciaux (croissance des ventes, nombre de clients, marques développées), LGI Wines est perçu comme « marginal » par les autres acteurs de la filière française, à cause notamment du fort contenu « marketing » de ses produits et de l'absence d'assises et d'histoire viticoles de l'entreprise. Il lui est même reproché de défendre un modèle qui ne fait pas la promotion des valeurs et de l'image des vins du Sud de la France.

Selon l'aveu du directeur export de l'entreprise, *« même s'il est vrai que nos marques ne valorisent pas le « terroir » du Languedoc, nous sommes une des rares entreprises à avoir un sourcing de vins exclusivement du sud de la France. Nous contribuons dans ce sens à trouver des marchés à des nombreux producteurs régionaux : notre métier est d'adapter le terroir français pour les consommateurs étrangers »*.

6. Quelles perspectives pour LGI Wines ?

Le modèle développé par LGI Wines présente des avantages évidents en termes de flexibilité de la structure et d'adaptation de l'offre à une demande internationale évolutive et hyper-segmentée. Les succès de l'entreprise lui confère également une certaine crédibilité en termes de réponses aux attentes de ses différents clients, mais aussi par rapport aux réseaux de producteurs partenaires et aux débouchés qu'elle leur assure.

Néanmoins, ce modèle présente de nombreux inconvénients, lucidement identifiés par les dirigeants de l'entreprise. *« D'abord, nous développons des marques pour les autres : nous n'avons pas de marque propre, ni de notoriété. Même si nous sommes connus des professionnels, les consommateurs étrangers ou français ignorent notre existence. Ensuite, la gestion des marques est complexe (2000 marques/3000 étiquettes) car les demandes des clients sont différentes (pays, segments, attentes, ...) Par ailleurs, notre business Model demande une flexibilité forte et une réactivité continue. Cela passe par l'optimisation des coûts et des liens continus avec nos fournisseurs –partenaires tout autant que nos clients.*

De cela, nous pouvons dégager trois contraintes fortes. La première est d'ordre stratégique et marketing et concerne la faible notoriété parce que ne disposant d'une marque forte. Alors qu'ils vendent 35 millions de bouteilles dans le monde, LGI n'est pas connu en tant que tel. Pour y remédier, LGI développe depuis une année, une marque propre spécifiquement dédiée au marché américain (en collaboration avec un distributeur US).

Il s'agit de la marque King Rabbit (cf annexe 8 pour le visuel de la gamme et l'identité de la marque) développée sur une base proche des produits des NPP : un visuel simplifié à l'extrême (même la marque s'éclipse au profit du mono cépage), un code graphique et un nom de marque mémorisables, une cible large (néophytes, jeunes), un positionnement prix clair et un appui marketing important *post lancement*.

Ensuite, la seconde contrainte est d'ordre technique et opérationnelle, car relative à une optimisation des coûts. Dans ce sens, LGI a lancé son propre centre d'embouteillage,

récupérant ainsi une partie de la marge du processus de développement des vins. Enfin, la dernière est d'ordre organisationnel et porte sur la gestion complexe d'un nombre important d'étiquettes et de marques (et par extension de relations clients-marchés). Pour cela, LGI Wines compte renforcer son équipe « marketing » déjà très importante.

Malgré ces adaptations importantes du modèle LGI Wines à ses propres contraintes stratégiques et organisationnelles, il n'en demeure pas moins que des questions se posent quant à la pérennité globale de ce schéma pour au moins deux raisons. La première porte sur l'accroissement de la concurrence parce que depuis quelques années, des acteurs importants du paysage viti-vinicole français (producteurs et négociants), et même de la région du Languedoc Roussillon, développent des démarches similaires, soit pour certains marchés spécifiques (les USA ou l'Asie par exemple) ou pour des segments ou produits particuliers (le rosé). De même, certains acteurs « purement » marketing seraient tenté d'adopter un modèle proche en se fournissant dans des pays de production plus compétitifs en termes de coûts. La seconde raison concerne la capacité sans cesse renouvelée des producteurs des nouveaux pays à développer de nouvelles offres plus agressives et toujours plus fines. Ainsi, il est à craindre qu'avec l'augmentation de leurs tailles et puissances financières, certains de ces acteurs ne se contenteront plus d'analyser précisément la demande pour adapter leurs offres, mais passeront à l'étape de suggérer une demande et la créer. Cela commence d'ailleurs à être constaté dans certains pays asiatiques sous l'action de grandes entreprises australiennes.

Conclusion

Notre étude de cas plaide pour un renforcement de l'adoption du marketing de la demande dans un contexte viticole mondial marqué par des excédents structurels qui exacerbent la compétition internationale, une concentration accélérée de la production et de la distribution, une concurrence de plus en plus forte notamment des nouveaux pays producteurs, et une consommation sans cesse différenciée. Les acteurs de la filière viti-vinicole française ne peuvent continuer à ignorer ce marketing, qui est un outil pour différencier et valoriser ses produits, mais aussi pour répondre à une demande par une offre adaptée.

L'étude de cas développée ici (LGI Wines) présente un modèle atypique d'une entreprise qui co-construit les produits avec ses clients : assemblage, choix de la bouteille, étiquette, développement de l'univers de la marque, et développement des outils commerciaux ensuite. Ce modèle mérite l'intérêt car sans structure de production, ni de vinification, cette entreprise s'est imposée comme acteur majeur de l'export de vin du sud de la France (55 millions d'euros, 35 millions de bouteilles, 310 clients dans le monde). Ainsi, la performance à l'export se construit *aussi* par des stratégies marketing adaptées (Léonidou et al., 2010).

Comme le soutiennent certaines institutions du secteur, l'adaptation de l'offre à la demande, la création de marques fortes et l'amélioration de la visibilité-lisibilité des produits français sur les marchés internationaux sont des voies nécessaires pour pallier en partie le manque de compétitivité structurelle de la filière viticole française. Adapter et simplifier l'offre sont donc deux mots d'ordre pour les acteurs de la filière. Cela ne signifie nullement que le terroir français serait enterré au détriment de vins marketés. Il s'agit davantage de valoriser ce terroir en permettant à des consommateurs internationaux de mieux le comprendre.

Références bibliographiques

- Aylward, D. K. (2006). « Global pipelines: profiling successful SME exporters within the Australian wine industry », *International Journal of Technology, Policy and Management*, vol. 6, no 1, p. 49-65.
- Bardají, I.I; Estavillo, J.; Iráizoz, B. (2014). « Export performance: insights on the Spanish wine industry », *European Journal of International Management*, vol. 8, no 4, p. 392-414.
- Biancchi, C.; Wickramasekera, R. (2013). « An exploratory study of the factors enhancing and inhibiting export growth in the Chilean wine industry », *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, vol. 25, no 2, p. 85-102.
- Celhay, F.; Trinquecoste, J-F. (2008). « Pourquoi est-il difficile de “sortir” des codes graphiques du vin français ? », *Revue Marketing Management*, vol 8, no 1, p. 6-30.
- Chen, J.; Sousa, Carlos M.; He, X. (2016). « The determinants of export performance: a review of the literature 2006-2014 », *International Marketing Review*, vol. 33, no 5, p. 626-670.
- Cheriet, F. ; Maurel, C. (2016), Être petit et réussir à l’export : Etude de 10 cas d’entreprises viti-vinicoles françaises, Conférence annuelle Atlas-Afmi, Madagascar, mai.
- Cuvertafond M., (2015), *Entreprendre dans le vin : stratégies 360° pour réussir sur le marché mondial du vin*, Ed Eyrolles, Paris, 290 p.
- Duval, L. (2015). *Performance export: influence des stratégies et des politiques à l'exportation: le cas de la filière vin en France*, Thèse de Doctorat, Université de Rennes 1, 433 p.
- Esterhuizen, D.; Van Rooyen C. J. (2006). « An inquiry into factors impacting on the competitiveness of the South African wine industry », *Agrekon*, vol. 45, no 4, p. 467-485.
- Karelakis, C.S., Mattas, K. ; Chrysoschoidis, G. (2008). « Greek wine firms: Determinants of export performance », *Agribusiness*, vol. 24, no 2, p. 275-297.
- Leonidou, L.C.; Katsikeas, C.S.; Samiee, S. (2002). « Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis », *Journal of Business research*, vol. 55, no 1, p. 51-67.
- Leonidou, L. C., Katsikeas C.S.; Coudounaris D.N. (2010), Five decades of business research into exporting: A bibliographic analysis”, *Journal of International Management*, vol. 16, pp. 79-91.
- Olsen, J. E.; Thach, E. C.; Mc Campbell, C. (2007). « Successful practices in California wine exporting », *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, vol. 19, no 2-3, p. 27-51.
- Ruppenthal, T.; Bausch, A. (2009). « Research on export performance over the past 10 years: a narrative review », *European Journal of International Management*, vol. 3, no 3, p. 328-364.
- Silverman, M.; Sengupta, S.; Castaldi, R.M. (2004). « Improving Export Performance: The Case of the U.S. Wine Industry », *Journal of Global Marketing*, vol. 17, no 1, p. 45-65
- Teil G., (2015), « Faire acheter : le marketing de l’offre une technique de mise en marché sans configuration de la « demande » », *Économie rurale* , vol 286-287, mars-juin, p. 8-27.
- Wichramasekera, R; Bamerry, G. (2003). « An overview of a successful export industry from regional Australia », *International Journal of Wine Marketing*, vol. 15, no 3, p. 15-30.
- Wolff, J.A.; Pett T.L. (2000), Internationalization of small firms: An examination of export competitive patterns, firm size, and export performance , *Journal of Small Business Management*, vol. 38, no. 2, pp. 34-47.

Autres documents consultés : (France Agrimer 2016, Vins & Société 2017, OIV 2017)

<http://www.franceagrimer.fr/content/download/48841/468726/file/chiffres-fili%C3%A8re-viti-vinicole-2005-2015.pdf>

<http://www.vinetsociete.fr/se-mobiliser-pour-le-vin/chiffres-clefs-de-la-filiere-vin>

<http://www.oiv.int/public/medias/5264/oiv-noteconjmars2017-fr.pdf>

Annexes

- 1 : Panorama de la production et de la consommation et des échanges de vin dans le monde**
- 2 : Exportations et acteurs de la filière française de vin**
- 3 : Marketing de l'offre, premier handicap des vins français à l'export (France Agrimer)**
- 4 : Comparaison des attributs produits mis en valeur par les étiquettes de vin**
- 5 : Extraits de l'entretien avec Mr Duquenoy (directeur export LGI Wines)**
- 6 : Illustrations visuelles de l'adaptation du marketing Mouton Cadet (2003)**
- 7 : Etiquettes et bouteilles françaises et étrangères pour les marchés export**
- 8 : Visuels et identité de la marque King Rabbit LGI Wines**

Annexe 1 : Panorama de la production, de la consommation et des échanges mondiaux de vin

Figure 1. : Principaux pays producteurs de vin en 2015

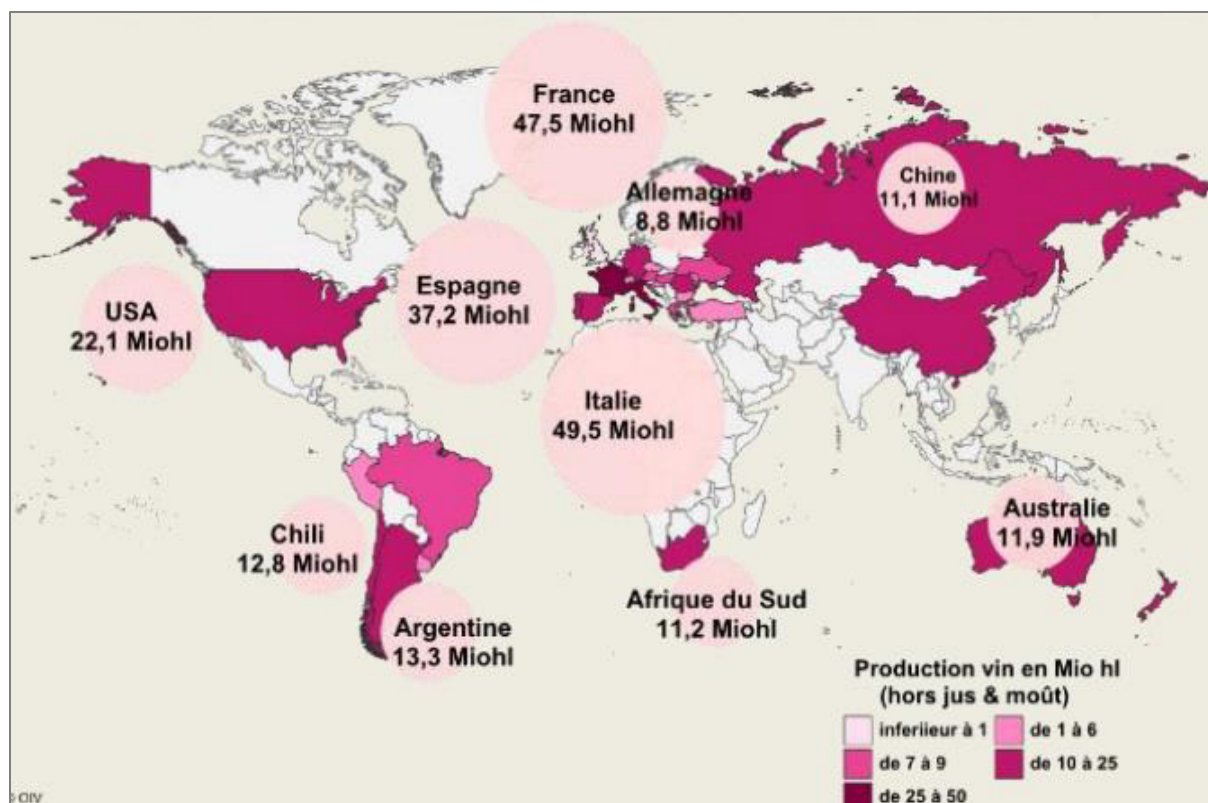
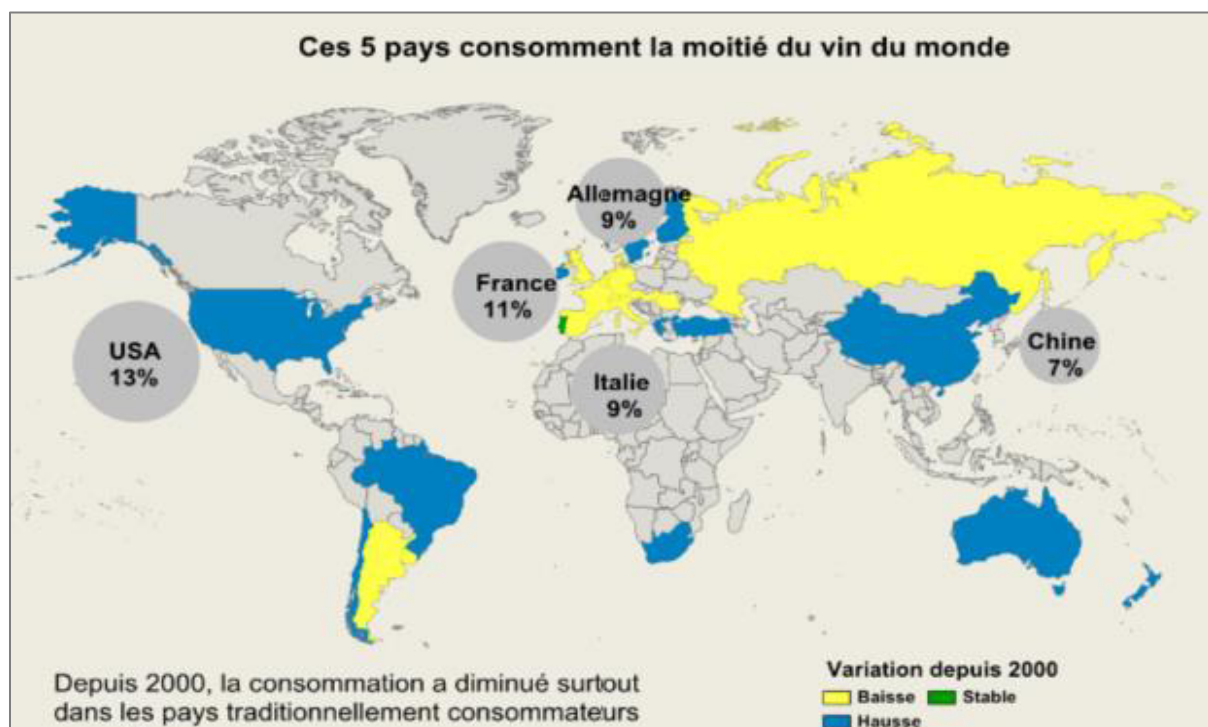


Figure 2. Principaux pays consommateurs de vin en 2015

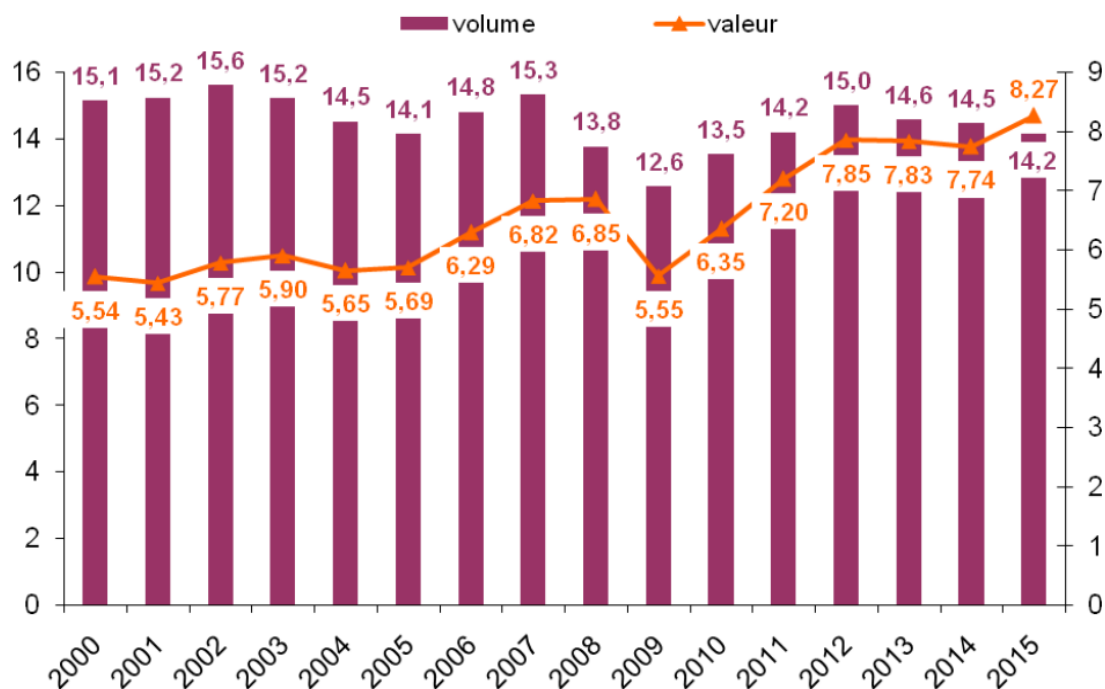


Source : OIV 2016

Figure 3. Evolution des exportations françaises de vins en volume et en valeur

(en millions d'hectolitres)

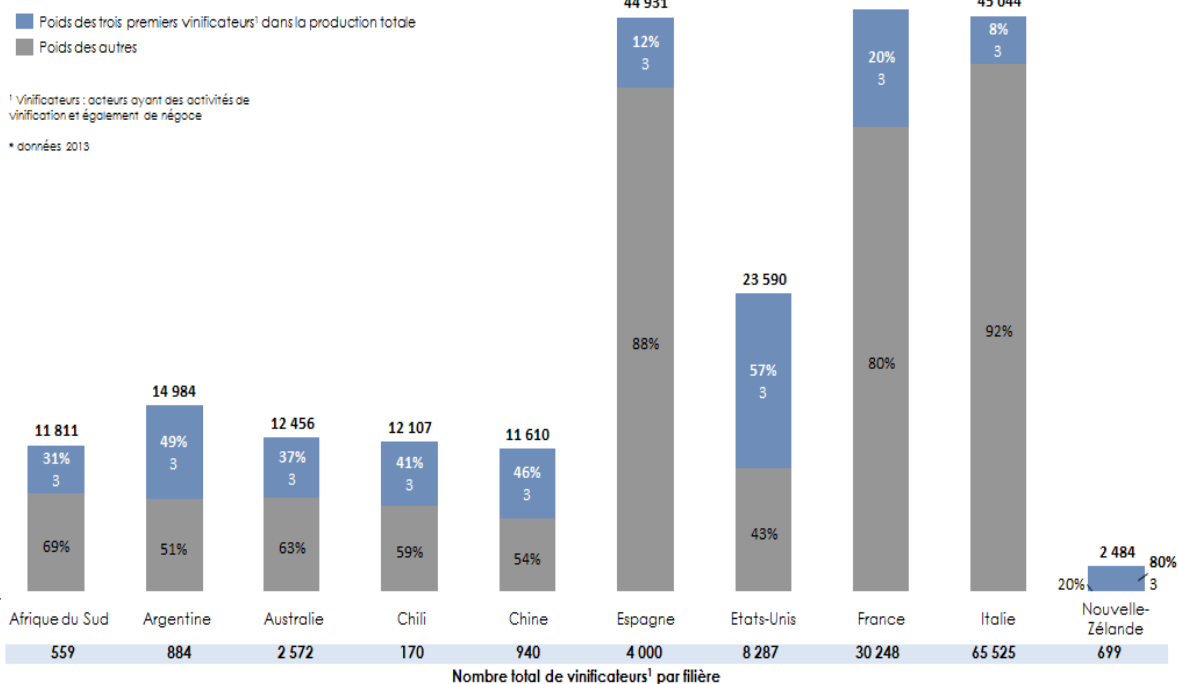
(en milliards d'euros)



Source : Agreste 2016.

Figure 4. Part cumulée des 3 premières entreprises dans le volume produit (2010-2013)

Production de vin* (en milliers d'hectolitres) et parts de marché des leaders %



Source: Agrex Consulting d'après SAWIS (Afrique du Sud), INV (Argentine), ABS (Australie), ODEPA (Chili), MAGRAMA (Espagne), NZW Report (Nouvelle-Zélande), SSP/RA-2010, UMWINS, CCVF (France), Istat (Italie) Wine Institute (US), enquêtes professionnels, Sève Conseil, EFESO Consulting

Source : Divers documents compilés et présentés dans l'étude France Agrimer 2016

Annexe 2 : Exportations et acteurs de la filière française de vin

Quelques données sur les exportations françaises de vin (2000-2014)

Données	2000	2014
Exportations françaises (milliards d'euros)	5.54	7.74
- Vins tranquilles		5.11 (dont 0.31 vrac)
- Vins mousseux		2.74
Exportations françaises de vins (millions d'hl)	15.1	14.5
Solde export –import de vin (hors spiritueux) Mds d'euros		7.11
Valorisation des vins français à l'international * (euros/litre)	3.65	5.37
Part de marché en volume (%)	25	14
Part de marché France en valeur (%)	40	30
3 Principaux marchés à l'export en volume en 2014 Allemagne Royaume Uni Belgique	Total (42%) 18% (-112 millions litres/ 2000) 14% (-184 millions litres/ 2000) 10% (-31 millions litres/ 2000)	
3 Principaux marchés à l'export en valeur en 2014 Royaume Uni USA Allemagne	Total (39%) 15% (+165 millions euros/2000) 14% (+120 millions euros/2000) 10% (+84 millions euros/2000)	

*Ce chiffre constitue une moyenne. Cela peut masquer de fortes disparités entre des valorisations *popular* dans certains pays (Allemagne : 3,06 eur/l, Pays Bas : 2,72 eur/l), ou *premium* voire *super premium* dans d'autres (USA : 9,12 eur/l ; Suisse : 8,04 eur/l ; Japon : 7,14 eur/l)

Source : *Elaboré par l'auteur sur la base de divers documents (Etude France Agrimer 2016, OIV 2016)*

Quelques acteurs importants de la filière vin en France

Chiffre d'affaires en Millions euros	Opérateurs	(2013)
3 premières coopératives	Val d'Orbieu* (Languedoc Roussillon) Nicolas Feuillate (Champagne) Alliance Champagne (Champagne)	274 210 105
3 premières entreprises aval vins tranquilles	Castel Frères Johanes Boubée (Groupe Carrefour) Grands Chais de France	743 743 693

*Depuis, Val d'Orbieu a fusionné avec UCCOAR pour devenir le groupe Vinadeis : CA 2016 : 310 millions d'euros

Source : *Synthèse de la filière vin de France Agrimer, décembre 2016.*

Annexe 3. : Marketing de l'offre, premier handicap des vins français à l'export

(Etude France Agrimer 2016)



Source: A Abellan, in Vitisphère, décembre 2016 : <https://www.vitisphere.com/actualite-84137-Le-marketing-de-loffre-premier-handicap-des-vins-francais-a-lexport.htm>

Encadré 1. S'adapter, le maître mot du marketing de la demande.

Bruno Kessler, président de l'Anivin de France, s'est illustré lors du séminaire Winetech plus organisé le 16 mai dernier, à Gruissan (Aude), par l'Inra sur le thème de l'innovation dans la filière vin. Lors de la table ronde proposée l'après-midi, il a développé plusieurs idées dont l'objectif, semble-t-il, fut de titiller certaines sensibilités. Il a en premier lieu soulevé un problème « typiquement français » consistant à « proposer **une offre qui ne souhaite pas s'adapter à la demande** mais qui cherche plutôt **à adapter la demande à ce qu'elle a à proposer** ». Pour Bruno Kessler, les parts de marché du vignoble français ne pourront pas progresser tant que la France ne comprendra pas qu'il faut **proposer des produits « à la carte »** pour se battre sur le marché international.

Une Espagnole l'interpelle alors en lui demandant « s'il faut vendre son âme pour s'adapter au marché ». Il répond que « la majorité des transactions se font en Business to Business et non en Business to Consumer et qu'il est, de ce fait, **nécessaire de s'adapter à un marché global** ». Une manière de dire qu'il est inenvisageable d'éduquer chaque consommateur à une typicité régionale.

Source : Article Vitisphère, « La France peine à adapter son offre à la demande », 21 mai 2014 par Adèle Arnaud. Disponible sur : <https://www.vitisphere.com/actualite-79391-La-France-peine-a-adapter-son-offre-a-la-demande.htm>

Encadré 2 : Principales conclusions de l'étude de la compétitivité des 10 premiers pays viti

(France Agrimer Décembre 2016). (Extrait)

Les atouts actuels de la France, sur lesquels il est essentiel de capitaliser, ne lui permettent plus de se différencier significativement des autres pays pour la plupart des **facteurs clés succès discriminants** sur le marché mondial :

la capacité d'adaptation de l'offre : malgré la diversité de l'offre française, trop faible orientation vers la demande et des faiblesses au sens des critères internationaux (cépages, teneur en alcool, packaging,...) sur les vins d'entrée et de moyenne gamme,

la compétitivité des coûts de revient : une filière française distancée par des pays significativement plus forts, et **la disponibilité de l'eau** : des ressources en eau importantes mais des contraintes réglementaires pour l'irrigation,

la capacité à développer des marques, origines ou cépages à forte notoriété : peu de marques en vins tranquilles reconnues à l'international,

la maîtrise de l'accès aux marchés : une force de frappe commerciale réduite à l'exportation, pour la plupart des acteurs français compte tenu de leurs tailles,

Cette situation est d'autant plus critique que la **consommation intérieure française est en baisse**(-14 % en 10 ans).

Dans ce contexte et afin de **tirer profit de la croissance du marché mondial**, en parallèle de la stratégie nationale, **les principaux enjeux pour la France** seraient :

de se renforcer face aux filières les plus compétitives sur sa capacité d'adaptation de l'offre, enjeu majeur;

d'élargir le portefeuille de marques de notoriété internationale vers les vins tranquilles et de développer le segment d'entrée de gamme; ce qui ne peut être atteint sans **un assouplissement des réglementations et la révision des pratiques culturelles;**

d'engager davantage la filière dans une démarche de marketing de l'offre vs. une stratégie actuelle d'écoulement de la production; **de favoriser la réappropriation par la filière de la connaissance intime des marchés et de la création de valeur générée par les marques**, aujourd'hui transférées à d'autres opérateurs que ceux de la filière (ex. GMS, importateurs,...).

Source : <http://www.franceagrimer.fr/filiere-vin-et-cidriculture/Vin/Informations-economiques/Etudes-et-syntheses>

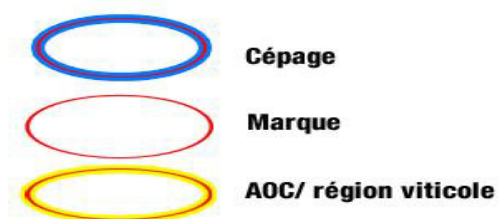
Annexe 4 : Comparaison des attributs produits mis en valeur par les étiquettes de vin



Vins français



Vins étrangers



Source : <http://observers.france24.com/fr/20090427-vins-francais-perte-vitesse-faute-marketing>

Annexe 5 : Extraits de l'entretien avec Mr Duquenoy (directeur export LGI Wines)

En quelques points clés, quelle est la spécificité de LGI Wines

LGI est un business model innovant dans la filière française. Notre métier est de co-construire entièrement le produit avec le client : assemblage, choix de la bouteille, étiquette, développement de l'univers de la marque, et outils commerciaux ensuite

Principales différences par rapport à un modèle « classique » d'exportation du vin

Les logiques en France sont celles de trouver des débouchés à un produit, soit par la valorisation du domaine, soit par les coûts/volume, soit par l'image France –Terroir, soit (mais moins) par le développement de marques fortes notamment autour de « locomotives » régionales/ personnage (Paul Mas, Gérard Bertrand en Languedoc, Guigal en Bourgogne ou Rotschild dans le bordelais). Nous sommes à LGI dans une logique inverse : adapter notre offre en écoutant le client

Y a-t-il d'autres entreprises de la filière vitivinicole ayant adopté un tel modèle ?

Certaines entreprises françaises/ régionales essayent de le faire pour certains de leurs produits (mais à LGI, il s'agit de notre BM à 100%) : Val d'Orbieu ou Foncalieu par exemple. A l'international, une entreprise danoise (Hameekeen) a un BM similaire avec un sourcing en Espagne.

Quelles sont les réactions des principaux acteurs (producteurs, négociants et représentants professionnels) à la démarche de LGI ?

Pour les principaux acteurs, nous sommes des « marginaux » de la filière avec une offre marketée et ne défendant que très peu l'image des vins du Languedoc. Même s'il est vrai que nos marques ne valorisent pas le « terroir » du Languedoc, nous sommes une des rares entreprises à avoir un sourcing de vins exclusivement du sud de la France. Nous contribuons dans ce sens à trouver des marchés à des nombreux producteurs régionaux : nous adaptons le terroir français pour les consommateurs étrangers.

Quels sont les avantages/inconvénients et risques de ce modèle ?

Concernant les avantages, notre modèle est basé sur de très nombreux partenaires en termes de sourcing. Cela nous donne des possibilités d'assemblages quasi infini : nous consultons le client qui participe à la sélection jusqu'à trouver le vin attendu. Nous avons aussi via ce modèle, une certaine crédibilité car nous arrivons à identifier les produits répondant aux attentes exprimées. Enfin, nous ne sommes pas des créateurs de tendances mais des suiveurs, et avec notre expérience et nos partenaires, cela nous donne une grande créativité.

Les inconvénients aussi sont nombreux : d'abord, nous développons des marques pour les autres : nous n'avons pas de marque propre, ni de notoriété. Même si nous sommes connus des professionnels, les consommateurs étrangers ou français ignorent notre existence. Ensuite, la gestion des marques est complexe (2000 marques/3000 étiquettes) car les demandes des clients sont différentes (pays, segments, attentes, ...) Par ailleurs, notre BM demande une flexibilité forte et une réactivité continue. Cela passe par l'optimisation des coûts et des liens continus avec nos fournisseurs –partenaires tout autant que nos clients.

Quels enseignements pour les entreprises de la filière? Que serait LGI wines dans 20 ans ?

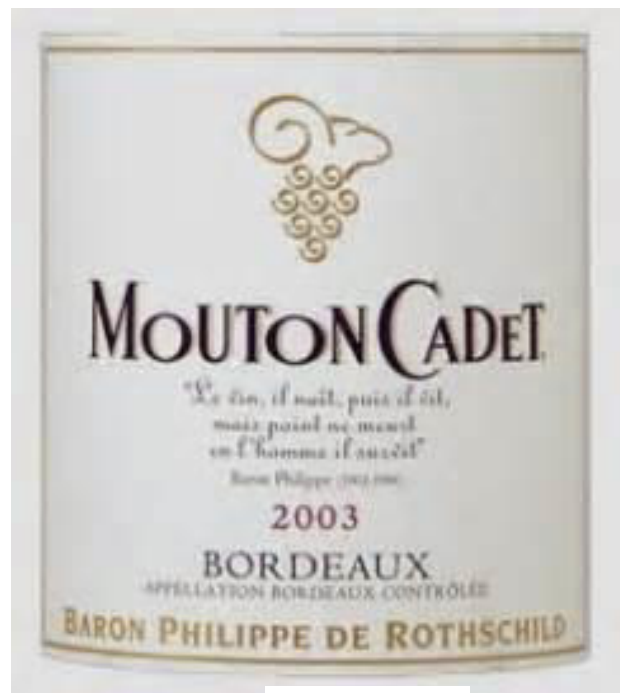
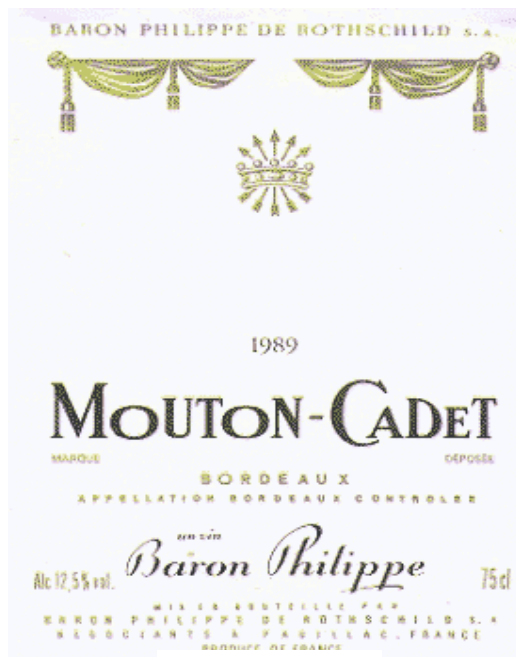
Notre croissance témoigne d'un succès relatif de ce modèle. Un des principaux enseignements est la nécessité d'adapter le produit et développer une flexibilité organisationnelle : cela revient à dire que ni le produit ni l'entreprise ne peuvent rester figés.

Par ailleurs, notre modèle n'est pas exclusif du développement de marques fortes (Exemple de G Bertrand) ni d'innovations en termes marketing ou de moment de consommation.

Dans 20 ans, nous serons encore présents sur les marchés internationaux du vin. Notre ambition est d'élargir nos marchés et mieux communiquer sur le concept LGI : il nous faut rassurer les clients (à qui on promet le développement de marques) alors même que nous ne disposons pas de marque forte !

Réalisé par téléphone et validé par l'interlocuteur, Montpellier le 22 septembre 2017

Annexe 6 : Illustrations visuelles de l'adaptation du marketing Mouton Cadet (2003)



Anciennes étiquette et bouteille



Nouvelles étiquette et bouteille

Pour plus de détails, cf Article de presse : Cas d'entreprise : Mouton Cadet, le mariage réussi du vin et du marketing, paru dans la revue Management, mai 2005, pp. 54-56

Annexe 7: Etiquettes et bouteilles françaises et étrangères pour les marchés export



Marque de Dandurand Wines, entreprise canadienne d'importation de vins

Vin en provenance du Chili

Marque Yellow tail. Casella Wines, Australie



Marque de Gabriel Meffre à l'export (France-Gigondas)



Marque appartenant à Gallo (US), sourcing pays d'Oc pour export



Marque américaine Grape Links appartenant à Gallo (Somona en Californie)

Annexe 8 : Visuels et identité de la marque King Rabbit LGI Wines



Gamme de la marque de LGI Wines (France) pour marché US

D'un point de vue **PHYSIQUE**, le lapin blanc stylisé, présent sur le long de la partie gauche de l'étiquette, est la caractéristique visuelle première de King Rabbit.

La **PERSONNALITÉ** de King Rabbit se veut sophistiquée, fun et décalée. C'est un vin envisagé dans un certain art de vivre et non uniquement un "vin de soif".

La **RELATION** que la marque envisage avec son consommateur est donc liée au bien-être et la convivialité qui ressort de ces moments.



Au niveau de sa **MENTALISATION** par le consommateur, ce vin est associé à un mode de vie hédoniste et à une image amusante, mais qui doit être accessible en terme de saveur et facile à boire.

King Rabbit **REFLÈTE** donc l'image non seulement d'un vin mais aussi d'un accessoire de design, que l'on a envie de montrer et de partager.

Son **UNIVERS CULTUREL** est ancré autour de l'idée d'une vie d'esthète où l'on peut prendre le temps pour s'offrir un moment de détente. Par son côté à la fois travaillé et décalé, on l'imagine bien s'associer à des événements tels que des expositions, des soirées culturelles, des soirées détonnes, seuls ou entre amis

Prisme de l'identité de la marque King Rabbit (LGI wines France)