

Globalisation du marché international du vin et restructuration de l'offre

Le marché du vin a connu, dans les 30 dernières années, d'importantes mutations avec un effondrement de la consommation par tête dans les pays producteurs historiques du sud de l'Europe et l'émergence de nouveaux acteurs en Amérique et en Océanie. Il en est résulté un écart structurel entre l'offre et la demande, générateur d'instabilité des prix et des revenus vitivinicoles, principalement dans l'Union européenne et, plus récemment, en Australie. Ce mouvement s'accompagne d'une restructuration de l'offre avec l'émergence d'un oligopole à franges¹, déjà observé dans d'autres secteurs de l'agroalimentaire. Un groupe dominant de puissantes firmes multinationales se met en place, basé sur une stratégie d'envergure, de forte marketisation des produits et de captation de réseaux de distribution. Cette stratégie trouve ses ressources dans une financiarisation croissante de la gouvernance des firmes. Elle interpelle les pouvoirs publics, en particulier européens, pour une réforme du cadre institutionnel sectoriel.

Le phénomène de globalisation est perceptible depuis une dizaine d'années dans le secteur du vin. On est en effet passé d'une structure de marché où l'offre et la demande étaient concentrées dans les pays producteurs traditionnels (principalement France, Espagne, Italie) à une dissociation croissante des zones de production et de consommation, avec émergence à la fois de nouveaux offreurs (plutôt au Sud) et demandeurs (plutôt au Nord). Il en résulte de profondes modifications du comportement des acteurs qui se manifestent par des crises de plus ou moins grande ampleur dans les filières.

L'analyse présentée ici s'appuie sur les travaux de l'UMR Moisa. Les principaux outils théoriques et méthodologiques mobilisés sont : l'économie industrielle pour expliquer la structure et le fonctionnement du marché international du vin sur la longue période (tendance à l'oligopolisation) ; les sciences de gestion qui permettent de caractériser la dynamique des entreprises (positionnement stratégique) et les ressources mobilisées (système de production, canaux de distribution et marketing). Des bases de données *ad hoc* ont été constituées pour fournir les matériaux nécessaires à la recherche.

Un marché complexe, à équilibre instable et à forte composante institutionnelle

En raison de la nature du bien considéré et de la multiplicité de ses attributs, notamment de la dimension culturelle et

affective aussi bien pour le producteur que pour le consommateur, du grand nombre d'acteurs concernés, le vin a généré la construction d'un marché d'une grande complexité, très supérieure à celle observée pour les autres produits agroalimentaires. Ceci vient expliquer le retard observé dans la mondialisation du marché du vin par rapport à d'autres secteurs (on pense par exemple aux produits laitiers).

La demande mondiale sur la longue période (1965-2005) a connu 4 phases décennales. Une hausse significative jusqu'en 1975 (+ 20%), du fait notamment de la création du marché commun européen, une stagnation entre 1975 et 1985 autour de 290 M hl, puis une baisse jusqu'en 1995 (- 20%, imputable principalement à la chute de la consommation *per capita* dans les pays producteurs européens) et, enfin, une lente reprise à hauteur de 240 M hl en 2005 (+ 10%). Ce rebond provient à la fois d'une stabilisation intra-européenne (par compensation entre pays à forte croissance comme le Royaume-Uni et pays en déclin comme la France) et de l'essor de nouveaux pays consommateurs (Amérique du Nord, Asie). Ces évolutions s'expliquent bien par le statut différent du vin selon les pays : boisson traditionnelle dans les pays latins avec un attachement à l'indication d'origine, boisson de différenciation sociale dans les pays "neufs". Les effets générationnels sont également importants. Il en résulte des écarts de prix encore notables selon les pays, mais avec une tendance à la convergence du fait de la glo-

¹ Structure de marché caractérisée par un petit nombre de leaders de très grande taille (oligopole dominant) et une multitude de très petites entreprises (franges).

balisation du marché. Il faut souligner toutefois que 90% de la consommation mondiale de vin est le fait de 25% de la population et qu'une quinzaine de pays seulement assure plus de 80% du marché, ce qui pourrait constituer un potentiel de croissance.

L'offre de vin va dépendre, comme tout produit agricole, d'une combinaison entre les superficies cultivées et les rendements, avec des spécificités résultant du caractère pérenne de la vigne, de la multiplicité des cépages, des technologies, de la réglementation (notamment en ce qui concerne l'origine des produits, par exemple AOC dans l'Union européenne) et, bien entendu, du comportement des investisseurs et des firmes.

Le vignoble mondial a perdu 25% de sa surface en une trentaine d'années pour se stabiliser, depuis le début du millénaire, autour de 7,5 M ha. Cette chute est principalement imputable à l'Union européenne (- 34%), qui pour faire face à un effondrement des prix du vin de table a mis en place, avec les accords de Dublin de 1984, des mesures d'arrachage subventionnées des vignes. Dans les années 90, les "nouveaux pays producteurs" (NPP : Australie, Nouvelle-Zélande, Argentine, Chili, Etats-Unis, Afrique du Sud) ont au contraire conçu des programmes stratégiques de développement de la production à destination du marché international passant par des plantations massives, ce qui explique l'état stationnaire observé depuis quelques années au niveau international.

Les rendements sont soumis aux ressources naturelles (sol, aléas climatiques, variétés), aux techniques, à la nature des vins produits, à la législation. Cette combinaison de facteurs multiples conduit à observer une grande diversité. Cependant, une étude diachronique révèle des stratégies et des performances différentes selon les pays. Ainsi l'Espagne enregistre une progression du rendement moyen en vin par ha de plus de 50% sur les 10 dernières années. L'Italie et les pays d'Europe centrale et orientale, certains nouveaux pays producteurs (Australie, Afrique du Sud, Chine) connaissent également une hausse significative. La France et l'Allemagne stagnent. Les écarts de productivité sont désormais considérables : l'UE-25 se situe autour de 7 t/ha, alors que le "reste du monde" est à près de 10 t/ha.

La production mondiale de vin s'établit en 2005 autour de 277 M hl (- 7% par rapport à 2004), proche du niveau (moyen) des récoltes 1999 et 2000. La taille du vignoble enregistre une certaine inertie, mais les rendements sont très fluctuants. Il en résulte une grande instabilité de l'offre qui est un facteur essentiel de la compréhension des mécanismes de marché. La baisse de la production européenne des années 90 (arrachages) a marqué la chute de l'offre mondiale. Le relais a été pris par les NPP (plantations) et la production s'est donc redressée dans la période récente. La structure d'offre mondiale a, en conséquence, été profondément modifiée.

L'écart entre offre et demande (vins et usages industriels, distillations) présente alternativement des périodes d'excédents et de pénuries (plus brèves). L'ouverture du marché européen aux échanges mondiaux a rendu inefficaces les modalités d'intervention de l'OCM-vin (Organisation commune de marché) de 1999 et a transformé progressivement les **excédents conjoncturels en excédents structurels**.

La pratique malthusienne de gestion de l'offre en Europe a permis aux producteurs du nouveau monde de prendre l'essentiel des marchés en croissance (UK, USA). Ce phénomène, couplé avec la spécialisation des productions au sein de l'Europe (gamme, couleur) a entraîné, mécaniquement, un

essor du marché international (le volume des exportations a augmenté de 35% entre 1980 et 2001), qui constitue l'un des facteurs essentiels de la mondialisation du secteur. Tous les pays ont bénéficié de cette montée des échanges, mais les NPP ont vu leurs exportations de vin progresser en volume de 41% dans les 20 dernières années, avec des vins de mieux en mieux valorisés : le prix unitaire a progressé en 10 ans de 28% pour ces pays contre 3 % pour les pays traditionnels.

L'encadrement institutionnel du marché du vin est généralement plus important que pour les autres produits agroalimentaires. En effet, en raison de son classement dans les boissons alcoolisées, le vin fait l'objet d'une surveillance de la part des autorités sanitaires qui tentent d'en limiter la consommation par une réglementation des ventes et par la fiscalité (droits d'accise). L'offre est régulée à travers les autorisations de plantation (ou d'arrachage) de vigne, le retrait du marché (distillation, stockage), mais aussi le dispositif d'identification et de normalisation des produits et de contrôle des pratiques œnologiques. Le marché du vin est administré à des degrés divers selon les pays : fortement dans l'Union européenne, avec l'OCM et le système très complexe des appellations, faiblement dans les NPP, ce qui crée d'importantes distorsions concurrentielles au plan international. Cette hétérogénéité de la matrice institutionnelle va expliquer, avec principalement les cultures managériales, le comportement des entreprises et finalement la structure d'offre prévalant dans chaque pays ou zone.

L'émergence d'un oligopole à frange dans l'industrie mondiale du vin

On ne dispose d'aucune statistique globale sur la structure d'offre au niveau microéconomique. On peut cependant affirmer, sur la base d'observations nationales, que le secteur du vin reste très atomisé avec plusieurs centaines de milliers de producteurs individuels et des milliers d'entreprises, souvent à forme coopérative, dans le monde. Par exemple, en France, on peut estimer le nombre des coopératives viticoles (vins tranquilles et effervescents) à environ 870, commercialisant les apports de plus de 100 000 déclarants. La production de ces coopératives représente environ 45% de la production française totale, soit 57 millions d'hectolitres en 2000.

Seconde difficulté pour étudier la structure de marché, il n'existe pas de données sur le chiffre d'affaires réalisé par l'industrie à l'échelle mondiale. Nos hypothèses de calcul, basées sur les statistiques de la FAO, donnent pour 2004 un chiffre d'affaires (CA) de 60 milliards de \$US. Cette même année, les 40 premières firmes mondiales engagées dans le secteur ont réalisé un CA cumulé d'environ 21 milliards soit 36% du CA total de l'industrie. Les opérations de fusion-absorption d'entreprises ont été nombreuses et importantes dans les dernières années, aboutissant à ce taux de concentration relativement élevé, si on le rapproche de la population totale d'entreprises du secteur, mais faible si on le compare aux autres secteurs des boissons. Ainsi, la part des trois premières firmes dans ces secteurs serait actuellement la suivante : vin 11%, spiritueux 25%, bière 28%, soft-drinks 80%. On peut en déduire que l'on assiste à l'émergence d'une structure "d'oligopole à franges" dans l'industrie du vin. Le caractère mondial de cet oligopole est attesté par la répartition internationale des activités des grandes firmes le constituant.

L'instrument essentiel de constitution de l'oligopole est la **croissance externe** qui peut être analysée à partir des modifications du capital des firmes. Il convient ensuite

d'identifier les leviers et les conséquences stratégiques d'un tel mouvement.

Nous avons recensé, à partir de notre base de données World Wine Data, 1 265 opérations de restructuration dans le secteur du vin entre 1980 et 2005. Ces opérations ont concerné principalement l'Union européenne (48%), l'Océanie (21%) et l'Amérique du Nord (15%). Elles ont davantage pris un caractère régional que transcontinental. Ainsi les acquisitions réalisées à l'initiative de firmes françaises, australiennes, états-uniennes et espagnoles (qui sont les plus actives, avec près de 60% du total observé) l'ont été sur le sol national. Cependant les plus importantes fusions sont transnationales : Fosters/Beringer, (Australie/États-Unis, 2000, 1,4 milliard, par exemple). La tendance à l'internationalisation, par le biais des IDE (investissements directs à l'étranger), devrait s'intensifier.

On peut identifier 3 périodes sur les 25 dernières années : forte accélération de 1986 à 1990, puis croissance modérée jusqu'en 2004 et enfin reflux depuis 2003. Le montant cumulé des 1 265 opérations recensées avoisine 70 milliards US\$, soit une moyenne de 2,8 milliards \$ par année, ce qui ne représente qu'une fraction modeste du chiffre d'affaires sectoriel (moins de 5%). Les 2/3 des transactions identifiées sont constitués de prise de contrôle total des "proies", indice d'un climat concurrentiel intense, alors que les *joint ventures* restent en nombre très limité (66 sur 1986-2005). Les initiateurs des opérations appartiennent en majorité au secteur des boissons alcoolisées (53%). En second rang viennent des sociétés d'investissement (23%), avec des banques comme Crédit Agricole S.A. ou Rabobank, des fonds spécialisés comme International Wine Investment Fund en Australie. On peut donc parler d'une **financiarisation** du secteur du vin en ce sens que la gouvernance des entreprises dépend de plus en plus d'actionnaires de la sphère financière, au détriment des actionnaires historiques qui venaient plutôt de la filière viti-vinicole. La financiarisation implique à la fois un capital relationnel chez les investisseurs institutionnels et la maîtrise de techniques boursières complexes.

Les nombreux rachats d'actifs observés sont guidés par **4 objectifs principaux** : la recherche de taille critique, la politique de marques, les achats de raisin et l'accès aux réseaux de distribution.

Le premier motif est appelé "**effet d'envergure**", car le chiffre d'affaires va permettre d'une part, de diminuer les coûts de production grâce aux économies d'échelle et, d'autre part, d'affronter dans de meilleures conditions les groupes de la grande distribution par l'augmentation des volumes vendus et, enfin, de mobiliser les ressources financières pour réaliser des investissements de plus en plus lourds, notamment dans l'immatériel (R&D et surtout communication). La taille critique pour rejoindre l'oligopole reste modeste (environ 300 M \$US, à comparer à environ 3 milliards pour l'ensemble de l'industrie agroalimentaire). Elle est atteinte par une dizaine de firmes aux États-Unis et en France. Cependant, les écarts sont importants entre les leaders américains (plus de 2 milliards) et les autres firmes. L'effet d'envergure va dépendre du marché des entreprises, c'est-à-dire de la disponibilité d'actifs de taille suffisante dans un pays donné. Or les firmes de taille moyenne à la vente sont rares, notamment en Europe, ce qui devrait entraîner une accélération de la concentration des PME.

Le second objectif est le **renforcement de la notoriété** auprès des consommateurs par la possession de marques puissantes et lisibles. Le capital-marque est l'un des éléments qui explique le mieux la réussite des *wineries* des

nouveaux pays producteurs (par exemple Jacob's Creek de Pernod Ricard en Australie). Deux firmes de taille moyenne sont à l'origine de véritables *success stories* aux États-Unis : l'Australien Casella Wine avec "Yellow Tail" et l'américain Bronco Wine avec "Two buck-chuck". La combinaison de budgets publi-promotionnels considérables (pour le secteur du vin qui reste "sous-marketé") par les leaders mondiaux (37 M \$US pour Gallo en 2002), avec un soutien institutionnel coordonné (cas de l'Australie) explique la progression des parts de marché des NPP. La politique de marque s'inscrit plus largement dans une maîtrise du marketing (en particulier la segmentation produits x marchés) qui fait encore souvent défaut aux entreprises des pays traditionnels. À cet égard, face à une massification du marché, il est essentiel de disposer de produits *premium* et *super premium* compétitifs et bien marketés (entre 3 et 7 \$US la bouteille) pour prétendre à une place dans l'oligopole dominant.

Le troisième motif est la **sécurisation des approvisionnements** en raisin. Il est en effet essentiel pour un fabricant de vin de disposer d'une matière première en quantité suffisante, selon un cahier des charges qualitatif précis et à des prix négociés *ex ante*. Ces facteurs peuvent inciter à une intégration verticale statutaire ou contractuelle des firmes, comme cela peut s'observer en Australie, aux États-Unis, ou dans le cas des coopératives en Europe.

Le quatrième objectif est le **contrôle des réseaux de distribution** qui permet, soit de satisfaire les exigences de la grande distribution, soit de se rapprocher du consommateur dans le cas de magasins spécialisés. Par ailleurs les coûts logistiques croissants incitent les firmes du vin à maîtriser leur aval. On voit ainsi se constituer des réseaux transnationaux de commercialisation fédérant plusieurs firmes (par exemple, Maxxium Worldwide, Pacific Wine Partners aux États-Unis et en Australie). Le rôle de la grande distribution (Wal Mart, Carrefour, Tesco, etc.) est évidemment essentiel dans le pilotage de la chaîne de valeur et pousse le segment des vins de milieu de gamme.

Conclusion

Le ralentissement des entrées en bourse et des opérations de restructuration des multinationales du vin observé depuis 2 ans ne doit pas conduire à une hypothèse de "fin de l'histoire". En effet, la globalisation et la financiarisation du secteur sont loin d'être achevés, si l'on se réfère à d'autres secteurs de l'agroalimentaire. Cette dynamique capitaliste pose dès lors deux types de question : i) où vont se localiser les futurs centres de décision des majors de l'industrie mondiale du vin (Europe, États-Unis, Australie) ?, ii) le modèle agro-industriel émergent est-il compatible avec les impératifs du développement durable ? Le cadre politique de la gouvernance macro-économique (Organisation mondiale du commerce (OMC), au plan multilatéral, et future OCM-vin de l'Union européenne) sera déterminant pour répondre à ces interrogations.

En ce qui concerne plus spécifiquement l'OCM, des travaux récents de l'UMR Moisa suggèrent une révision assez radicale intégrant la nouvelle donne de la mondialisation. Sur la gestion du marché, il semble souhaitable d'abandonner les instruments de masse indifférenciés, inefficaces et coûteux, au profit de mesures ciblées et adaptées en termes économiques (cépages, rendements, types de produit, technologie) et sociaux (abandon ou création d'activité en fonction de la spécialisation régionale). Enfin, une politique publique de requalification (on pense notamment à la réforme du système des appellations) et de dynamisation de l'offre devient incontournable. Cette politique passe par une incitation à l'or-

ganisation économique et commerciale de la filière. En d'autres termes, une focalisation sur les entreprises, coordonnée avec le dispositif sectoriel, paraît indispensable pour relever les défis d'une concurrence internationale qui ne peut manquer de s'intensifier dans les années à venir, avec un renforcement et un élargissement probables de la catégorie des NPP (Chine, Inde). Pour l'Union européenne, l'un des instruments potentiels pour singulariser l'offre peut être le système des IG (indications d'origine), sous réserve de le faire reconnaître dans le cadre d'une gouvernance internationale (OMC).

Finalement, l'avenir de la filière viti-vinicole en Europe semble très contraint par la capacité d'organisation et de coordi-

nation des acteurs qui va nécessiter la conciliation de deux axes stratégiques en apparence contradictoires. D'un côté, la consolidation du modèle basé sur les ressources naturelles et culturelles (en gros le système des indications d'origine contrôlée, créateur de marchés captifs de niche par l'effet de réputation), orienté vers les produits *ultra-premium* et icônes. De l'autre une configuration d'offre à construire pour rivaliser avec les acteurs des NPP et qui se fonde sur des produits compétitifs, facilement identifiables, impliquant des effets d'envergure mono-firme ou résultant de stratégies d'alliances inter-entreprises.

Jean-Louis Rastoin, Etienne Montaigne, Alfredo Coelho, INRA UMR Moisa, Montpellier
rastoin@ensam.inra.fr - montaigne@ensam.inra.fr - alfredo.coelho@usa.net

Pour en savoir plus

Coelho, A.M. ; Rastoin, J.L. (2006). Financial strategies of multinational firms in the world wine industry: an assessment. *Agribusiness*, vol. 22, n° 3, pp 417-429.

Coelho, A. ; Rastoin, J.L. (2002). L'émergence de l'organisation en réseau dans l'industrie: le cas des FMN du secteur des boissons alcoolisées. *Economies et Sociétés*, Série "Systèmes Agroalimentaires", AG 25, Tome XXXVI, n° 9-10, pp 1503-1522.

Couderc, J.P. ; Baritoux, V. ; Constant, T. ; Couderc, M. ; Lafhel, K. (2006). *Analyse financière des structures aval de la filière viti-vinicole française : entreprises et coopératives 1999-2004*. Onivins et Crédit Agricole S.A., UMR Moisa, Montpellier, 111 p.

Montaigne, E. ; d'Hauteville, F. ; Couderc, J.P. ; Hannin, H. (éd.) (2005). *Bacchus 2006 : enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*. Dunod, Paris, 304 p.

Montaigne, E. ; Coelho, A.M. (2006). *The reform of the Common Market Organization for wine*. European parliament, UMR Moisa, Montpellier, 62 p. + annexes