

Cohérence et variété des Business Models vitivinicoles.

L'exemple du vignoble champenois

Jean-Guillaume DITTER (auteur correspondant)

CEREN, EA 7477, Burgundy School of Business, Université Bourgogne Franche-Comté

21000 DIJON, France

jean-guillaume.ditter@bsb-education.com

Paul MULLER

Université de Lorraine, Université de Strasbourg, CNRS, BETA,

54000 NANCY, France.

paul.muller@univ-lorraine.fr

Corinne TANGUY

Institut Agro Dijon - UMR CESAER (INRAE-Institut Agro Dijon-Université Bourgogne

Franche-Comté)

21079 DIJON, France

corinne.tanguy@agrosupdijon.fr

Résumé :

L'objectif de cette recherche est d'étudier les jeux d'influence réciproque pouvant exister entre les business models des organisations et leur environnement. Pour ce faire, cet article combine une analyse en termes de business model avec le cadre conceptuel du « trépied de la stratégie » (Peng et al. 2009), qui rend compte de l'environnement des organisations comme constitué de trois éléments : le positionnement concurrentiel, le cadre institutionnel et les ressources. Notre article étudie le cas du vignoble champenois, qui présente un intérêt tout particulier : les évolutions récentes dans son environnement concurrentiel (concurrence d'autres régions, nouveaux types de consommateurs) ont conduit ses acteurs à faire évoluer et à apporter des innovations de business models. Ceci a eu pour effet d'induire des évolutions dans les autres dimensions de l'environnement, ce qui s'est accompagné de tensions et de remises en cause de l'organisation de la filière.

Mots-clés : business model, trépied de la stratégie, filière vitivinicole, Champagne

Cohérence et variété des Business Models vitivinicoles. L'exemple du vignoble champenois

INTRODUCTION

La filière vitivinicole est l'un des secteurs les plus dynamiques de l'économie française en termes de contribution au PIB et au commerce extérieur du pays. Elle occupe une place de premier plan au niveau mondial, avec 17 % de la production mondiale en volumes, soit environ 42 millions d'hectolitres, dont un tiers est exporté¹. En valeur, la production vitivinicole française représente 12,5 milliards d'euros. La filière connaît depuis vingt ans une mutation continue visant à s'adapter aux nouvelles conditions de la concurrence mondiale, ainsi qu'aux nouvelles habitudes de consommation en France, en Europe et sur les marchés émergents. La filière vin française est par ailleurs complexe, encadrée par un environnement institutionnel dense, mêlant réglementations nationale et européenne, droits agricole, civil, rural, fiscal, commercial et administratif. Elle est aussi marquée par des identités locales très fortes dans les différents vignobles qui ne permettent pas de l'appréhender comme une entité homogène au niveau national.

S'il existe des travaux portant sur les acteurs individuels de la filière sous l'angle de l'entrepreneuriat, de la stratégie ou du marketing (Bélis-Bergouignan & Corade, 2008; Celhay & Trinquécoste, 2008; Duquesnois et al., 2010), son organisation est quant à elle généralement analysée sous l'angle de sa gouvernance, aux niveaux mondial (règles de l'OMC), européen (réformes de l'Organisation Commune du Marché (OCM) vitivinicole) ou national (Code rural et législation viticole française, rôle de l'INAO et cahiers des charges des appellations d'origine). Les données présentées y sont alors de nature macroéconomique (production, chiffre d'affaires, exportations) et le comportement des acteurs économiques individuels est peu étudié.

¹ <https://www.franceagrimer.fr/filieres-Vin-et-cidre/Vin/La-filiere-Vin> (consulté le 10/6/21) et <https://www.intervin.fr/etudes-et-economie-de-la-filiere/chiffres-cles> (consulté le 13/4/22)

Toutefois, si les travaux traitant des relations entre ces deux niveaux sont, à notre connaissance, peu nombreux, ils aboutissent à des conclusions non-équivoques : il n'existe pas de « modèle unique » pour les acteurs de la filière vin, mais des stratégies très diverses, y compris au sein d'un même vignoble (Alonso Ugaglia et al., 2019).

Notre recherche vise à contribuer au renouvellement de l'analyse de la filière par une étude des interactions entre l'évolution des stratégies individuelles des acteurs de la filière et celle de leur environnement, à partir de l'exemple champenois. Notre point de départ est le modèle global développé par Peng et al., (2009), appelé « trépied de la stratégie » (*strategy tripod*), que nous articulons avec le concept de Business Model (BM)², outil qui décrit de façon systématique le processus de création et de captation de la valeur par une entreprise donnée, suivant la représentation qu'en font Osterwalder et al. (2010).

Les adaptations au sein de la filière passent en effet par une évolution progressive des modèles économiques individuels, au premier rang desquels ceux des domaines vitivinicoles. Nous cherchons donc à montrer les jeux d'influences réciproques entre les BM et l'environnement dans lequel les entreprises évoluent, ce qui n'est pas sans générer des tensions au sein de ce dernier.

Dans une logique d'isomorphisme institutionnel (DiMaggio & Powell, 1983), on pourrait supposer que le cadre institutionnel du vignoble devrait contraindre les acteurs institutionnels à adopter un positionnement, des ressources, et *in fine* un « BM typique » commun à la grande majorité d'entre eux, tout en leur laissant une certaine marge de manœuvre. Or, nous verrons que notre échantillon, bien que limité, montre une grande diversité et une évolution réelle des BM, qui tendent à brouiller la frontière entre production et négoce. La question qui se pose alors est de savoir si cette variété est le reflet d'une faiblesse de l'environnement institutionnel du

² Nous utiliserons tout au long de notre travail le terme « business model » ou son abréviation (BM), plutôt que les termes français modèle économique et modèle d'affaires, dont la signification est différente (Verstraete et al., 2012).

vignoble et/ou de son évolution sous la pression d'une concurrence accrue, ou bien si elle tient à la nature même des institutions, des conditions de la concurrence et des ressources disponibles.

La première partie de l'étude est consacrée à la présentation du modèle. Puis, nous expliquons notre méthodologie avant de présenter et d'analyser nos résultats. Nous nous intéressons au vignoble champenois, qui occupe une place de premier ordre en France, du fait de sa superficie, de sa diversité, de son histoire et d'une réputation qui lui permettent de produire et vendre des vins considérés comme parmi les plus prestigieux au niveau mondial.

1. CADRE THEORIQUE

Nous développons ci-dessous une approche multiscalaire consistant à confronter le modèle du « trépied de la stratégie » avec la littérature sur les BM. Nous cherchons ainsi comprendre comment les producteurs et négociants vitivinicoles conçoivent et adaptent leur stratégie dans des environnements complexes.

1.1. LE « TREPIED DE LA STRATEGIE »

Nous développons ici un schéma global d'analyse stratégique mobilisant le « trépied » de la stratégie (*strategy tripod*), s'appuyant sur le modèle de Peng et al., (2009) qui articule trois écoles majeures de la discipline jeune et fragmentée que constitue la stratégie (Guerras-Martín *et al.*, 2014 ; Chabaud & Sattin, 2018) : l'école du positionnement, l'approche par les ressources et compétences et la perspective institutionnelle.

Le premier pied du trépied est constitué par l'école du positionnement (Mintzberg & Lampel, 1999 ; Porter, 1980). S'appuyant sur le paradigme Structure-Conduite-Performance (Bain, 1959) rendu populaire par Porter dans les années 1980, elle met l'accent sur les conditions de demande, d'offre et de concurrence dans un secteur particulier, qui s'imposent aux entreprises et déterminent leurs stratégies et performances. Suivant ce paradigme, une entreprise doit comprendre son environnement concurrentiel pour construire et maintenir un avantage

concurrentiel en renforçant sa position dans son secteur d'activité (Porter, 1980). Cette perspective a donné naissance aux fameux modèles des « cinq forces » et des stratégies génériques dans les années 1980 et, dans les années 1990, à celui de la compétitivité des nations, encore largement utilisé aujourd'hui par les managers et les décideurs politiques (Ardinat, 2013).

Le second pied du trépied s'appuie sur l'approche par les ressources et compétences (*resource-based view*) développée par des auteurs tels que Barney (1991), Penrose (2009), Peteraf (1993) et Wernerfelt (1984), en réponse aux insuffisances perçues de l'approche par le positionnement, cette dernière négligeant les caractéristiques internes des entreprises en situation de concurrence. Les ressources sont les actifs corporels ou incorporels que les entreprises utilisent pour concevoir et mettre en œuvre leurs stratégies (Barney, 1991), par exemple les terrains, les bâtiments, les équipements, la réputation de la marque, ou encore la propriété intellectuelle (Ditter et al., 2017). Elles peuvent être internes à l'entreprise, mais aussi externes, lorsqu'elle fait appel à des partenaires extérieurs ou du fait d'externalités positives.

Ces ressources sont classées en quatre grandes catégories (Barney, 1997) :

- Le capital financier, y compris les ressources monétaires ;
- Le capital physique, y compris la technologie physique utilisée, les usines et les équipements, la situation géographique, l'accès aux matières premières ;
- Le capital humain, y compris la formation, l'expérience, le jugement, l'intelligence, les relations et la perspicacité des gestionnaires et des travailleurs individuels ;
- Le capital organisationnel, similaire au capital humain mais relatif aux attributs des groupes plutôt qu'à ceux des individus.

Les compétences sont quant à elles une combinaison de ressources mobilisées dans le cadre des activités et processus de l'entreprise. Dans son modèle VRIN, (Barney (1991) considère que des ressources – et compétences – peuvent être considérées comme stratégiques lorsqu'elles

sont utiles (*valuable* – V), rares (R), inimitables (I) et non-substituables (N). Partant de l'hypothèse que les ressources sont hétérogènes et idiosyncrasiques, cette approche suggère que l'avantage concurrentiel durable d'une entreprise dépend principalement des ressources et compétences stratégiques distinctives que celle-ci possède, ou auxquelles elle peut accéder. Les entreprises mobilisant des ressources différentes mettront en œuvre des stratégies distinctes, tandis que celles qui font appel aux mêmes ressources tendent à s'imiter les unes les autres (Knickerbocker, 1973).

Le troisième pied du trépied implique que le comportement et la performance d'une entreprise dépendent des composantes du cadre institutionnel – des règles – dans lequel elle opère et qui définit le cadre de son action (Monticelli et al., 2018 ; Peng et al., 2009). Il s'est lui aussi développé en réaction aux deux précédents, critiqués pour leur manque d'intérêt envers l'environnement élargi de l'entreprise. L'école du positionnement, d'une part, s'interroge rarement sur les règles qui délimitent un espace concurrentiel donné et affectent les stratégies des entreprises. L'approche par les ressources néglige d'autre part généralement le fait que des ressources et compétences précieuses, rares et difficiles à imiter dans un contexte donné peuvent devenir non valorisables, abondantes et faciles à imiter dans un autre.

La perspective institutionnelle s'appuie sur un corpus qui articule économie institutionnelle (North, 1990 ; Williamson, 1985) et théorie sociologique institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983). Les institutions sont décrites par North (1990, 2005) comme un ensemble de règles, de représentations et de cadres mentaux communs, tacites ou explicites. Ménard (cité par Hamdouch (2005) ; p. 232) en donne une définition synthétique : les institutions sont un « ensemble stable et ancien de règles abstraites et impersonnelles, cristallisées dans des traditions, des coutumes ou des lois, afin de mettre en œuvre et de faire respecter des modèles de comportement régissant les relations entre des groupes sociaux distincts ». Elles peuvent être formelles (lois et règlements) ou informelles (normes et valeurs).

Croidieu et Monin (2011) opèrent une distinction entre acteurs institutionnels, structures de gouvernance et logiques institutionnelles. Les premiers sont des acteurs individuels ou collectifs qui interagissent dans un champ institutionnel donné. Ils peuvent occuper une position dominante ou chercher à remettre en cause la position d'autres acteurs. Ces rapports de pouvoir sont institutionnalisés par des structures de gouvernance qui structurent le champ et les pratiques desdits acteurs à travers des normes et des lois. Enfin, ces acteurs agissent selon un certain nombre de croyances, de valeurs et de pratiques dominantes, appelées logiques institutionnelles d'action.

Les institutions indiquent si une forme particulière de comportement est acceptable ou non, limitant l'éventail des actions conventionnelles et réduisant les coûts de transaction (Lanotte & Traversac, 2017 ; Ditter & Brouard, 2012). Les entreprises qui réussissent sont celles qui se conforment et s'adaptent aux pressions institutionnelles afin de gagner en légitimité (Oliver, 1991), ce qui les pousse au mimétisme vis-à-vis de leurs concurrents, phénomène que DiMaggio & Powell (1983) qualifient d'isomorphisme institutionnel, et celles qui sont en mesure d'influencer leur environnement institutionnel en fonction de leurs intérêts et objectifs (Dockès, 1999). La perspective de Williamson, selon qui la sélection des institutions vise à maximiser l'efficacité du système, est en effet nuancée par North qui la considère plutôt comme le résultat de rapports de forces entre les acteurs, un « mode de régulation des conflits inhérents à la différenciation des intérêts et des positions de pouvoir » (Théret, 2000 ; p. 2). Les acteurs vont donc favoriser les institutions qui leur permettent de satisfaire leur intérêt individuel, y compris aux dépens de la performance globale du système (Didry et Vincensini, 2010).

Se pose ainsi la question de la dynamique des institutions, à savoir des conditions dans lesquelles elles émergent, se pérennisent et se transforment (Thelen, 2004). Ce processus est explicité par Hamdouch (2005 ; p. 247), qui analyse comment les comportements des agents économiques et leurs interactions sont contraints par les institutions existantes, elles-mêmes

« produit cumulatif et historique des comportements et changements passés », tout en contribuant à les transformer de façon plus ou moins intentionnelle. Les institutions génèrent en effet chez les acteurs économiques des comportements tendant à les reproduire et les renforcer selon un phénomène de « cristallisation » pour aboutir à la constitution d'une « matrice institutionnelle », ensemble d'institutions propres à un territoire et une époque donnés. L'environnement institutionnel borne alors les possibilités d'adaptation du système en créant une « dépendance de sentier » (*path dependency*) pouvant aboutir à des effets de « verrouillage » (*lock-in*).

Un changement institutionnel peut toutefois être initié par une pression extérieure audit système, ou par l'action des acteurs eux-mêmes en fonction de leurs intérêts et pouvoir d'influence, ou enfin par la transformation des modèles mentaux. On qualifie d'entrepreneurs institutionnels les organisations cherchant à modifier leur environnement institutionnel pour créer « *des normes, des modèles, des valeurs et comportements en cohérence avec (leur) identité et (leurs) intérêts, qu'(elles) établi(ssen)t comme standard et légitimes vis-à-vis des autres* » (DiMaggio, 1988 ; Zimmerman & Zeitz, 2002).

Les trois perspectives développées par le trépied soulignent les tensions qui sous-tendent la conception et la mise en œuvre de sa stratégie par une entreprise : là où les approches en termes de positionnement et de ressources l'incitent à se démarquer de ses concurrents, l'approche par les institutions la pousse au contraire au mimétisme dans sa quête de légitimité (Peng et al., 2009). Pour Peng et al. (2009), le cadre institutionnel s'impose aux deux autres piliers : les positionnements concurrentiels adoptés et ressources mobilisées par les organisations sont contraints par le cadre institutionnel dans lequel elles opèrent. Il en résulte une tendance à l'homogénéité relative des stratégies, sein d'un environnement institutionnel donné, tandis que des organisations d'un même secteur peuvent mobiliser des ressources et adopter des positionnements différents dans des environnements institutionnels distincts.

1.2. ANALYSER LES STRATEGIES DES ACTEURS A L'AIDE DU *BUSINESS MODEL*

Pour mieux comprendre les interactions entre les différentes composantes du trépied et les stratégies individuelles des organisations, nous articulons maintenant ce premier schéma avec un modèle de nature essentiellement micro-économique, le *business model* (BM). Pour Verstraete et al., (2012) un BM est une convention de présentation visant à donner du sens aux affaires d'une entreprise et décrit dans quelles conditions, de quelle manière et avec quels moyens une entreprise peut se développer et exploiter un avantage concurrentiel afin de créer de la valeur et de s'approprier une part de cette valeur. La paternité en est traditionnellement attribuée à Drucker, dans un ouvrage publié en 1954, intitulé « The Practice of Management », mais le concept en a été popularisé à la fin des années 1990 lors de l'émergence des start-ups Internet. Il est couramment appliqué de nos jours bien au-delà de ce cadre particulier. Nous décrivons ci-dessous comment cette approche trouve sa place dans le champ du management stratégique, qui explore les questions liées au développement d'un avantage concurrentiel et à la recherche de rentes.

Pour Porter (cité par Warnier *et al.*, 2018) « la focalisation des start-up sur leur BM les a empêchées d'avoir une stratégie ». Zott & Amit, (2008) estiment quant à eux que ce sont deux domaines d'analyse distincts. Pour Casadesus-Masanell & Ricart (2010), le BM d'une organisation est le produit de ses décisions stratégiques. Pour Lecocq et al., (2010), le BM peut être considéré comme un véritable programme de recherche en management stratégique, dont l'originalité est (1) de s'intéresser à la création de valeur par une organisation plutôt que sa recherche d'un avantage concurrentiel et (2) d'articuler plusieurs échelles d'analyse (organisation, secteur, écosystème). Cette dernière perspective nous semble intéressante en ce sens qu'elle permet d'articuler les dimensions externe (environnement) et interne (organisation et ressources) de la stratégie (Warnier et al., 2018).

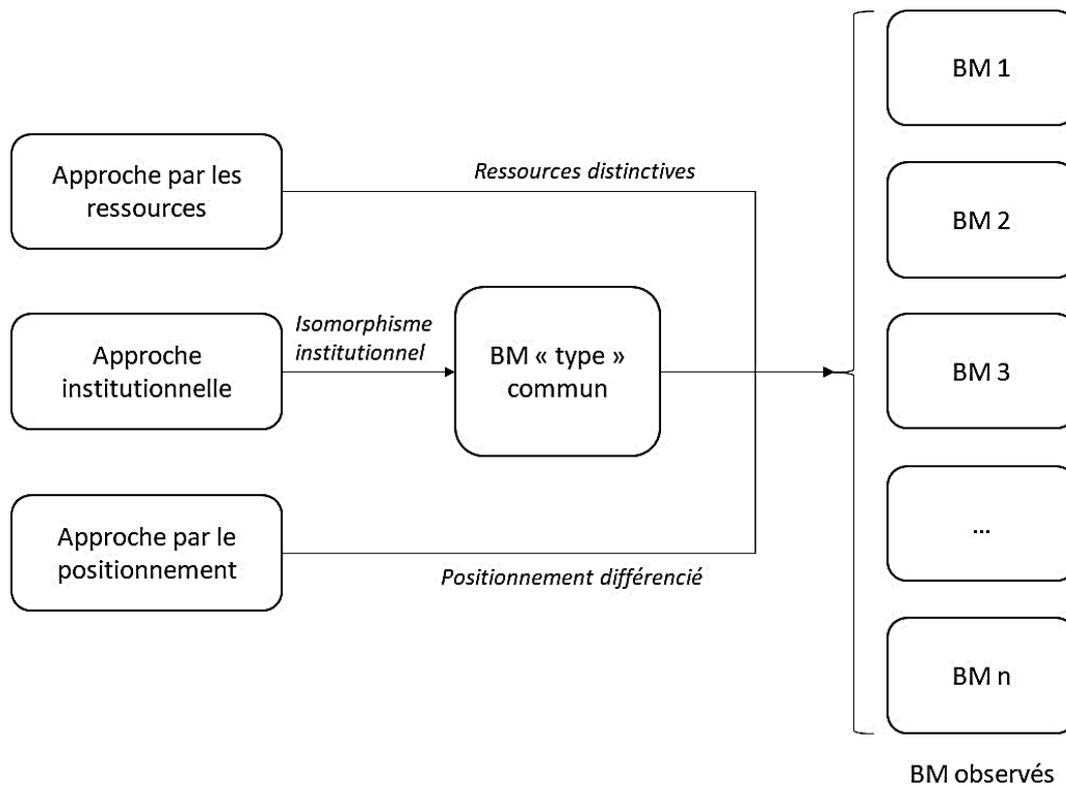
Il est en effet régulièrement reproché au BM de se focaliser en pratique sur « des problématiques et phénomènes micro-organisationnels » en délaissant les questions relatives à l'environnement de l'entreprise, reproche parfois aussi adressé à la littérature dominante en stratégie (Desreumaux, 2014). Pour Warnier et al., (2018 ; p. 118), cette négligence apparente tient avant tout au fait que l'approche commune des BM considère qu'une organisation va « sélectionner » son environnement en fonction du BM qu'elle adopte, là où les modèles de management stratégiques traditionnels prônent à l'inverse un alignement des stratégies des organisations sur leur environnement (Lecocq et al., 2010; Lecocq & Demil, 2006). Mais, pour Zott et al. (2011), on ne saurait oublier que les BM sont façonnés par leur environnement (juridique, économique, technologique, culturel).

Pour Desreumaux (2014), le BM est enfin une « auberge espagnole théorique » qui peut être mobilisée sous plusieurs angles : il ne se substitue pas aux modèles proposés antérieurement, mais fait plutôt figure de « boîte à outils » dans laquelle il est possible de transposer des modèles existants, y compris stratégiques. Son approche est particulièrement adaptée à notre développement, dans la mesure où le trépied de la stratégie nous amène à faire confronter les trois grands courants de la stratégie avec la littérature sur les BM.

La proposition de valeur, qui est au cœur d'un BM, fait ainsi référence de façon pertinente à des questions posées par les auteurs se référant à l'école du positionnement : pourquoi nos clients vont-ils choisir les produits de l'entreprise ? Quelle est la valeur unique créée par celle-ci ? Dans quelle mesure l'offre de l'entreprise se distingue-t-elle de celle de ses concurrents auprès des clients ? À l'autre extrémité du modèle, l'infrastructure du BM est compatible avec l'approche par les ressources : on se demande quelles sont les ressources dont dispose l'organisation en interne, quelles sont celles auxquelles elle peut accéder à l'aide de ses partenaires et comment ses ressources sont mobilisées dans le cadre des activités de l'entreprise pour aboutir à une proposition de valeur spécifique. Le BM d'une entreprise s'inscrit pour finir

dans un environnement institutionnel qui la pousse au mimétisme vis-à-vis de ses concurrents dans une logique d'isomorphisme institutionnel³.

Figure 1 : homogénéité et variété des Business Model selon le trépied de la stratégie, schéma des auteurs



Il existe plusieurs schémas de représentation d'un BM. Verstraete et al., (2012), utilisent le modèle dit GRP, qui exprime comment la valeur est générée (G), rémunérée (R) et partagée (P) dans l'entreprise. Nous faisons pour notre part appel à une autre représentation, appelée Business Model Canvas (BMC), proposée par Osterwalder et al., (2010), qui modélise le BM d'une entreprise à partir de neuf blocs descriptifs, regroupés en quatre grandes catégories (figure 1) :

³ L'exemple de Burgonéo décrit par Asselineau (2010) montre par exemple comment un BM original, mais ne tenant pas compte de son environnement institutionnel, a pu conduire à l'échec du projet entrepreneurial.

- Offre : la proposition de valeur est au cœur du modèle. Il s'agit de l'ensemble des produits et services de l'entreprise qui créent de la valeur pour ses clients.
- Clientèle : les activités de transmission et de capture de la valeur décrivent les segments de clientèle de l'entreprise, ses relations avec ces derniers et les canaux de distribution de la proposition de valeur.
- Infrastructure : les activités de création de valeur sont les principales activités de production du bien ou du service, ainsi que les ressources et les partenaires clés dont elles ont besoin.
- Viabilité économique : elle décrit l'équilibre entre structure de coûts et structure de revenus.

La force de la représentation BMC et la raison pour laquelle nous l'adoptons est qu'elle propose un ensemble de points d'entrée et de voies permettant à chaque entrepreneur de définir un processus de création personnalisé, tout en mettant en évidence les interactions entre les différents blocs et leur cohérence dans une perspective systémique. D'un point de vue méthodologique, elle nous fournit une grille d'analyse unique, autorisant une comparaison systématique de différentes organisations au sein d'un même secteur d'activité. Enfin, d'un point de vue pratique, sa grande popularité dans le monde de l'entreprise a permis de réduire les risques d'ambiguïté dans les réponses données par les acteurs interrogés, facilitant ainsi la procédure de collecte de données.

Figure 2 : le Business Model Canvas, d'après Osterwalder & Pigneur, (2011)

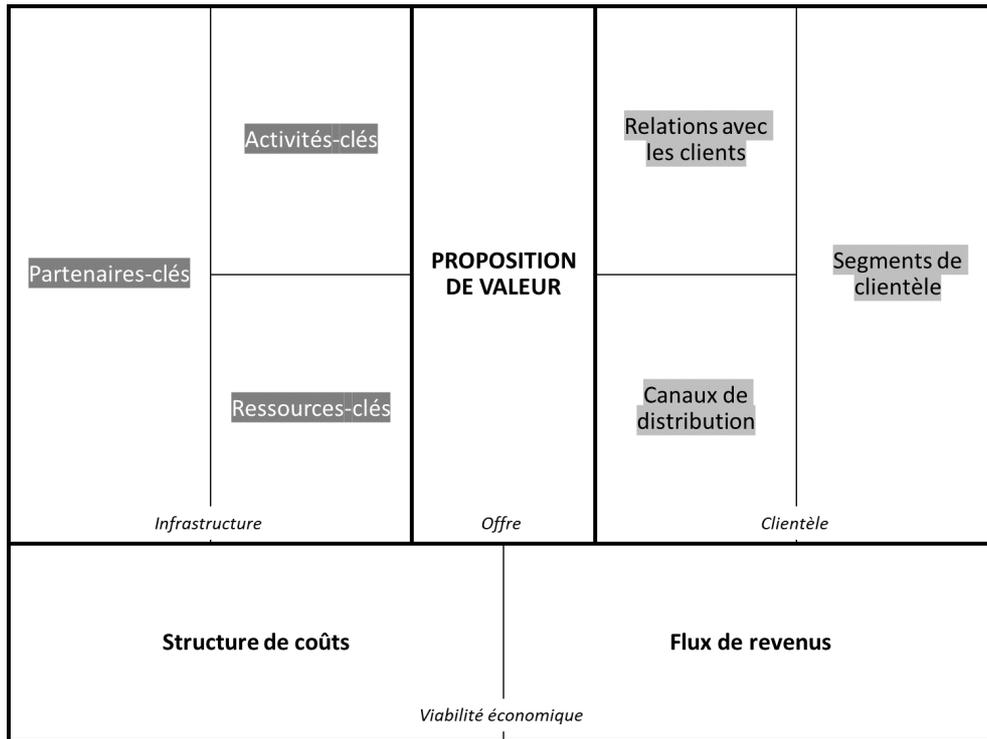
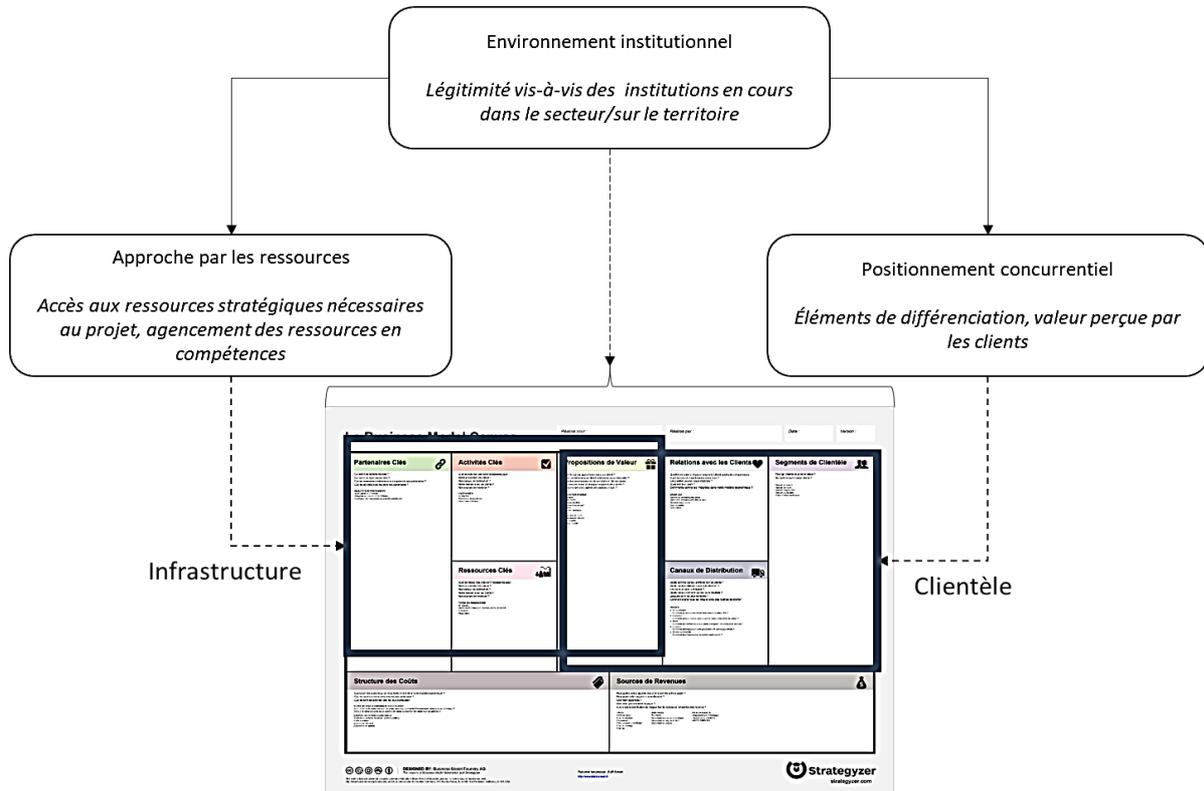


Figure 3 : Business Model Canvas et trépied de la stratégie, schéma des auteurs, adapté de Osterwalder et al. (2010) et Peng & Khoury (2009)



2. METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Nous présentons ci-dessous la pertinence de notre cadre conceptuel pour l'analyse de la filière viticole française et les raisons qui nous ont amenés à étudier le vignoble champenois. Puis, nous détaillons notre méthode d'enquête sur le terrain.

2.1. LE CHOIX DU VIGNOBLE CHAMPENOIS

Le lieu de production est un concept central de l'analyse de la filière vitivinicole, que ce soit en France, mais aussi dans de nombreux « nouveaux pays producteurs » (Hinnewinkel, 2002; Parpet, 2009). D'un point de vue géophysique, un vignoble peut être défini comme un espace géographique continu (relativement) homogène en termes de pédologie, géologie, géomorphologie, hydrologie, ou climatologie. D'un point de vue socio-économique, on peut aussi l'analyser en tant que « territoire homogène et doté d'une très forte identité, caractérisé

par un ensemble de ressources naturelles (sol, climat) et construites (historiques, culturelles et sociales) » (Rastoin & Vissac-Charles, 1999)⁴.

Sous un angle stratégique, il est un espace d'interactions entre organisations mettant en œuvre des stratégies individuelles, mais aussi collectives, partageant des ressources idiosyncratiques et des valeurs, normes et réglementations communes. De fait, un vignoble peut être considéré comme un ensemble d'institutions caractéristiques d'un espace géographique donné, qui lui donnent son identité et facilitent les interactions entre agents (Ditter & Brouard, 2012, 2014). En tant qu'institution formelle – ensemble de normes et réglementations – les appellations d'origine contrôlée (AOC) sont par ailleurs la pierre angulaire des stratégies déployées par les producteurs et négociants au sein de nombreux vignobles français. Une AOC se compose d'institutions explicites (cahier des charges) qui s'appuient sur des institutions plus implicites (usages loyaux et constants) pour constituer un label visant à différencier un produit territorialement ancré de la concurrence, en délimitant le lieu et les conditions de la production. Les tensions entre les trois pieds du trépied sont particulièrement marquées dans la filière vin française, où l'histoire et le système des AOC imposent des contraintes fortes en termes de positionnement (ex : différenciation par l'origine), d'utilisation des ressources (ex : contraintes quant à l'irrigation, origine des raisins), mais aussi de processus de production (rendements), de composantes du produit final (cépages autorisés), ou encore de communication (mentions autorisées sur les étiquettes). Mais, ces contraintes sont parfois vues comme un frein à la mise en œuvre de stratégies individuelles innovantes et efficaces, pouvant pousser certains viticulteurs à sortir d'une appellation afin de se positionner plus librement dans un environnement concurrentiel durci et de faire appel à des ressources distinctives, par exemple des cépages interdits par l'AOC locale (Garcia-Parpet, 2004).

⁴ Cette définition s'applique en premier lieu à la notion de terroir, mais peut être étendue au vignoble.

Il est donc intéressant d'essayer de comprendre dans quelle mesure les BM des vignerons et négociants d'un vignoble donné vont être affectés par leur environnement, qu'il soit institutionnel ou concurrentiel et les ressources disponibles. Nous illustrons notre modèle par l'analyse d'un échantillon de producteurs et négoce champenois⁵. Le champagne a été sélectionné en raison de sa notoriété au niveau mondial, qui en fait l'un des plus grands contributeurs au commerce extérieur français, mais aussi des tensions qu'il traverse actuellement.

Le vignoble champenois est un des principaux vignobles français. Sur une aire d'appellation d'environ 34.000 hectares, soit un peu plus de 4% du vignoble national, il se produit chaque année environ 302 millions de bouteilles et il représente à lui seul 33% des exportations françaises de vin en valeur. Il se divise en quatre grandes régions – Montagne de Reims, Vallée de la Marne, Côte des Blancs, Côte des Bar – 319 crus et près de 280 000 parcelles d'une superficie moyenne de 12 ares. Une des particularités du vignoble est de ne compter qu'une seule appellation, Champagne⁶, au sein de laquelle on distingue trois qualités de terroir, le « Champagne Grand Cru », le « Champagne Premier Cru » et le « Champagne ».

La production, l'élaboration et la commercialisation du champagne sont assurées par plus de 16.000 exploitants – qui détiennent en propre ou louent environ 90% de la surface du vignoble – 132 caves coopératives, qui vinifient les raisins de plus de 14.000 vignerons coopérateurs, et 360 maisons de Champagne⁷. Ces dernières sont rassemblées au sein de l'Union des maisons de Champagne, tandis que le Syndicat Général des vignerons de la Champagne représente les intérêts des vignerons. Le Comité interprofessionnel du vin de Champagne (CIVC), aussi

⁵ Données obtenues de <https://www.champagne.fr/fr/terroir-appellation/terroir-champenois/vignoble-champenois-geographie> (consulté le 15/07/22)

⁶ Il existe deux autres appellations en Champagne, qui produisent des vins tranquilles : l'AOC Coteaux champenois et l'AOC Rosé des Riceys.

⁷ <https://www.champagne.fr/fr/economie/chiffres-clef> ; <https://www.fcvc.fr/les-cooperatives> (consultés le 15/07/22).

appelé « Comité Champagne », est une organisation de droit privé créée en 1941 pour gérer paritairement les intérêts communs des vignerons et des négociants producteurs.

Depuis une dizaine d'années, le vignoble connaît toutefois une tendance à la stagnation, voire à la baisse des ventes, que les crises récentes (Covid, Ukraine) n'ont fait qu'accentuer⁸. La filière pâtit en particulier d'une distinction moins nette pour les consommateurs entre les vins de Champagne et d'autres effervescents, produits en France (Crémants d'Alsace, de Bourgogne, de Loire), mais aussi à l'étranger (Prosecco italien, Cava espagnol) (Ringeval-Deluze, 2019). Ce phénomène est accentué par la vente de champagnes d'entrée de gamme vendus à très bas prix. Les vignerons champenois sont les plus durement touchés⁹ par cette concurrence dans les vins effervescents car de nombreuses exploitations de taille modeste ont des difficultés à assumer des coûts élevés en termes d'intensité capitalistique, de foncier et de communication. Les tensions s'exacerbent en conséquence entre les grandes maisons de négoce d'un côté, les maisons moins prestigieuses et les vignerons de l'autre.

2.2. DEMARCHE EMPIRIQUE

Notre recherche repose sur une démarche qualitative et fait appel à la méthode des études de cas multiples, qui vise à étudier des objets complexes dans un contexte réel et prédire des résultats similaires ou de produire des résultats contrastés mais pour des raisons prévisibles, (Yin, 2009 ; p. 206 ; Chiambaretto et al., 2016). Notre échantillon est composé de quatorze acteurs : six domaines viticoles et huit maisons de négoce (cf. tableau 1). L'une des maisons de négoce est une filiale d'un groupe de vins de champagne, une autre d'un groupe de luxe.

Nos visites ont été réparties sur des périodes d'une semaine chacune entre 2015 et 2019 dans un premier temps, et ont repris en 2022. Une visite a été effectuée dans chaque exploitation,

⁸ Nos enquêtes de terrain ayant été majoritairement réalisées entre 2016 et 2019, nous ne pourrions évoquer les conséquences de ces crises que de façon marginale dans la présente étude.

⁹ De 2007 à 2017, leurs expéditions ont baissé de 27% en volume et de 19% en valeur hors inflation (Ringeval-Deluze, 2019).

avec pour objectif de reconstituer son BM en appliquant la méthodologie BMC. Notre méthode d'analyse du discours (entretiens qualitatifs semi-directifs) s'est appuyée sur une analyse thématique permettant la classification des données selon les différents blocs du BMC. Les entretiens ont porté sur toutes les dimensions des BMC, mais c'est sur la proposition de valeur, les segments de clientèle, les relations avec la clientèle et les canaux de commercialisation que nous avons pu recueillir les données les plus complètes.

Les données primaires recueillies lors de nos visites ont été complétées par des données secondaires provenant d'articles de journaux spécialisés et des sites web des exploitations visitées. Les données historiques relatives au vignoble ont été obtenues à partir de la littérature très riche existante sur le sujet. Elles nous ont permis de concevoir des « BM-types », ou BM « traditionnels », du vignoble champenois, résultant de son contexte institutionnel, du positionnement des acteurs et des ressources mobilisées, que nous avons pu comparer aux « BM observés » des domaines visités (cf. figure 3).

Tableau 1 : exploitations visitées

	Activité principale	Statut	Superficie (hectares)	Dates d'entretien
E1	Domaine viticole	Domaine familial	8	2015
E2	Maison de négoce	Indépendant	35	2016-2018-2022
E3	Maison de négoce	Filiale	388	2015
E4	Maison de négoce	Filiale	250	2015
E5	Domaine viticole	Domaine familial	28	2018
E6	Domaine viticole	Holding	14	2018
E7	Maison de négoce	Indépendant	10	2018
E8	Domaine viticole	Domaine familial	7	2019
E9	Domaine viticole	Domaine familial	25	2019
E10	Maison de négoce	Domaine familial	8	2019
E11	Maison de négoce	Indépendant	0	2019
E12	Maison de négoce	Indépendant	5,5	2022
E13	Maison de négoce	Indépendant	178	2022
E14	Domaine viticole	Indépendant	12	2022

3. ANALYSE ET RESULTATS

3.1. LE MODELE CHAMPENOIS : HISTOIRE ET INSTITUTIONS

Le vignoble a une histoire longue, qui a donné naissance à des caractères institutionnels spécifiques que l'on peut retrouver dans les ressources mobilisées, le positionnement concurrentiel et, finalement, le BM des producteurs et négociants locaux. Il est un exemple intéressant d'interaction des trois pieds du trépied : les institutions champenoises s'inscrivent en effet dans trois dispositifs particulièrement saillants, à savoir (i) la règle d'origine inscrite dans l'AOC Champagne, (ii) qui s'appuie sur une communication valorisant le patrimoine local, (iii) complétées par un positionnement en tant que produit de luxe. Ce dernier a été forgé par les négociants et, en particulier, les Grandes Maisons, dont les investissements dans la qualité et la publicité, ont contribué à construire et préserver la réputation collective du vignoble, et est défendu par le Comité Champagne. Le champagne est de fait un exemple de marque territoriale collective, qui illustre également la coexistence des marques individuelles et des appellations (Charters et al., 2013).

La viticulture est apparue en Champagne au Moyen Âge. Sous le nom de champagne, on a longtemps trouvé des vins de qualités très hétérogènes, élevés hors du vignoble et produits à partir de raisin de l'Aube, du Saumurois, du Sud de la France, voire d'Espagne et même d'Algérie. C'est au XIX^{ème} siècle que les négociants ou maisons de champagne vont chercher à développer leurs exportations, en s'appuyant en particulier sur les réseaux qu'ils avaient constitués dans le commerce des textiles (Brand, 2017). La région se spécialise dès lors dans les vins effervescents, les plus demandés à l'époque dans les Cours européennes et les milieux aristocratiques (Barrère, 2012). Le Champagne étant un vin coûteux à produire et à transporter, son positionnement concurrentiel « naturel » est celui d'un vin de luxe. Les négociants adoptent alors une politique de hausse de la qualité du produit, justifiant des prix élevés, et une stratégie de communication commune, via des étiquettes décorées portant le nom des marques (affiche, peinture, chanson, publicité dans les journaux).

S'instaure alors une distribution des rôles au sein de la filière entre vignerons qui produisent le raisin et le vendent aux négociants, ces derniers réalisant leur assemblage pour élaborer le vin et le commercialiser. Avec la Grande Dépression qui débute en 1873, à laquelle s'ajoute la crise phylloxérique, puis, autour des années 1910, de sévères crises de sous-production, les viticulteurs les plus pauvres sont incapables de rester compétitifs sur le segment d'entrée de gamme face à la montée en puissance des producteurs du Sud de la France. De nombreuses vignes sont abandonnées, entraînant une sélection des meilleurs terroirs¹⁰. La région Champagne cesse d'être un fournisseur de vins ordinaires de la région parisienne.

Le secteur se réorganise dès lors autour du négoce : les maisons gagnent en taille et développent une activité de production, tandis que les vignerons pauvres deviennent leurs fournisseurs. Or, le Champagne, quoique vin de luxe, veut conquérir de nouveaux débouchés voire atteindre des marchés de masse. Ceci implique de développer les ventes de Champagne de qualité, en France et à l'étranger, au-delà du cercle des connaisseurs. Pour cela, les signaux de qualité doivent être repérables et garantis et l'approvisionnement en raisin de qualité homogène, régulier et croissant.

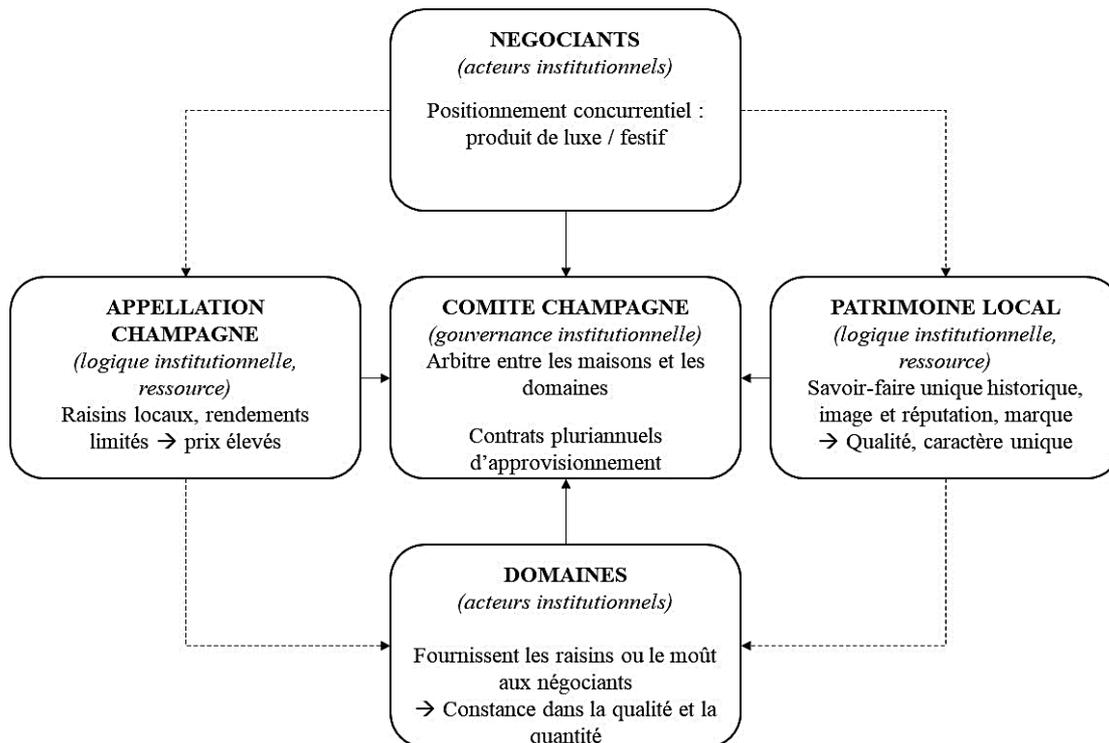
La grande crise des années 1910 est l'occasion pour les Grandes Maisons d'imposer leur stratégie, avec un point culminant en 1936, quand est créée l'Appellation d'Origine Contrôlée Champagne. Ses exigences, qui lient la qualité du produit final à la qualité et à l'origine du raisin, s'imposent aux vignerons et aux autres négociants et permet de segmenter le marché en deux grandes catégories, les vins pétillants « ordinaires » et les champagnes proprement dits. Cette reconnaissance consacre la spécificité de ce patrimoine collectif et légitime le Champagne en tant que bien de luxe (Barrère, 2000). De par sa nature de « bien club » (Calvet, 2005), l'AOC permet par ailleurs aux producteurs et négociants les moins importants de bénéficier de

¹⁰ Des 56.000 hectares cultivés en 1862 n'en subsistent plus que 38.000 à la veille de la première Guerre mondiale.

l'effet d'entraînement et de réputation créé par l'investissement préalable de la qualité des grandes marques et de leur pénétration des marchés extérieurs.

Le champagne étant un vin d'assemblage non-millésimé, il serait en effet relativement simple pour les Grandes Maisons de diversifier leurs approvisionnements, de façon à exercer une certaine pression concurrentielle, en termes de prix et de qualité, sur leurs fournisseurs. Toutefois, afin de stabiliser cet approvisionnement et de garantir une répartition équitable de la valeur créée au sein de la filière, les maisons signent avec les viticulteurs des contrats d'approvisionnement pluriannuels. En articulant politiques de marque individuelles et collective, le négoce contribue à valoriser la filière dans son ensemble et reverse une partie de la valeur créée aux vignerons à travers un prix du kilo de raisin qui suit de près celui du champagne. Ces mécanismes de redistribution ont en particulier pour objet d'éviter que les vignerons ne soient tentés par des stratégies d'intégration verticale (*upgrading*) et ne cherchent à contourner le négoce en aval de la filière (Lanotte et al., 2022).

Figure 4 : institutions, positionnements et ressources du vignoble champenois



On peut construire à partir de ce cadre institutionnel les BM « traditionnels » ou « typiques » complémentaires des vigneron et négociants champenois.

En aval de la chaîne de valeur se trouvent les maisons de négoce : elles se procurent auprès des vigneron l'essentiel du raisin – ressource stratégique commune – dont elles assurent la vinification, l'embouteillage, le stockage et la commercialisation. Le vin lui-même est commercialisé au travers de canaux multiples – CHR, cavistes, GD, exports – pour aboutir chez le consommateur final, qui fait partie des catégories à haut revenu (champagne haut de gamme, consommation régulière) ou revenu moyen (champagne entrée ou milieu de gamme, consommation festive ponctuelle). Leurs ressources stratégiques propres sont leurs salariés, dont le chef de cave, leur patrimoine matériel (bâtiments, caves, chais), immatériel (marque, réputation, réseau de commercialisation) et financier, qui leur permet d'investir massivement en communication. Leur proposition de valeur met en avant le caractère festif et différencié du produit, que ce soit par la marque collective du champagne et la marque individuelle de chaque

maison. Un répertoire aristocratique se retrouve dans les références à l'histoire et à la tradition, à la transmission à travers les générations.

En effet, pour ce type de bien, comme cela peut l'être également pour un parfum, la valeur ne découle pas tant du coût de fabrication que de sa valeur symbolique, positionnelle : l'idée, de la créativité, de la culture, de l'image, ou encore du patrimoine » (Barrère, 2007). La détention et promotion de ce patrimoine historiquement acquis, non délocalisable, représente un atout essentiel de ces acteurs d'une filière apparentée au luxe. Cependant il est utile de rappeler que même s'il s'agit de produits de luxe, ils peuvent être fabriqués en grande quantité. Nous sommes bien dans un secteur de luxe marchand, industriel et de masse, les maisons de Champagne comme celles de haute couture pouvant être détenues par des groupes financiers. Le groupe leader de luxe LVMH en est un parfait exemple. Il détient plusieurs marques prestigieuses de Champagne (Dom Pérignon, Ruinart, Moët & Chandon, Veuve Clicquot, Mercier, Krug), mais également des marques très réputées dans le secteur de la mode et de la maroquinerie (Louis Vuitton, Marc Jacobs, Christian Dior...) ou encore les parfums (Parfums Givenchy, Guerlain, Jean Patou...). Ces aspects patrimoniaux sont ainsi fortement valorisés et entretenus à travers des stratégies de communication et d'événementiels.

En amont de cette même chaîne de valeur, les domaines sont, pour leur part, les fournisseurs des maisons de négoce : le raisin est produit à partir de vignes situées exclusivement au sein de l'aire géographique de l'appellation champagne et des cépages autorisés par ladite appellation, essentiellement pinot noir, pinot meunier et chardonnay. Les ressources stratégiques des domaines sont en premier lieu les parcelles de vignes détenues au sein de l'appellation. La commercialisation du produit étant assurée par les maisons de négoce, qui en assurent une meilleure valorisation que ne pourraient le faire les vignerons, ils ne sont pas en contact direct avec le consommateur final. La proposition de valeur des vignerons résulte d'une équation complexe, dans la mesure où le raisin est généralement perçu comme un produit de base (*commodity*) indifférencié par le négoce. Ils cherchent toutefois à faire valoir les qualités des parcelles et de la culture pour différencier leur offre.

Figure 5 : BM type des maisons de négoce

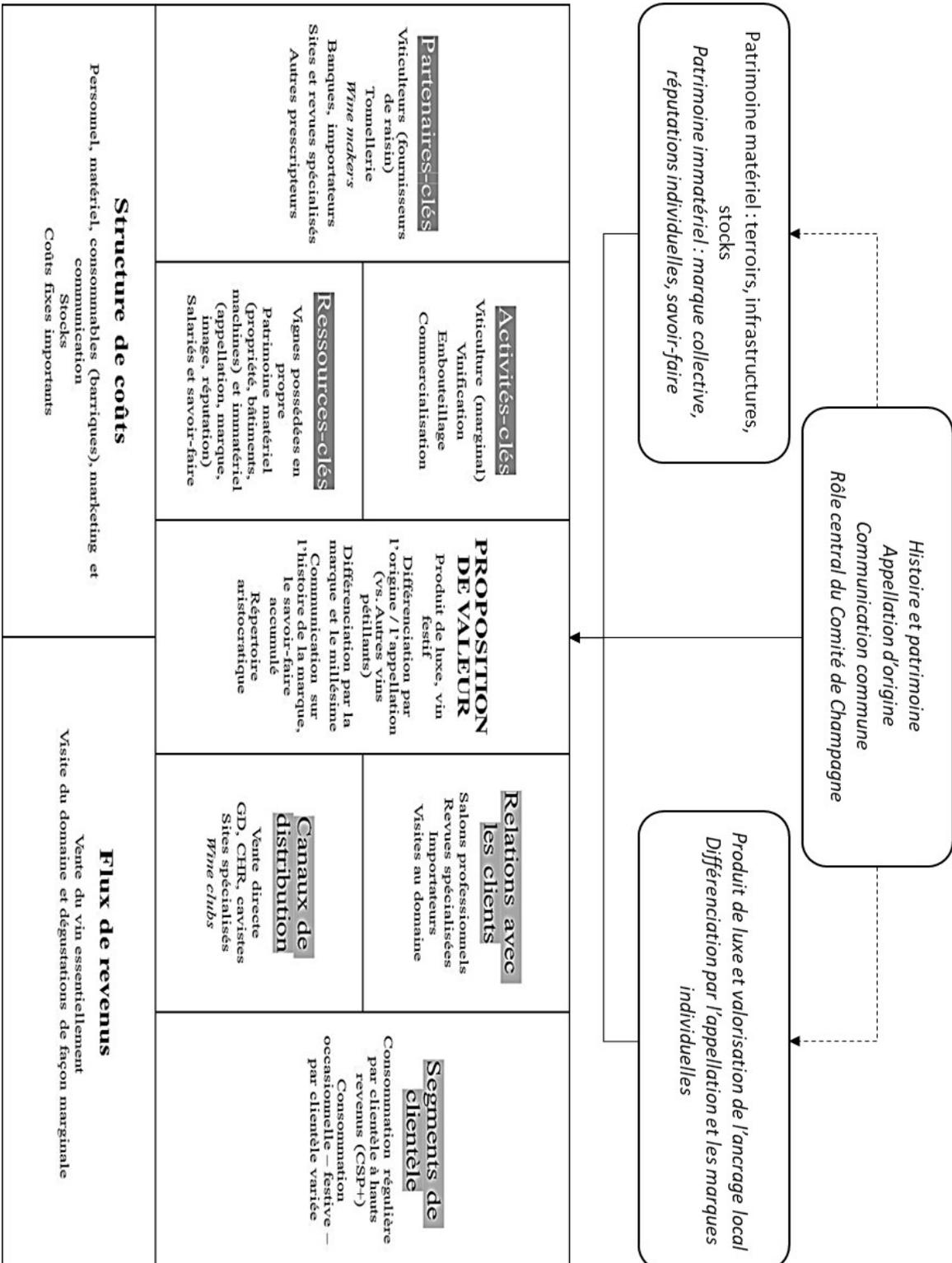
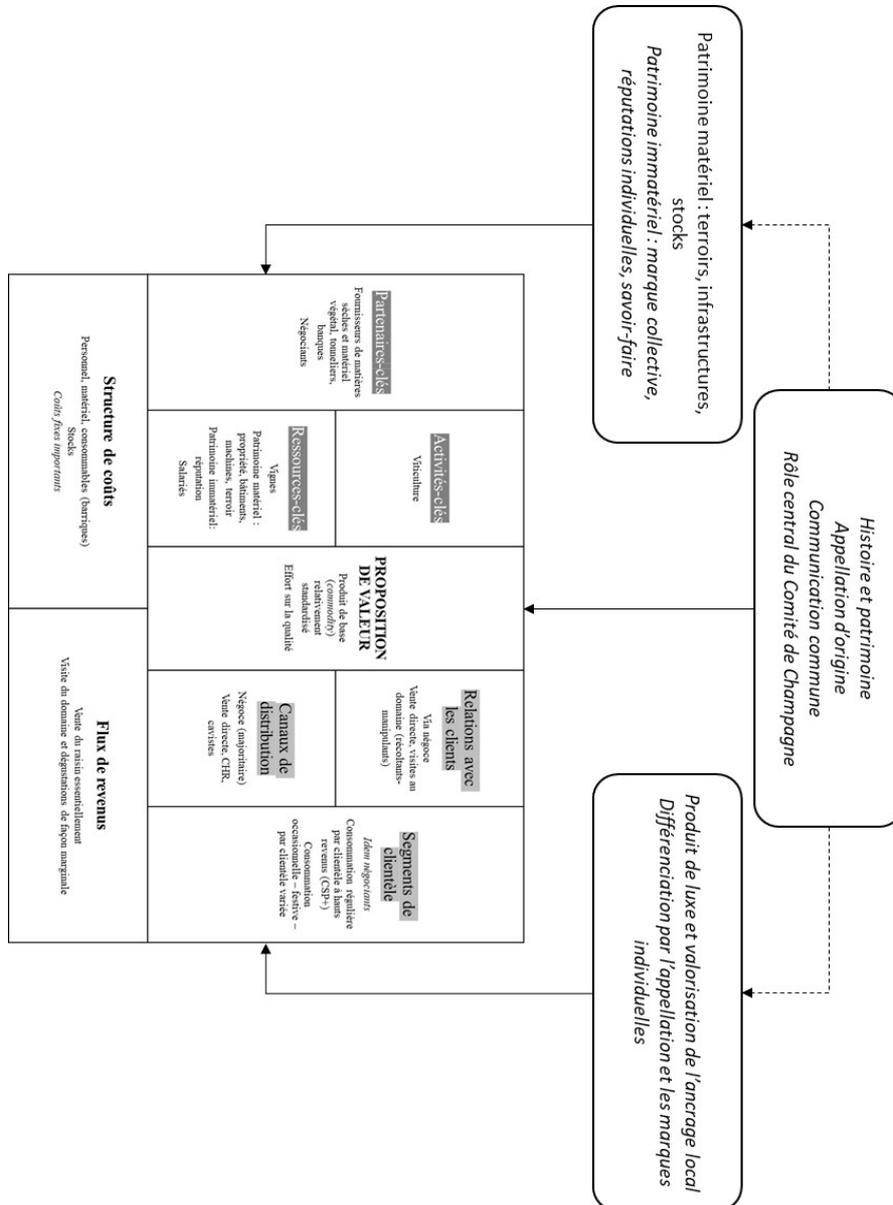


Figure 6 : BM type des vignerons



3.2. UNE GRANDE VARIÉTÉ DE BM OBSERVÉS DANS LE VIGNOBLE CHAMPENOIS

Même si l'on y trouve des BM typiques des grandes maisons (E2, E3, E4, E13), l'échantillon qui fait l'objet de notre analyse met en évidence la variété et la dynamique des BM existant dans le vignoble, loin de la stricte séparation attendue entre vignerons et négociants.

Les activités-clés font tout d'abord apparaître des degrés variables d'intégration verticale au sein de la filière. Au-delà de la seule viticulture, certains vigneron sont des « récoltants manipulant »¹¹ (E1, E6, E8, E14), à savoir qu'ils vinifient et commercialisent eux-mêmes leurs raisins. De même, l'activité des négociants varie entre les « négociants distributeurs » traditionnels, qui achètent directement du vin qu'ils vont commercialiser sans participer à son élaboration, et les « négociants manipulant » (E9, E10, E12), qui achètent le raisin ou le moût pour vinifier. Mais, la plupart des maisons exploitent également des parcelles détenues en propre, en particulier dans les crus les plus prestigieux. Les stratégies d'intégration verticale permettent ainsi de garantir au négoce un approvisionnement en raisin de qualité alors que les vigneron sont plus nombreux à vouloir commercialiser des bouteilles sous leur propre nom et marque (cf. infra).

En second lieu, on observe des disparités assez nettes en ce qui concerne les activités autres que la production ou le négoce. Certaines maisons de négoce, en particulier celles appartenant à la catégorie des « Grandes Maisons » proposent des visites payantes et accueillent un grand nombre de visiteurs (E3, E4), générant des revenus complémentaires, là où les autres maisons et vigneron n'organisent de telles visites et dégustations que pour les clients professionnels (cavistes, sommeliers, importateurs, guides, journalistes). D'autres types d'événements sont privilégiés : il peut s'agir de l'organisation de polos ou croisières, d'expositions d'art contemporain, ou de dégustations mets-vins quelquefois dans les hôtels-restaurants de prestige détenus par les maisons de négoce. Ces manifestations ne sont pas non plus destinées à accueillir le grand public mais des invités jouant le rôle de prescripteurs du produit et ambassadeurs de la marque lorsqu'il s'agit des négoce.

¹¹ Pour une nomenclature complète, voir : <https://www.champagne.fr/fr/comite-champagne/vignerons-maisons/vignerons-et-maisons-de-champagne> (consulté le 31/08/22)

Les propositions de valeur varient aussi en fonction de la nature du consommateur visé. Les grandes Maisons de notre échantillon mettent davantage l'accent sur le produit « champagne » et sa symbolique luxueuse. Les autres négoce de notre échantillon cherchent pour leur part à rajeunir leurs cibles de consommateurs (innovations dans les produits, en termes de marketing) (E11), alors que d'autres continuent à se présenter comme des maisons dont le champagne haut de gamme est dédié à des connaisseurs (E4). La recherche de nouveaux consommateurs jeunes et susceptibles de voir leur pouvoir d'achat croître significativement au cours de leur évolution professionnelle se traduit par des innovations de Business Model puisque cette stratégie suppose de développer des innovations de produits (« Cuvée Bulles d'argent » en petit format, pour une consommation à la paille ou bouteille, marques POP ou ICE), de processus – champagne éco-citoyen qui associe plusieurs aspects du développement durable : viticulture durable, bouteille allégée, papier recyclé pour l'étiquette), de circuits de distribution (sites de vente en ligne) – de moments et modes de consommation (night clubs ou bars, cocktails).

Les propositions de valeur des vigneron valorisent davantage le terroir de production. Il en résulte des tensions dans la définition collective de ce qu'est le patrimoine du champagne et des actions pour sa valorisation » (Gatelier et al., 2014 ; p.12). mais, parmi les vigneron, existent également différents profils depuis le producteur cherchant à offrir un champagne de terroir d'un bon rapport qualité-prix comparativement à celui des maisons (E10), au domaine qui propose un champagne haut de gamme, issu de cuvées limitées, désirant développer sa clientèle (E6).

On perçoit par ailleurs une prise de conscience croissante de l'ensemble des acteurs et une évolution de l'offre de champagne produit en agriculture biologique (AB), voire en biodynamie. Si la proportion de champagnes certifié en AB est encore faible au regard des autres vignobles¹²,

¹² 2,9 % de l'aire d'appellation Champagne sont certifiés en AB, chiffre nettement inférieur à celui d'autres appellations (12% du vignoble français en 2018) Seulement 1 % des viticulteurs de Champagne sont certifiés bio en 2018 (<https://www.champagnesbiologiques.com/index.php/viticulture-bio/la-certification>). Seuls 667 hectares de vignes sont

certains revendiquent le droit de traiter si besoin (et donc de ne pas être certifiés) tout en ayant fait évoluer leurs pratiques culturales (limitation des herbicides, enherbement de parcelles, travail du sol, ...) (E1, E6, E7). Le négoce, davantage que les domaines, affiche dans cette perspective diverses mentions et certifications telles que Viticulture durable en Champagne, HVE (Haute Valeur Environnementale), ISO 9001 et 14001). Une maison (E4) dit proposer le premier champagne « éco-citoyen », juxtaposition de démarches de Développement Durable, et concernant autant les pratiques viticoles que la réduction du poids des bouteilles ou l'utilisation d'étiquettes recyclées.

En termes de relations avec les clients, les revues spécialisées et les guides (Bettane et Desseauve, guide Hachette) jouent pour tous un rôle essentiel. Les circuits de commercialisation privilégiés restent aussi traditionnels, par la vente directe (avec un système de réservation dans certains cas) et, bien entendu, l'export : ce dernier reste très développé (de 40% à 75%) et concerne, en particulier pour les domaines familiaux, des importateurs qui distribuent le produit dans le circuit CHR et chez les cavistes. La communication numérique est relativement réduite et plutôt le fait des grandes maisons de champagne qui ont un personnel dédié à ces missions de community management. Il n'y a généralement pas de vente via le site internet mais la vente existe par l'intermédiaire de sites spécialisés (la champagnerie, lavinia, idealwine, carré des vins).

Les BM traditionnels des vignerons et négociants champenois sont le résultat d'une histoire longue et des conflits entre acteurs pour la création et la captation de la valeur créée par la filière. Ils ont abouti à la constitution d'un cadre institutionnel équilibré permettant aux efforts de chacun – ainsi les investissements des Maisons en communication – de bénéficier à la filière

certifiés bio (ou biodynamie, puisqu'il faut déjà être certifié bio pour demander son label Demeter) en 2018, selon l'Observatoire régional de l'agriculture biologique, soit seulement **2,1 % de la surface viticole champenoise** (pour une moyenne nationale de 9 % au même moment). Sur 16 000 viticulteurs, seuls 158 sont certifiés. (https://www.lemonde.fr/m-gastronomie/article/2019/11/20/le-champagne-bio-en-pleine-effervescence_6019926_4497540.html)

dans son ensemble au sein d'une AOC champagne unique (Loubaresse et Pestre, 2016). La variété des BM champenois apparaît paradoxalement comme une composante clé de cet équilibre. En effet, comme nous l'avons mentionné précédemment, il existe une forte dépendance mutuelle entre les deux grands types d'acteurs du vignoble : le négoce, qui assure 70% des ventes en volume, ne détient que 10% des terrains viticoles, tandis que les vignerons – indépendants et coopérateurs – en détiennent 90%. En d'autres termes, hors secteur coopératif, l'équilibre institutionnel du vignoble champenois se fondait sur une division du travail entre vignerons, produisant les raisins, et négociants, assurant les tâches de vinification, d'assemblage et de commercialisation sous leur propre marque.

Différents mécanismes, tels que l'existence d'une réserve susceptible d'être débloquée en cas de baisse des rendements, ou l'existence de contrat pluriannuels d'approvisionnements (Lanotte *et al.*, 2022) et d'un prix de référence défini par le CIVC, qui freinent les mouvements spéculatifs (Lanotte et Traversac, 2017), participent à cet équilibre. En outre, la vente de champagne en bouteilles par les 4.000 vignerons et 42 coopératives qui la pratiquent soustraie une partie des approvisionnements de raisin au négoce, contribue à maintenir leur prix à un niveau élevé et donc à redistribuer une partie de la valeur créée aux viticulteurs. Par ailleurs, la vente directe leur offre des débouchés alternatifs, qui les rend moins dépendants du négoce et réduit de nouveau son pouvoir de négociation, tout en garantissant une certaine complémentarité entre ces deux acteurs : l'essentiel des ventes des Maisons se font à l'international sur des produits à forte valorisation, tandis que les récoltants manipulant se concentrent sur le marché français et le milieu, voire l'entrée de gamme (Cubertafond, 2018). Loin d'être une aberration, la variété des BM champenois est donc plutôt une garantie de stabilité et d'équilibre de son cadre institutionnel.

3.3. INNOVATION DES BM CHAMPENOIS ET REMISE EN CAUSE DE L'EQUILIBRE

DU CADRE INSTITUTIONNEL

Depuis la fin des années 2000, le vignoble est sujet à plusieurs phénomènes susceptibles de remettre en cause cet équilibre. Le premier est celui de la stagnation des volumes produits (Cubertafond, 2018), liée aux restrictions imposées par l'AOC : les rendements, parmi les plus élevés de toute la filière viticole française, se sont stabilisés après une période de forte croissance pour des raisons liées aux évolutions climatiques, mais aussi par une volonté tacite des opérateurs de ne pas dégrader la qualité du produit final. La superficie couverte par l'AOC étant pratiquement entièrement plantée, la surface cultivée ne peut augmenter. Il en résulte un accroissement rapide du prix des raisins, qui se répercute sur les coûts de production et le prix des terres cultivables. La croissance ne peut donc plus passer que par une augmentation des prix unitaires, ce qui suppose une montée en gamme du produit.

Cette dernière est d'autant plus nécessaire que la concurrence sur les segments d'entrée et de milieu de gamme s'intensifie, avec l'émergence de vins effervescents produits en France (Crémants d'Alsace, de Bourgogne, de Loire) et à l'étranger (Prosecco d'Italie, Cava d'Espagne), dont les coûts de production – et les prix – sont bien plus faibles que ceux du champagne (Ringeval-Deluze, 2019). Cette évolution de l'environnement concurrentiel est susceptible de créer de nouvelles opportunités car elle s'accompagne de l'émergence de nouvelles catégories de consommateurs, plus jeunes et moins aisés que la clientèle traditionnelle, comme nous avons pu le voir chez certains producteurs de notre échantillon. Mais les vignerons champenois, principalement positionnés sur ces deux segments, sont durement touchés¹³ par cette concurrence, à laquelle s'ajoute une forme de concurrence interne de certains producteurs avec la vente de champagnes d'entrée de gamme à très bas prix (10€). Si les grandes Maisons ne sont que peu affectées par cette situation, les négoce les moins importants et les viticulteurs pratiquant la vente en bouteille doivent donc trouver de nouveaux

¹³ De 2007 à 2017, leurs expéditions ont baissé de 27% en volume et de 19% en valeur hors inflation (Ringeval-Deluze, 2019).

leviers de valorisation sous peine de se retrouver dans une impasse (Ringeval-Deluze et Hueto ; 2022). Ceci peut expliquer la volonté de montée en gamme, les références au terroir et à l'agriculture biologique fréquemment évoquées par les producteurs de notre échantillon. Mais, leurs exploitations étant souvent de taille très modeste – superficie moyenne de 2 ha avec 56,6% des exploitations ayant des surfaces inférieures à 1 ha – ils rencontrent des difficultés à assumer des coûts élevés en termes d'intensité capitalistique, de foncier et de communication. De fait, le nombre de viticulteurs pratiquant la vente en bouteille ne cesse de décroître car la vente au négoce apparaît plus rémunératrice et moins risquée (Cubertafond, 2018). Ce phénomène pourrait même se prolonger par la baisse du nombre de vigneron et la concentration des exploitations : la valeur des terrains ayant fortement augmenté, certains pourraient être tentés de vendre à d'autres producteurs dotés de ressources suffisantes ou à des négociants. Il s'ensuivrait alors un degré de concentration verticale plus élevé au sein de la filière et une certaine « homogénéisation » des BM locaux (Ringeval-Deluze et Hueto, 2022).

De nouveaux acteurs voient également le jour, de nouvelles entreprises qui introduisent des ruptures avec l'image de luxe et patrimoniale du Champagne pour, au contraire, axer leur stratégie sur des innovations. Ainsi, E11 est une SAS créée en 2017 commercialisant deux marques de champagne. Si la première s'inscrit dans un BM relativement traditionnel tel que nous les avons évoqués précédemment, le BM de la seconde est innovant à plusieurs titres. Il l'est tout d'abord en termes de ressources et partenaires. En effet, la marque a pu être lancée à la suite d'une levée de fonds clôturée en octobre 2018, à l'issue de laquelle 1,1 millions d'euros ont été levés auprès de vingt investisseurs extérieurs au monde du champagne. Pour garantir une relation de confiance entre l'entreprise et les investisseurs, une procédure de reporting mensuel a été mise en place, typique du fonctionnement des start-up.

Par ailleurs, si, comme tout autre négociant-distributeur, E11 a développé des partenariats avec des vigneron extérieurs pour créer une marque d'acheteur, les vins de la marque ne sont pas

des vins d'assemblage mélangeant plusieurs cépages, années, producteurs et terroirs afin de garantir une certaine constance du produit. Au contraire, le cépage est unique (chardonnay), provenant d'une seule année, tandis que le terroir et le fabricant d'origine du vin, eux aussi uniques, sont indiqués sur l'étiquette. Le consommateur est ainsi précisément informé de l'origine du vin, tandis que les vignerons gardent la maîtrise de leur métier dans la cave et utilisent leurs propres outils, tout en étant suivis durant tout le processus de vinification.

Les consommateurs visés étant les « millenials », la marque met en avant une vision rénovée du champagne, proposé comme un produit festif et de qualité, mais de consommation courante. Il en résulte une proposition de valeur sensiblement différente de celles des champagnes « classiques » : là où les grandes Maisons font valoir leur ancienneté, gage de sérieux et de qualité, mais qui tend à figer leur image, la marque créée par El l cherche à se donner une image jeune et décalée, en utilisant un acronyme dérivé d'une locution latine. La marque est par ailleurs associée à un verre inconnu du grand public, le blida, verre traditionnel champenois de type « shooter » d'une contenance de 10cl, mettant l'accent sur une consommation qui se veut « décomplexée », moderne et accessible à tous (« shooters » de champagne.) La bouteille est dotée d'une étiquette connectée et d'une pastille thermosensible, dont la couleur change en fonction de la température.

Des produits dédiés aux CHR (Café Hôtel Restaurant) sont aussi développés pour attirer l'œil de leur clientèle. Pour les dégustations en café ou bar, les professionnels peuvent utiliser un « porteblida » en bois. Les consommateurs ayant leurs regards attirés par l'article, il permet de mettre en avant une nouvelle fois la marque en changeant et en proposant des articles qui ne font pas partie des produits communément utilisés par les Maisons de Champagne.

Cette tendance ne va pas nécessairement dans le sens de la stabilité du cadre institutionnel car elle renforce le pouvoir de négociation des négociants sur des vignerons, dont la dépendance

en matière de débouchés s'accroît, et pourrait donner lieu à terme à une remise en cause des modes de gouvernance institutionnelle actuels.

Figure 6 : exemples d'innovations de BM chez les viticulteurs

<p>Partenaires-clés</p> <p>Fournisseurs de matières sèches et matériel végétal, tonneliers, banques</p>	<p>Activités-clés</p> <p>Viticulture Viniculture Commercialisation</p>	<p>PROPOSITION DE VALEUR</p> <p><u>Produit de terroir: origine, qualité, production limitée</u></p> <p>Ou</p> <p><u>Produit de luxe</u></p> <p>Ou</p> <p><u>Innovation et le caractère festif</u></p> <p><u>Différenciation par l'appellation et le domaine</u></p>	<p>Relations avec les clients</p> <p><u>Site web, réseaux sociaux</u> <u>Visites au domaine</u></p>	<p>Segments de clientèle</p> <p><i>Idem négociants</i> + <u>Consommateurs jeunes</u> <u>Revenus moyens</u></p>
	<p>Ressources-clés</p> <p>Vignes</p> <p>Patrimoine matériel : propriété, bâtiments, machines</p> <p>Patrimoine immatériel: <u>appellation, savoir-faire, réputation</u> Salariés</p>		<p>Canaux de distribution</p> <p><u>Vente au domaine</u> <u>Vente directe, CHR, cavistes</u></p>	
<p>Structure de coûts</p> <p>Personnel, matériel, consommables (barriques) Stocks <i>Coûts fixes importants</i></p>		<p>Flux de revenus</p> <p>Vente de vin en bouteilles Visite du domaine et dégustations de façon marginale</p>		

4. DISCUSSION ET CONCLUSION

À partir de l'exemple de quinze domaines, négoce et coopératives champenois, cette étude avait pour objet d'enrichir notre compréhension de la notion de business model en étudiant les jeux d'influences réciproques entre celui-ci et l'environnement dans lequel les entreprises évoluent. d'analyser dans quelle mesure l'environnement institutionnel du vignoble pouvait exercer une influence sur le positionnement, les ressources et, en fin de compte, le BM de ses exploitations. Les résultats obtenus montrent que, loin de la simple dichotomie attendue entre vigneron et négociants, les BM champenois réels sont d'une grande variété, qui participe par

ailleurs à la stabilité du cadre institutionnel du vignoble. Toutefois, les contraintes imposées par ce même cadre et l'évolution des conditions de la concurrence a requis des innovations de business models, ce qui a contribué à renforcer la séparation entre la production et le négoce, modifiant les équilibres entre ces deux catégories d'acteurs institutionnels et s'est accompagné de tensions avec l'environnement. De ce fait, cette étude apporte plusieurs contributions, aussi bien théoriques que managériales.

4.1. CONTRIBUTIONS THEORIQUES

4.1.1. Les jeux d'influence réciproque entre business models et l'environnement des firmes

Au travers de la mobilisation du modèle du trépied de la stratégie, l'étude du cas du Champagne a permis de mettre en avant les jeux d'influence complexes et réciproques existant entre le business model des entreprises (vignerons et négociants) et leur environnement, tenant compte du contexte concurrentiel, du cadre institutionnel et des ressources. De ce fait, La mobilisation du trépied a enrichi l'analyse du cas du vignoble champenois que les outils stratégiques habituellement mobilisés pour rendre compte de l'environnement comme les modèles des cinq forces (Porter, 2008) et SWOT (Osterwalder et al., 2010). Une hypothèse sous-jacente à leur mobilisation est que l'environnement dans lequel les entreprises évoluent est considéré comme fixé, ne permettant pas de saisir les facteurs environnementaux poussant à l'innovation de business models, se traduisant par exemple par la recherche de nouveaux segments de clientèle. D'un autre côté, en cherchant à atteindre une nouvelle clientèle, de nouveaux acteurs adoptent de nouveaux modèles de financement et de nouvelles propositions de valeur, basées sur de nouvelles pratiques de production, de nouveaux positionnements de produits, etc. Ceci a, en retour, renforcé le questionnement sur le positionnement du vignoble ainsi que les valeurs associées à la consommation de champagne, comme en témoigne le développement de pratiques de consommation alternatives, comme la mixologie. De ce fait, nos résultats mettent

en valeur le fait que l'accumulation d'innovations de business models est susceptible de donner lieu à des évolutions dans l'environnement des acteurs productifs. La mise en avant de cette relation réciproque est, à notre connaissance, inédite, la littérature existante ayant avant tout traité de l'influence de l'environnement sur les caractéristiques organisationnelles.

4.1.2. Les influences contradictoires de l'environnement sur les innovations de business model

Hormis une compréhension plus fine de l'environnement, notre étude permet de mieux comprendre les facteurs capacitants ou contraignants de l'environnement et les jeux d'influence contradictoires pouvant exister entre eux. Dans le cas du Champagne, un facteur important au développement d'innovations de business models réside dans les évolutions de l'environnement concurrentiel des acteurs du vignoble avec, d'une part, l'attrait exprimé par les consommateurs pour les vins de vignerons indépendants. D'autre part, s'est développée une offre concurrente d'autres régions productrices à laquelle vient s'ajouter le développement plus récemment, de nouvelles clientèles, plus jeunes n'ont pas les mêmes attentes et pratiques de consommation que les consommateurs traditionnels. En revanche, Les ressources aussi bien individuelles (limitation dans l'accès aux ressources financières) que collectives (limites de rendements, inertie de l'image du Champagne) jouent un rôle contraignant sur la capacité d'innovation des acteurs. Ces limitations frappent en particulier les vignerons indépendants. Pour sa part, le cadre institutionnel a des effets ambigus. D'un côté, la diversité des acteurs composant la Champagne semble témoigner d'un certain degré de flexibilité. D'un autre côté, les règles régissant la production de vin de Champagne, dont celles relatives à l'AOC entravent les innovations de business model.

Ces jeux d'influence contradictoires entre contexte concurrentiel, institutions et ressources peuvent aussi être sources de tensions pouvant, à leur tour, influencer la capacité d'innovation collective. Dans notre cas, si les évolutions du contexte concurrentiel ont favorisé les

innovations, les capacités et vitesse d'adaptation des institutions sont plus faibles (Beckert, 2010; DiMaggio & Powell, 1983). Néanmoins, en pouvant modifier les jeux d'acteurs, les évolutions de business model peuvent, à leur tour, impliquer des questionnements sur la pertinence et l'efficacité des institutions dominantes, favorisant ainsi leur évolution (Leroux et al., 2014).

Enfin, le caractère capacitant ou contraignant des caractéristiques environnementales dépend du contexte. Contrastant avec le cas champenois, l'étude du vignoble bordelais menée par Ditter et al., (2022) a mis en évidence le caractère contraignant des institutions qui est néanmoins partiellement compensé par la mobilisation de ressources individuelles (accès aux financements) et collectives (renommée du vignoble).

4.2. CONTRIBUTIONS MANAGERIALES

Une première contribution managériale porte sur les interactions entre les innovations de business model et l'environnement de l'organisation. De ce fait, un préalable à tout projet aboutissant à une innovation de business model doit tenir compte des caractéristiques de l'environnement de l'organisation, aussi bien dans les dimensions concurrentielle, qu'institutionnelle et les ressources. Cette prise en compte doit permettre d'identifier les contraintes et facteurs facilitants associées à l'environnement existants, que d'évaluer les évolutions futures de chacune de ses dimensions ainsi que des interactions entre elles. A cette fin, il nous semble que l'approche par le trépied apporte un cadre plus exhaustif que les outils d'analyse traditionnels tels que SWOT, Cinq Forces, voire PESTEL, ce dernier outil ne permettant pas, selon nous, de saisir de manière satisfaisante la dimension des ressources.

Deuxièmement, nos résultats permettent de nourrir la réflexion des décideurs publics et acteurs en charge de la coordination des filières locales (responsables de syndicats et d'interprofessions, etc.) dans leurs actions d'accompagnement des acteurs productifs. En effet, une évolution des

cadre institutionnels ainsi que le développement et la mise à disposition de ressources collectives permet d'accompagner les innovations de business model.

RÉFÉRENCES

- Alonso Ugaglia, A., Cardebat, J.-M., & Jiao, L. (2019). The French Wine Industry. In A. Alonso Ugaglia, J.-M. Cardebat, & A. Corsi (Eds.), *The Palgrave Handbook of Wine Industry Economics* (pp. 17–46). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-98633-3_2
- Ardinat, G. (2013). *Géographie de la compétitivité*. Presses universitaires de France : Le Monde.
- Bain, J. S. (1959). *Industrial organization*. Wiley.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Addison-Wesley Pub. Co.
- Beckert, J. (2010). Institutional Isomorphism Revisited: Convergence and Divergence in Institutional Change. *Sociological Theory*, 28(2), 150–166. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9558.2010.01369.x>
- Bélis-Bergouignan, M.-C., & Corade, N. (2008). Fusions des coopératives viticoles et ancrage territorial, Mergers between wine co-operatives and territorial constraint. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, mars(1), 43–68. <https://doi.org/10.3917/reru.081.0043>
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), 195–215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Celhay, F., & Trinqucoste, J.-F. (2008). Pourquoi est-il difficile de “sortir” des codes graphiques du vin français ? : *Market Management*, Vol. 8(1), 6–30. <https://doi.org/10.3917/mama.051.0006>
- Chabaud, D., & Sattin, J.-F. (2018). Institutions matter... Et après ? L'apport de Douglass Cecil North aux sciences de gestion. *Revue française de gestion*, 273(4), 49–65. Cairn.info. <https://doi.org/10.3166/rfg.2018.00255>
- Chiambaretto, P., Gurău, C., & Le Roy, F. (2016). Coopetitive branding: Definition, typology, benefits and risks. *Industrial Marketing Management*, 57, 86–96. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.009>
- Croidieu, G., & Monin, P. (2011). Châteaux contre garages. Mouvements sociaux et identités collectives à Saint-Émilion. *Revue française de gestion*, 217(8), 93–116. Cairn.info.
- Desreumaux, A. (2014). Le « business model » : Un nouvel outil d'analyse stratégique ? *Humanisme et Entreprise*, 316(1), 7–26. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/hume.316.0007>
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and Agency in Institutional Theory. In L. Zucker (Ed.), *Institutional Patterns and Organizations Culture and Environment* (pp. 3–21). Ballinger. <https://ci.nii.ac.jp/naid/10030010621/>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Ditter, J.-G., & Brouard, J. (2012). Institutions et territoires du vin en France: Le cas de l'A.O.C. Cahors. *Géographie, économie, société*, 14(3), 303–325. Cairn.info. <https://doi.org/10.3166/ges.14.303-325>

- Ditter, J.-G., & Brouard, J. (2014). Proximité territoriale et dynamique des AOC françaises: Une analyse comparative. *Revue internationale P.M.E.*, 27(3–4), 105–124. <https://doi.org/10.7202/1028042ar>
- Ditter, J.-G., Muller, P., & Tanguy, C. (2022). Les business models de la filière vin en France, entre continuité et innovation. Une analyse des châteaux bordelais. *Revue internationale P.M.E.*, 35(3–4), 181–201. <https://doi.org/10.7202/1095588ar>
- Dockès, P. (1999). *Pouvoir et autorité en économie*. Economica.
- Duquesnois, F., Roy, F. L., & Gurau, C. (2010). Competitive strategies in a crisis industry. The wine industry in the Languedoc-Roussillon region in France. *Revue française de gestion*, 203(4), 41–56.
- Garcia-Parpet, M.-F. (2004). Le marché de l'excellence: Le classement des grands crus à l'épreuve de la mondialisation. *Genèses*, 56(3), 72–96. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/gen.056.0072>
- Hinnewinkel, J.-C. (2002). *Les territoires de la vigne et du vin*. Editions Féret.
- Knickerbocker, F. T. (1973). Oligopolistic reaction and multinational enterprise. *The International Executive*, 15(2), 7–9. <https://doi.org/10.1002/tie.5060150205>
- Lecocq, X., & Demil, B. (2006). Strategizing industry structure: The case of open systems in a low-tech industry. *Strategic Management Journal*, 27(9), 891–898. <https://doi.org/10.1002/smj.544>
- Lecocq, X., Demil, B., & Ventura, J. (2010). Business Models as a Research Program in Strategic Management: An Appraisal based on Lakatos. *M@n@gement*, 13(4), 214. <https://doi.org/10.3917/mana.134.0214>
- Leroux, I., Muller, P., Plottu, B., & Widehem, C. (2014). Innovation ouverte et évolution des business models dans les pôles de compétitivité: Le rôle des intermédiaires dans la création variétale végétale. *Revue d'Economie Industrielle*, 146, 115–142.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review*, 40(3), 21–30.
- Monticelli, J. M., Garrido, I. L., & de Vasconcellos, S. L. (2018). Coopetition and institutions: A strategy for Brazilian wineries facing internationalization. *International Journal of Wine Business Research*, 30(1), 74–95. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-08-2016-0028>
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- North, D. C. (2005). Institutions and the process of economic change. *Management International*, 9(3), 1–7.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279002>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model nouvelle génération: Un guide pour visionnaires, révolutionnaires et challengers*. Pearson.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Parpet, M.-F. G. (2009). *Le marché de l'excellence: Les grands crus à l'épreuve de la mondialisation*. Le Seuil.
- Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 63–81. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.43479264>
- Penrose, E. T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm* (4th ed.). Oxford University Press.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>

- Porter, M. E. (1980). Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability. *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30–41. <https://doi.org/10.2469/faj.v36.n4.30>
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 78–93.
- Rastoin, J.-L., & Vissac-Charles, V. (1999). Le groupe stratégique des entreprises de terroir. *Revue internationale P.M.E. Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 12(1–2), 171–192. <https://doi.org/10.7202/1008655ar>
- Théret, B. (2000). Institutions et institutionnalismes: Vers une convergence des conceptions de l'institution? In M. Tallard, B. Théret, & D. Uri (Eds.), *Innovations institutionnelles et territoires* (L'Harmattan, pp. 25–68).
- Verstraete, T., Krémer, F., & Jouison-Laffitte, E. (2012). Le business model: Une théorie pour des pratiques. *Entreprendre & Innover*, 13(1), 7–26. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/entin.013.0007>
- Warnier, V., Lecocq, X., & Demil, B. (2018). Les business models dans les champs de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Discussion et pistes de recherche: *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 17(2), 113–131. <https://doi.org/10.3917/entre.172.0113>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Free press.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed). Sage Publications.
- Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. (2002). Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy. *Academy of Management Review*, 27(3), 414–431. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.7389921>
- Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1–26. <https://doi.org/10.1002/smj.642>