



Les comptes rendus du Conseil Socio-Économique

N° 2 – La notion de qualité

Pour sa deuxième réunion, le Conseil Socio-Économique du GIP était invité à réfléchir sur la notion vaste et complexe de qualité. Aux côtés de l'un de ses co-Présidents, Michel Baldassini, le Président du GIP, Jean-Yves Bizot, participait à ces travaux ainsi que Jean-Jacques Boutaud, co-Président du Conseil Scientifique, et Florian Humbert, directeur.

Le Conseil Socio-Économique rassemblait :

| | |
|----------------------|---|
| Thierry André | Cabinet André & Associés |
| Danièle Bonnardot | Domaine Bonnardot |
| Jean- Livier Cabocel | Avocat au Barreau de Mâcon |
| Denis Duveau | Fédération des Syndicats de Négociants-Eleveurs de Grande Bourgogne |
| Gilles Fèvre | Domaine Nathalie et Gilles Fèvre |
| Philippe Longepierre | Bureau Interprofessionnel des Vins de Bourgogne |

Introduction

La notion de qualité proposée à la réflexion du Conseil Socio-Économique est volontairement prise sous un angle très large. Elle peut être appréhendée au moyen de quelques questions de fonds :

- Qu'est-ce qu'un « bon vin » dans le contexte bourguignon d'aujourd'hui mais aussi de demain ?
- Est-ce un produit « bien fait » et selon qui ?
- Est-ce un produit bien vendu ?
- Pour quelle(s) cible(s) ? Avec quelle image, quelle ambition ?

Le thème de la qualité est régulièrement abordé par le monde de la recherche et chaque laboratoire, chaque discipline scientifique, s'approprie la notion sous un angle donné, en capte certains éléments et l'aborde selon son champ de compétences. Une vision large peut en être ainsi proposée, mais compartimentée. À l'inverse, les professionnels de la filière n'ont pas une vision aussi large de cette notion et les discussions la réduit fréquemment à la dimension technique du produit. Cette seule approche est limitée et ne propose qu'une vision courte pour la filière, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, la notion de qualité technique n'est pas si aisée à définir. Ce mode d'appréhension n'est ensuite pas nécessairement satisfaisant pour les consommateurs. Enfin, un très bon produit peut parfaitement louper sa cible si l'accompagnement nécessaire, notamment en termes de communication, n'est pas effectué. La question est de fait posée : un bon vin serait-il alors un bon produit qui touche le bon client ? Ceci laisse bien supposer



GIP Pôle Bourgogne Vigne et Vin

que la notion de qualité recouvre d'autres éléments, d'autres facteurs que la seule technique : le produit, le client, la communication, le réseau, le prix, etc. Elle est multiple et par conséquent plus large et plus complexe que la vision habituellement perçue par la filière viticole. Elle ne se résume pas uniquement à la vigne, au vin ou à la qualité intrinsèque perçue lors de la dégustation d'agrément. Une prise de position récente au sein de la filière régionale soutenait ainsi que la Champagne fonctionnait bien alors que le produit et le travail ne sont pas « bons ». Or, le champagne est un produit qui se vend bien, qui trouve son consommateur sur un segment de prix pourtant élevé. Il se dessine donc à travers ce jugement porté une complexité plus grande, non résumable à la seule dimension technique. Il est impossible de réduire la qualité d'un produit seulement à sa production.

Pour ces différentes raisons, il apparaissait intéressant d'interroger le Conseil Socio-Économique et de recueillir ses réflexions, librement exprimées par ses membres, sans contraintes ni cadrage préétablis.

De la mesure de la qualité

Relativité de la notion de qualité

La notion de qualité apparaît dès l'abord très relative. Elle dépend fortement de la cible à laquelle on s'adresse : types de clients si l'on s'intéresse aux consommateurs, types de prescripteurs, types de professionnels de la filière, marchés. Il est ainsi aisé d'observer une qualité très bien perçue par un groupe de consommateurs et une autre, à l'inverse, très mal appréciée. Le passage d'un type de consommateurs à un autre donne également lieu à des écarts de perception considérables de la qualité. Un même produit est apprécié par les uns et rejeté par les autres. Au-delà du produit lui-même, il faut donc aussi s'interroger sur la qualité du message envoyé et sur les cibles. Un exemple pris hors du vin : le BIVB développe nombre de travaux et d'outils à destination de la filière. Or, finalement, peu sont utilisés. La question n'est pas la qualité intrinsèque des travaux, mais bien la communication faite autour d'eux, la qualité du message adressé, et sa transmission par l'Interprofession aux acteurs de la filière.

Ainsi, dans le vin, pourquoi un client choisira-t-il une bouteille plutôt qu'une autre ou se décidera à entrer dans un domaine plutôt que chez son voisin, sans connaissance a priori de la qualité des vins ? Des facteurs interviennent dans ce choix, au-delà du produit lui-même : le lieu de réception, le contenu du message porté par le professionnel, l'accueil réservé... Tous entrent en ligne de compte dans l'appréhension globale du client sur le produit et sur la qualité attribuée à celui-ci. L'exemple est bien connu du vin acheté au cours des vacances, jugé formidable en situation d'achat, et source de déception lorsque dégusté plus tard.

Ces premiers éléments simples mettent en avant l'importance de la part de l'humain, de l'individu dans la perception de la qualité. Celle-ci se manifeste ainsi à travers la notion d'adéquation. Si l'on estime qu'une bonne bouteille est une bouteille bue, celle-ci pourra l'être par certains et laissée de côté par d'autres. La

complexité réside alors dans l'identification de la clientèle à cibler pour atteindre l'adéquation.

L'importance de l'image

L'adéquation pose la question des enjeux associés à l'image et à la puissance d'une marque. La marque est prise au sens large du terme, c'est-à-dire communicationnel et non strictement juridique.

Pour la filière viti-vinicole, le cas du Champagne est de ce point de vue emblématique. Il invite à prendre en considération l'importance de l'image dans la satisfaction et dans le plaisir associé à la dégustation d'un produit : l'étiquette et le nom qui lui sont associés, le moment de la consommation... On observe dès lors un phénomène de programmation du consommateur, positive ou négative, autour d'un nom, d'une appellation, d'une étiquette, d'une marque et de leur puissance évocatrice.

Pour autant, la question de l'image du produit ne doit pas être réduite à son seul marketing. S'il existe des produits effectivement très marketés dans le monde viti-vinicole contemporain, souvent simples à comprendre, dont la définition repose sur une traduction directe des attentes de types prédéfinis de consommateurs, cette approche apparaît relativement peu pertinente pour la Bourgogne. Il s'agit donc pour la région de concevoir des trajectoires équilibrées, tenant compte à la fois des enjeux d'image pour le client, du positionnement du produit et de sa représentation amont par son producteur.

De ce point de vue, l'importance prise par internet et le numérique dans l'appréciation et la construction de l'image de marque depuis une quinzaine d'années constitue une grande nouveauté, facteur de complexité supplémentaire. Là où la recommandation d'amis, la transmission familiale et un certain type de prescription jouaient un rôle fondamental dans la construction du jugement, nous sommes aujourd'hui dans une appréciation à la structure feuilletée, où cohabitent de nombreux discours.

Appliqués à la Bourgogne, ces différents aspects pointent la nécessité d'orienter et de fournir des éléments de discours visant à faire ressortir une certaine unité. Si la notion de qualité est très relative et peut être abordée sous de multiples angles, les différents acteurs et métiers de la filière ont la nécessité de se retrouver dans une vision non pas uniforme du ou des Bourgogne(s) mais harmonieuse. Les exemples des trajectoires contraires de stratégie vertueuse des vins des Côtes-du-Rhône d'une part, et d'échec de ceux du Beaujolais d'autre part, sont essentiels à avoir à l'esprit si l'on appréhende la qualité en termes de programmation et de communication globale autour du produit. Par conséquent, la notion de qualité appartient pleinement à la collectivité et lorsque l'on parle de celle-ci pour les vins de Bourgogne, il est essentiel de l'appréhender au titre de mention collective. La collectivité englobe de ce point de vue aussi bien la filière que les consommateurs.

Limites de la dégustation professionnelle comme critère exclusif de définition officielle de la qualité

Partant de ce constat, se pose donc la question des cadres établis par la profession pour contrôler la qualité. Un sujet sensible comme celui des vins refusés par SIOOCERT ne peut ainsi être ignoré et doit être interrogé.

Formulée autrement, il s'agit de poser la question de la pertinence d'un système construit sur la dégustation professionnelle, technique, étrangère en tous points aux cadres de consommation effectifs des produits et visant l'identification des défauts des échantillons présentés, comme mode de certification de la qualité. À qui s'adresse la qualité ainsi définie ? Le consommateur est-il véritablement ciblé dans ce processus ?

Le mouvement initié à la faveur du Plan Bourgognes Amplitude 2015 et poursuivi dans le cadre du Plan Bourgogne 2020, plaçant la notion de durabilité au cœur des préoccupations de la filière, a indéniablement participé à l'amélioration collective de la qualité intrinsèque des vins de Bourgogne, notamment pour les appellations régionales. Se faisant, la dégustation professionnelle s'est focalisée sur la notion de défauts. À l'inverse, celle très complexe sinon impossible à définir de typicité a volontairement été laissée de côté. Or, l'amélioration qualitative à l'échelle de la Bourgogne pose de manière frontale la question de l'équilibre entre « unité » et « diversité », au niveau notamment des stratégies individuelles de différenciation dans un tel contexte. Si l'existence d'une mosaïque de terroirs, d'appellations, voire de cépages à l'échelle de la région ne constitue pas une difficulté en soi pour la profession, l'acceptabilité de la diversité interne au sein d'une même appellation est en revanche un point majeur de discussion, de tension et de clivages. De ce fait, l'approche normative de la dégustation apparaît nettement comme une source d'oppositions de vues professionnelles. Peut-on et doit-on imposer, normer un goût ou une typicité ? Comment conjuguer cohérence d'une démarche globale régionale et capacité d'innovation et respect de la diversité des approches individuelles ? S'illustrant par une évolution constante, la viticulture en général et bourguignonne en particulier doit mesurer les enjeux associés à une stratégie aspirant à définir les goûts, en prenant le risque de les figer.

Il apparaît ainsi nécessaire de garder à l'esprit l'écueil de la simplification du produit lorsque l'on envisage le ou les Bourgogne(s). Si l'orientation vers le qualitatif est une nécessité, la notion de variété doit elle aussi être maintenue au premier plan. Pour autant, le principe de diversité ne doit pas donner lieu à l'acceptation indifférenciée de tous les produits, de toutes les pratiques, et ne peut être utilisé comme caution d'une course à la différenciation individuelle à tout prix. Un risque réel d'indistinction générale des produits serait alors à craindre, notamment vis-à-vis de leur origine, doublé d'une tendance paradoxale à l'uniformisation des productions au gré des modes, d'affirmation d'un goût commun masquant la diversité interne régionale.

Qualité ou Qualités ?

Les difficultés dont témoigne la filière pour appréhender la qualité traduisent sans doute, au moins en partie, une confusion sémantique entre la « qualité » et les « qualités ». Or, une réflexion constructive sur la qualité nécessite impérativement de bien distinguer les deux notions. De ce point de vue, la filière semble régulièrement débattre de questions associées « aux qualités » du produit en mettant en avant de manière trompeuse la notion de « qualité » au singulier. Et cette erreur donne lieu à certaines impasses.

La qualité pose intrinsèquement la question de la subjectivité et reprend à plusieurs égards les éléments d'une discussion du beau, du bon et de l'appréciation individuelle. Les qualités se distinguent fondamentalement de ce registre. Il s'agit dès lors des caractéristiques, des éléments constitutifs d'un produit. Sur ce terrain, les perspectives de discussion argumentée et constructive à l'échelle d'une filière se trouvent nettement ouvertes et l'on passe dès lors dans un registre objectivable, pourvu de paramètres identifiables, caractérisables et mesurables jusqu'à un certain niveau.

Un biais a donc été introduit au sein des instances collectives de la filière en s'appropriant et en mettant en avant la notion de « qualité » là où étaient discutées en fait « les qualités » du vin, à travers notamment les cahiers des charges d'appellation. Le constat dépasse sans doute la Bourgogne sur ce plan mais cette erreur sémantique a conduit à laisser penser à la filière et à un grand nombre des acteurs associés que la qualité du vin était quelque chose de mesurable, de quantifiable sur une échelle unique et absolue. Il y aurait ainsi une qualité « 0 », une qualité « 2 », « 3 » et jusqu'à une qualité infinie, et un vin positionné en haut de l'échelle devrait faire consensus et s'imposer de lui-même, par ses caractéristiques, à l'ensemble des dégustateurs, sans que personne n'ait quelque chose à lui reprocher.

Mais cette démarche est de l'ordre de la mythologie. Si l'on veut parler de « qualité » dans notre filière, au sens singulier en entendant un pluriel, il faut passer par un travail d'explication. Les dégustateurs des organismes de contrôle (SIQOCERT et SAQ) font un très bon travail dans le champ des qualités, mais avec un certain nombre de limites et de biais car l'instrument de mesure est nécessairement humain. Il est différent d'un individu à l'autre, fonction de son parcours et des stimuli, variable d'un jour à l'autre pour un même individu et d'un moment à l'autre de sa vie. Il est donc impossible de passer d'une somme de jugements subjectifs à une donnée absolue, objective.

On ne peut pas durablement continuer à entretenir cette contradiction derrière un terme qui est finalement usurpé. Il faut essayer de trouver un autre mot, pour ne pas utiliser celui de « qualité », mais qui recouvre un consensus derrière lequel se retrouve la filière. Il devra intégrer la diversité de l'ensemble des vins produits dans une appellation, mais en définissant les contours. Cette base de référence devrait permettre aux dégustateurs d'avoir la même représentation mentale de la diversité d'une appellation. C'est à cette condition qu'on peut être intellectuellement et éthiquement en droit d'exclure ou non un vin.

... et l'on revient à la technique

« On est producteur avant d'être autre chose. Donc on part toujours de la technique. »

Si tout le monde reconnaît autour de la table avoir déjà bu du mauvais Bourgogne, a-t-on pour autant tous la même perception du mauvais ? Lorsqu'un vin est rejeté par les dégustateurs, cela peut signifier qu'un ou plusieurs paramètres sont excessivement dans l'inacceptables. Dans ce cas, on a bien affaire à un problème de qualité au niveau du produit même. Cependant, il est tentant pour un producteur d'élaborer un discours pour justifier une erreur afin de commercialiser son vin.

Mais, le cas fortuit qui survient et mène à une solution intéressante existe aussi. Ainsi a été inventé le « post-it », suite à la fabrication d'une mauvaise colle. Il faut donc raisonner sans a priori, et rester extrêmement humble par rapport à la notion de qualité, et ce surtout pour les élus et les responsables professionnels dont les décisions engagent toute la filière. La connaissance de l'existant et la tolérance sont des nécessités, et la définition de ce qui est acceptable ou non relève de la responsabilité de tous. Compte tenu de la complexité organique bourguignonne, le travail est énorme. Mais il est nécessaire.

En petit groupe, entre professionnels, l'accord sur les limites acceptables semble plus facile à atteindre. La démarche serait-elle possible avec des consommateurs et dans différents pays ? Car si la qualité est difficile à définir, la notion de défaut ne l'est pas moins et est parfois très relative. Mais quels qu'en soient les résultats, la notion de qualité n'est pas fixe et évolue dans le temps au gré des changements de stratégie de la concurrence. Et aucune région n'échappe aujourd'hui à des problèmes de satisfaction de sa clientèle.

La discussion sur la qualité se concentre invariablement sur le produit et se réduit à la technique : la qualité ne concerne que le produit, qui la résume. On a toujours un regard très amont. C'est un travers de la filière du vin, et ce même lors d'une discussion comme celle-ci avec des personnes issues de professions satellites. La discussion d'aujourd'hui porte pourtant sur une notion élargie de celle-ci. La vision est assez statique, mais l'on pourrait inclure dans la notion de qualité une dimension de construction : il faut défendre voire imposer le goût du produit comme références auprès des consommateurs. Il y a donc un aspect dynamique engageant une trajectoire à prendre. La communication fait là partie intégrante de la qualité.

D'autres aspects de la qualité

L'étiquetage

L'étiquette fournit les informations les plus élémentaires sur le vin : nom, producteurs... Elle est le premier contact avec le produit en rayon. D'autres informations peuvent être fournies par la contre-étiquette. Trop souvent, en Bourgogne, quand il y en a une, elle est très descriptive ou technique, avec l'explication du vin : vin fruité, élevage... Dans d'autres pays, l'information porte

d'avantage sur le côté plaisir du consommateur.

Cette démarche, très simple en apparence, se construit en réalité sur une démarche marketing très solide : est vendue avec le vin la définition de ce que doit être le vin issu de tel ou tel cépage, notamment le chardonnay et le pinot. La communication appuie cette volonté de définir le produit, à partir d'une production solide et fiable. Il y a là deux volets : la qualité de la communication et la qualité du produit, qui est fondamentale. Si le consommateur tombe sur un vin avec un défaut, ou qui ne correspond pas à la description, tout le travail de marketing, d'image, de communication est remis en cause.

Mais si les vins issus de cette approche sont rarement décevants, ils sont aussi rarement surprenants. À terme, ils peuvent provoquer une certaine forme d'ennui, mais servent d'étape à l'initiation au vin, qui peut conduire à la recherche d'une plus grande complexité. C'est une opportunité qu'il faut savoir saisir et développer.

La gamme

La question de la constitution de la gamme avait déjà été abordée dans le précédent conseil. Il semble qu'elle n'apparaisse finalement pas aussi évidente, ou que les relations entre chacun des niveaux ne soient pas aussi claires.

Une gamme ou des gammes ?

Cette question revient à interroger le statut des appellations régionales et leur rôle dans l'image, la commercialisation et le développement de la consommation des vins de Bourgogne.

Si la Bourgogne présente une entrée de gamme trop simple, il faudrait alors travailler sur deux gammes : une gamme Bourgogne régionale et une gamme communale, premiers crus et grands crus. On peut aussi envisager une entrée de gamme présentant plus de complexité. Mais la construction du discours autour du produit et de son image est plus difficile.

La constitution de la ou des gammes bourguignonnes est finalement un problème complexe. Elle pourrait dupliquer dans une première approche, assez simple et qui paraîtrait logique, la pyramide des appellations. En effet, il faut dissocier à nouveau ce qui relève du générique (60 % de la production de la Bourgogne) voire des appellations communales, et ce qui relève des premiers crus et des grands crus. Le message porté par la communication ne peut être le même pour un grand cru et une appellation régionale, car il y a un net décalage entre tous les éléments de la gamme. L'angle d'attaque n'est pas le même pour toutes ces productions.

Cependant, la complémentarité semble d'un autre côté nécessaire : cette pyramide des appellations permet un parcours « initiatique » des consommateurs. Ils commenceront la découverte des Bourgognes par l'entrée de gamme constituée des appellations régionales, dont les prix sont plus abordables. On pourrait alors réduire la qualité des Bourgognes au plaisir que prend le consommateur en dégustant le vin, notamment lors d'une première approche du Bourgogne, qui suscitera ou non l'envie de découvrir les autres éléments de la gamme. Mais cette initiation doit s'appuyer sur la stratégie de communication, qui peut avoir des



GIP Pôle Bourgogne Vigne et Vin

orientations très diverses : plaisir de la découverte, acquisition de connaissance, compréhension de la région, comportements personnels.

Dans ce cadre, le consommateur accède aux vins de Bourgogne par la base de la pyramide mais en rêvant des grands vins. Par conséquent, la place des appellations régionales est particulière et très engageante pour la filière : elles doivent être commercialisées à des prix abordables pour être accessibles, de qualité pour ne pas décevoir, posséder assez de complexité pour se différencier des autres productions plus commerciales, et susciter suffisamment d'intérêt pour que les néo-consommateurs désirent découvrir les échelons supérieurs de la gamme.

Mais la gamme bourguignonne n'est en réalité pas si simple et ne peut reposer que sur cette base. D'une part, le nombre important des opérateurs bourguignons avec des stratégies de production et de commercialisation très diverses déplace les lignes : il y a ainsi, par exemple, des vins d'appellation communale au même prix que des Bourgognes génériques, voire moins chers. L'image de la pyramide des appellations qui pourrait servir d'assise à la gamme devient plus floue. Les différents niveaux s'interpénètrent. La pyramide bourguignonne se heurte aux stratégies commerciales des opérateurs.

D'autre part, stratégiquement, le danger existe vis-à-vis des consommateurs : face à des vins simples, nous nous positionnons en Bourgogne sur des vins offrant certes de la complexité, mais qui doivent cependant rester, pour faire une comparaison avec le monde de la mode, du prêt-à-porter. Ces vins doivent néanmoins posséder l'ADN bourguignon. L'ambiguïté du positionnement entre haute-couture et prêt-à-porter peut être source de problème dans l'image que les consommateurs se feraient de cette entrée de gamme.

La production en Nouvelle Zélande se prête volontiers à une démarche normative, guère envisageable chez nous. Ils travaillent plus dans la définition du produit, avec une validation avant exportation. Ils ont, vis-à-vis du consommateur incertain, vis-à-vis de leur histoire assez courte et d'une absence de mythe au sens bourguignon du terme, besoin de labellisation, de certification pour créer des critères d'acceptabilité sur les marchés. L'épaisseur historique en Bourgogne est beaucoup plus importante et l'on peut pousser sur celle-ci une diversité plus grande.

On pourrait cependant envisager un cadre de fonctionnement qui ne soit pas un carcan. Quels seraient alors les leviers utilisables pour bien positionner chaque gamme, dans le respect de la diversité des opérateurs ? Les conseils pédagogiques auprès des opérateurs, pour configurer l'entrée de gamme sont une piste. Resserrer l'écart-type de la qualité des Bourgognes en est une autre.

On ne peut guère faire davantage car comment concilier ce cheminement du consommateur, de l'initiation à la découverte de la gamme bourguignonne, avec la diversité de notre production ? On revient sur la nécessité d'écarter la « non-qualité », et donc de sa définition par les instances professionnelles, mais acceptable par tous.

Au-delà de la diversité, le danger est de tomber dans un travers, et passer d'une interprétation libre de la réalité à un produit qui devient inacceptable. Par qui, par

quoi et comment, cela reste à définir. Mais malgré tout, dans le système d'appellation d'origine contrôlée qui est le nôtre aujourd'hui, il appartient bien aux ODG, aux cahiers des charges et à SICOCERT, contrôle des vins sur ces cahiers des charges, d'avoir une relecture critique de ce qui est produit. Les bases du travail sont posées mais la garantie que le jugement soit valide n'existe pas.

Tous ces éléments renvoient à la différence qui existe entre un cadre normatif et un cadre qualitatif. Dans un cadre normatif, il est ainsi possible de construire un véhicule par exemple ou une table qui répondent à toutes les normes exigées pour une voiture ou une table mais dont le résultat ne plait pas. Toutes les normes sont respectées, mais il n'y a pas de proposition. La force de la Bourgogne est sans doute justement cet élément supplémentaire : que propose le vin ? où entraîne-t-il ? que dit-il ? Dans un vin de Bourgogne, il y a certes le produit vin, mais aussi d'autres dimensions sur lesquelles il est possible de s'appuyer pour communiquer : un art de vivre, une culture. Mais il faut faire attention pour que la mythologie et le discours ne l'emportent pas sur le produit. Cette approche impose de regarder les consommateurs avec un autre regard. Ils ne peuvent être considérés comme des logiciels simplistes, mais au contraire comme recherchant de la complexité : le vin les intéressent-ils ? Sont-ils sollicités ? Si oui, il est possible alors de construire un discours et d'y associer une histoire.

Cette démarche revient à poser un produit comme modèle et à construire la communication pour que ce produit devienne référent. Est-elle possible pour les appellations régionales et communales ? Si elle ne l'est pas, il faut alors se demander comment conjuguer les deux gammes pour conserver un discours cohérent ?

Une autre perspective, qui se discute en ce moment et qui se dessine, est une alternative à l'entrée de gamme « Bourgogne » qui reposerait sur la production en vin de France. La notion de qualité n'est certes pas la même, mais elle offre des perspectives intéressantes.

Transmission et héritage

À l'échelle d'un domaine, un aspect souvent passé sous silence tient à la transmission et surtout à l'héritage d'une situation donnée. Ainsi, lorsqu'un producteur reprend un domaine, il reprend également un niveau général de qualité des vins, matériel (équipements, état du vignoble) et symbolique (image), une histoire.

Très peu souvent mise en avant, cette dimension est pourtant fondamentale pour aborder la question de la qualité au niveau de l'entreprise. Une reprise et la vision stratégique sur les produits souhaités doivent ainsi largement s'appuyer sur ces éléments pour ne pas conduire à une impasse. Du matériel obsolète ou l'absence de bonne cuverie interdiront par exemple d'emblée certaines projections et ambitions qualitatives demandeuses d'un suivi technique irréprochable, de haut niveau. Le cadre intellectuel hérité ne doit lui non plus pas être minimisé et peut être source d'incohérence entre l'aspiration qualitative revendiquée et le modèle de

production mis en œuvre, lorsque celui-ci n'est pas réinterrogé et est uniquement le fruit d'une reproduction des pratiques des générations antérieures. Cette interrogation du modèle n'est d'ailleurs parfois pas aisée et peut être source de tensions et constituer un frein au changement souhaité dans le cadre d'une succession familiale. Plus largement, la structure même de l'exploitation héritée, sa taille, son coût de fonctionnement, doivent guider en profondeur l'orientation stratégique et la conception des vins, notamment pour programmer dans le temps les transformations et réorientations souhaitées, sous peine d'échec entrepreneurial et de mise en péril de la pérennité économique de la structure.

L'économie, les règles et la régulation

« Donc, on est incapable de gérer l'offre et la demande. Incapable. C'est la nature qui régule pour nous. »

L'agrément a beaucoup changé depuis quelques années. Auparavant, il était souvent qualifié de « social » : à la suite d'un refus, l'opérateur rétorquait qu'il mettait la « clef sous la porte ». Il se débrouillait alors pour vendre au négoce, qui avait alors le rôle de carrossier. Cette attitude n'est plus guère possible aussi bien pour des raisons de contrôle que d'évolution des mentalités, des producteurs comme du négoce. Mais la question demeure entière en réalité : à tous, il est arrivé pour des raisons diverses de produire un vin qui ne soit pas du niveau souhaité. Lorsque l'on aborde la notion de qualité, cet aspect est essentiel : ce n'est pas la capacité intellectuelle de ne pas mettre ce vin en marché qui manque mais bien la capacité économique. Très peu de structures peuvent se permettre de ne pas vendre un vin. La qualité a un coût et n'est guère compatible avec une vision au jour le jour.

Cette contrainte se répète à tous les niveaux de la filière : le vrac commercialisé à un prix trop bas ne permet pas de gérer correctement l'exploitation. Il y a un seuil d'équilibre raisonnable qui permet de vivre, qui permet aussi de produire un raisin de qualité et qui permet d'avoir une qualité dans la bouteille. A l'inverse, un prix du vrac trop élevé ne permet pas une bonne commercialisation, avec une marge suffisante pour le négoce. Là aussi, la qualité peut être affectée.

Le cours des vins fluctue d'une année à l'autre, en fonction de la récolte bien plus que de la qualité. Il est tentant d'acheter le moins cher possible lorsqu'il y a beaucoup de vin et de vendre le plus cher possible lorsqu'il y en a peu. Les responsabilités sont partagées entre le négoce et la production. Pour assurer un travail qui permettrait de produire un vin de qualité, il faut peut-être trouver un équilibre.

Il est dès lors envisageable de jouer sur deux leviers, peut-être même simultanément.

Le premier est d'ordre réglementaire et passerait par une évolution vers un cahier des charges moins contraignant. On pourrait envisager des règles permettant une production un peu plus extensive, tout en conservant l'authenticité du produit. Un coût de production moins élevé pourrait redonner une marge aux exploitations, et

permettre ainsi de produire dans de meilleures conditions. Cela assurera aux consommateurs un produit d'entrée de gamme de qualité. Il sera alors en cohérence avec les efforts de communication pour le positionner dans l'imaginaire collectif.

La nécessité d'avoir une vision à assez long terme apparaît clairement également, souhaitée et recherchée depuis de nombreuses années, sans qu'elle n'ait pu être mise en place. Elle intéresse aussi bien l'exploitation, qui connaîtrait le prix d'achat du vin en vrac, que le négoce qui ne subirait pas ou moins des variations de cours à l'achat. Ces paramètres influent à la fois sur les marchés (prix) et sur les marges. Une filière telle que celle de la Bourgogne, avec un mode de fonctionnement particulier, nécessite de disposer d'outils de pilotage afin d'assurer une bonne gestion, bénéficiant à tous les acteurs. Une régulation des cours, avec une fourchette de prix, pourrait être une solution envisageable, si elle ne se heurtait à des contraintes réglementaires, européennes et nationales, un peu sur le modèle champenois avec l'accord cadre sur le prix au kilo du raisin. Mais cet accord est régulièrement contesté par l'administration.

Montée en gamme et valorisation

La « montée en gamme » est un travail mené au BVIB au sein de la commission Marchés et Développement. Les fraudes y ont vu une forme de régulation et ont interrogé le BVIB sur ce projet. Il s'appuie sur quelques appellations et doit permettre à terme une meilleure valorisation en réfléchissant aux possibilités et aux conditions nécessaires pour une montée en prix et en image.

Du fait des petits rendements récurrents ces dernières années, les prix des appellations régionales ont augmenté. On pourrait assimiler cette hausse à une « montée en gamme », si elle n'était plus largement subie que voulue. Par son caractère non contrôlé, cette dernière présente deux risques, qui se renforcent l'un l'autre.

Quelle seront les incidences sur les cours du vin et sur les marchés de deux récoltes pleines consécutives ?

D'autre part, si le prix des appellations régionales s'élève trop, que restera-t-il comme entrée de gamme en Bourgogne ? A nouveau se pose la question de la gamme : une ou plusieurs gammes en Bourgogne ? Quel positionnement stratégique pour les appellations régionales : première étape d'initiation ou simple socle ? Et dans ce cas doivent-elles échapper à la montée en gamme ?

Cependant, les marchés se replient, désorganisés par les hausses de prix successives et la raréfaction du produit. Cette réduction des marchés ne peut que renforcer encore les conséquences attendues sur les cours de récoltes pleines.

La question du socle est donc bien posée, aussi bien quant à son rôle que sa gestion.

Pour autant, la hausse des prix d'un certain nombre d'appellations bourguignonnes a un impact positif non négligeable. Le salon des Bourgognes, lors des Grands Jours a fait le plein de visiteurs. Il était nettement moins fréquenté les années

précédentes. Le fait qu'une partie des vins ait changé de gamme de prix a laissé de la place aux appellations jusqu'alors négligées par les acheteurs professionnels.

Les marchés

Le cas des Coteaux bourguignons est riche d'enseignements. Il a été initié dans un contexte où il n'y avait pas beaucoup de volume, et avec un nombre peu élevé d'opérateurs. Il y avait donc toute liberté pour définir le positionnement du produit, avec la mise en place d'un argumentaire diffusé auprès de tous les opérateurs. Certains ont bien joué le jeu et bien valorisé ce produit. Mais le contexte change : l'appellation Bourgogne Grand Ordinaire (BGO) disparaît. Des effets de report se font sentir, les volumes augmentent, et les prix chutent. Parmi les premiers opérateurs, certains souhaitent maintenir la stratégie initiale. D'autres, plus opportunistes, travaillent des volumes et ont une stratégie « BGO » au sein des Coteaux bourguignons. L'appellation pâtit alors d'une identité à double face, pour un même produit issu d'un même cahier des charges.

La stratégie de chaque opérateur joue ici un rôle qui peut parfois être destructeur d'image pour le produit. On sait qu'à un certain niveau de prix on trouve un type d'opérateurs. Et en dessous de ce niveau de prix, qu'on peut supposer être le minimum, se trouve encore un autre type d'opérateurs. Emporter un marché en baissant ses prix est un choix tactique d'entreprise, mais qui peut ruiner une démarche collective de construction d'image ou de montée en gamme. Malgré un engagement fort pour cette appellation, mobilisant les producteurs, les négociants, la logique de terrain a été la plus forte, l'intérêt à court terme a primé sur l'intérêt collectif construit.

Un point ressort ici de manière forte, la stratégie : savoir sur quel marché l'on place son vin, au niveau de chaque opérateur. S'il y a diversité de produits, il doit y avoir diversité d'approches commerciales.

Lorsqu'une appellation dépend à 40 % d'un marché, c'est certes une notion collective. Mais il s'agit du résultat d'une somme de stratégies d'opérateurs. Si tous les opérateurs produisent le même vin et se positionnent sur le même marché, il y aura concurrence. La stratégie générale est ici le résultat d'une somme de démarches individuelles, bâties sur de l'opportunisme. Il manque souvent au niveau des entreprises elles-mêmes une stratégie, une vision à long terme. Il est assez facile de se positionner sur un marché où une appellation est bien présente. Mais lorsque celui-ci atteint un certain pourcentage de la production, il devient un marché de prix. Il est facile d'accès, mais est aussi fragile et donc risqué.

La filière dispose aujourd'hui, via le BIVB, d'outils pour mieux orienter ses marchés. Mais comment faire passer cette information auprès des opérateurs ?

L'accueil

L'image du vignoble bourguignon est historiquement associée à la dimension d'accueil au domaine, ce qui n'est pas le cas de toutes les régions viticoles.

Traditionnellement, cette pratique est volontiers inscrite dans les représentations collectives, aussi bien pour les consommateurs, qui ont le réflexe de se rendre au domaine, y compris le week-end, qu'au niveau de la filière, qui par certains signes d'appel entretient cette image (tonneaux installés dehors, bouteilles vides exposées).

En associant cette dimension à l'image des vins de Bourgogne, la filière régionale la lie par extension à la problématique de la qualité. Or, la question de l'accueil, particulièrement aujourd'hui, doit être posée et ce notamment pour trois raisons au moins.

La première renvoie à la place grandissante, et appelée à se développer davantage dans les années à venir, des enjeux liés à l'œnotourisme, de manière générale pour les vignobles français et particulièrement pour la Bourgogne. En affichant comme objectif de constituer un réseau de portes d'entrées pour les vignobles, renvoyant ensuite les visiteurs vers les domaines et maisons au gré d'itinéraires librement conçus par chacun, les Cités des vins de Bourgogne (Beaune, Chablis, Mâcon) et la Cité Internationale de la Gastronomie et du Vin (Dijon), vont nécessairement susciter de fortes attentes du public. La cohérence et le succès du projet reposent dès lors sur l'adéquation de l'offre initiale, au niveau des cités elles-mêmes, et de la capacité et de la qualité d'accueil au niveau des structures de production. L'inscription des Climats du vignoble de Bourgogne sur la Liste du Patrimoine mondial de l'UNESCO en 2015 agit de ce point de vue comme facteur démultiplicateur du niveau d'attente des touristes et des flux nouvellement générés.

Or, et cela constitue la deuxième raison du caractère crucial de la réflexion sur l'accueil, le développement des enjeux associés à l'œnotourisme pour la Bourgogne intervient paradoxalement dans un contexte et une tendance de fond de recul de l'accueil au domaine et de fermeture des caves. Pour expliquer cette tendance, plusieurs paramètres peuvent être avancés. Le manque de vin intervient tout d'abord nécessairement, détournant les professionnels de la démarche, faute de capacité à pourvoir les demandes d'achat des visiteurs éventuels. Des évolutions structurelles, notamment générationnelles, entrent également en jeu. Ainsi, les attentes en matière de qualité de vie des professionnels évoluent et nombre d'entre eux ne sont plus prêts à reproduire le modèle parental et à recevoir le samedi ou le dimanche au domaine. Face à la volonté affichée d'aiguiller vers le vignoble un flux augmenté de visiteurs, le risque est par conséquent réel de déséquilibre entre offre et demande. Or, un déficit préjudiciable dans la proposition d'accueil peut affecter directement l'image du vignoble régional et par extension celle de ses vins.

Il s'agit là de la troisième raison de l'importance de la notion d'accueil au sein d'une réflexion générale sur la qualité. Comme cela était évoqué précédemment à propos de la construction de l'image des vins, dans une société de l'information marquée par l'hyper connectivité, l'image renvoyée au touriste/consommateur dans le cadre d'un contact direct est primordiale et ne peut être improvisée. La déception suscitée par la porte close est un premier écueil. Pire est encore celui de la mauvaise réception par le professionnel, tout particulièrement lorsque programmée sur rendez-vous (non communication du caractère payant de la dégustation, lieux de réception inadaptés, mal entretenus, accueil désagréable). Face à cette

problématique, des démarches existent pour structurer l'offre et proposer un référentiel, notamment les labels De Vignes en Caves et Vignobles & Découvertes. Ces référentiels sont indispensables car la construction d'une image de marque pour un vignoble est un processus inscrit sur le long terme et qui peut aujourd'hui être très rapidement et fortement remis en cause par de mauvais commentaires relayés sur les sites de conseils touristiques émanant de consommateurs ou sur les réseaux sociaux. Dans ce contexte de circulation globale de l'information, un enjeu spécifique et central est sans doute encore largement sous-évalué en matière de retour négatif de l'expérience client : l'adaptation de l'accueil à la clientèle internationale. Certes, la maîtrise de l'anglais s'est développée par rapport aux générations antérieures. Mais l'accessibilité de la Bourgogne, de sa complexité, de sa diversité et de sa filière à un public multiculturel et multilingue demeure un chantier en grande partie à accomplir. Une médiation culturelle de qualité est à ce sujet indispensable et un accompagnement primordial dans la formation des professionnels à cette dimension particulière et stratégique de l'accueil.

La communication

L'image collective renvoyée par la filière est en définitive un élément constitutif et même majeur de la qualité des vins produits par une région. Et sur ce point, certains aspects liés à la communication restent mal maîtrisés en Bourgogne qui tendent à relayer une vision déformée de la filière, pesant en définitive sur l'image qualitative de ses vins.

Il en est ainsi du phénomène de survalorisation et de surexposition au sein de la presse spécialisée de profils atypiques, hors normes, parmi les opérateurs de la filière (exemple des personnes reconverties dans la viticulture après avoir fait fortune dans d'autres secteurs d'activités sur fond de mythe du retour à la terre) et par la même occasion de leurs produits. Ceux-ci sont pourtant très peu représentatifs et absolument pas moteurs pour l'économie du vignoble et il y aurait sans doute une réflexion et des actions collectives de la filière à entreprendre pour contrebalancer cette tendance. Aussi, mettre en avant un collectif d'entrepreneurs à la fois inscrits dans la tradition et tournés vers la modernité contribuerait nécessairement à la communication sur la qualité générale des vins.

Sur un plan comparable, rompre avec l'image largement véhiculée d'une filière de nantis, totalement étrangère aux difficultés économiques, polluée et illégitime vis-à-vis de toute forme de soutien face aux accidents subis, notamment climatiques ou économiques, sans pour autant s'engager dans des schémas de communication inadaptés au contexte régional (par exemple de productions équitables) est un défi primordial à relever à moyen terme pour la défense de la qualité des vins produits à l'échelle de la région.

Enfin, la communication collective sur les produits, notamment commerciale, doit s'émanciper de certains mythes simplificateurs et inexacts. Ainsi, en est-il du mono cépage par couleur comme voie exclusive et unique de toute démarche qualitative pour la viticulture régionale ou de la systématisme des productions millésimées. Face à des consommateurs désormais surinformés et en capacité d'éprouver à tout moment la fiabilité des discours proposés, il s'agit là d'un enjeu de premier ordre

dans la défense collective de la qualité.

Qu'est-ce qu'un vin de qualité finalement ? La stratégie et les prix

« Un bon vin c'est un vin qui fait vivre son producteur. C'est un point important ; c'est un point sur lequel il faut se pencher. »

Dire qu'un vin de qualité est un vin qui se vend est une vision un peu courte. Un vin qui se vend est peut-être simplement moins cher que celui de son concurrent. Avancer aussi l'existence de consommateurs pour justifier la qualité ne suffit pas : l'acheteur peut aussi bien acheter très cher, ou au contraire à bas prix. Ou ne pas acheter du tout. De beaux produits existent à l'inverse qui n'ont pas d'acheteurs. De bons producteurs, qui font des bons vins, ne vivent pas de leur travail.

La question de la qualité vue sous l'angle commercial n'est donc pas aussi simple. Le produit peut être de « qualité » mais mal vendu, voire pas vendu. Il peut être bien vendu, mais pas forcément de qualité. La vente ou non ne justifie pas la qualité. La vente ne constitue pas en soi un argument sur la qualité d'un produit.

S'ajoute à la « qualité » du produit la « qualité » de la commercialisation : savoir ce que l'on veut faire, certes, mais aussi où l'on veut aller. Cette démarche est un tout et nécessite une bonne stratégie et une bonne mise en œuvre de celle-ci.

Lors du dernier Conseil, il avait été évoqué le nombre important d'exploitations en difficulté. C'est un élément important qu'il faut prendre en compte dans la filière bourguignonne. Les bonnes règles de viticulture ou de vinification ne suffisent pas à assurer un revenu suffisant. Mais trop souvent, la démarche de production s'arrête à la technique, une fois encore, négligeant l'aval : packaging, marketing, prix... Il faut pourtant que le vin soit vendu à « un bon prix » : sa bonne commercialisation doit permettre d'investir, de faire vivre l'opérateur, et assurer la pérennité de l'entreprise. Pour autant, le modèle des vins vendus très chers n'est pas le seul possible et ne saurait être un modèle pertinent pour tous les opérateurs.

Bien sûr, le prix est un élément constitutif de la stratégie. Sur quelles bases l'établir ? Comment le fixer ? Quels sont éléments qui entrent dans la constitution du prix d'appel ? Il est un facteur d'image extrêmement fort.

Un des problèmes de la gamme bourguignonne repose sur la très grande disparité des prix. Les prix les plus élevés sont sans cesse relayés par la presse : en 2016 encore, le vin le plus cher du monde est un vin de Bourgogne. Mais cette fraction, que l'on peut assimiler à du luxe, ne représente qu'un volume infime, et aurait tendance à déformer l'image des vins de Bourgogne : pour une grande part, les prix sont aux alentours de 10 €.

Au-delà du prix, se pose aussi la question des tarifications chez un opérateur selon les clients particuliers, professionnels mais aussi type de professionnels, marchés... Il n'y a pas grand-chose de bien constitué, même si quelques formations apparaissent. La plupart du temps, les prix se construisent au cas par cas, avec souvent des maladresses. Pourtant, une bonne tarification accompagne la stratégie et est un des moyens de la mettre en œuvre.