

16^{èmes} Journées
de Recherche en Sciences Sociales

15 et 16 décembre 2022
Clermont-Ferrand

Maison des Sciences de l'Homme
Institut d'Auvergne-Rhône-Alpes du développement des Territoires

Cohérence et variété des Business Models du vignoble champenois. Une approche par le trépied de la stratégie

Jean-Guillaume DITTER

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

Paul MULLER

Université de Lorraine, Université de Strasbourg, CNRS, BETA

Corinne TANGUY

Institut Agro Dijon - UMR CESAER (Institut Agro Dijon-INRAE-Université Bourgogne Franche-Comté)

Plan

Contexte

Objectifs et cadre théorique

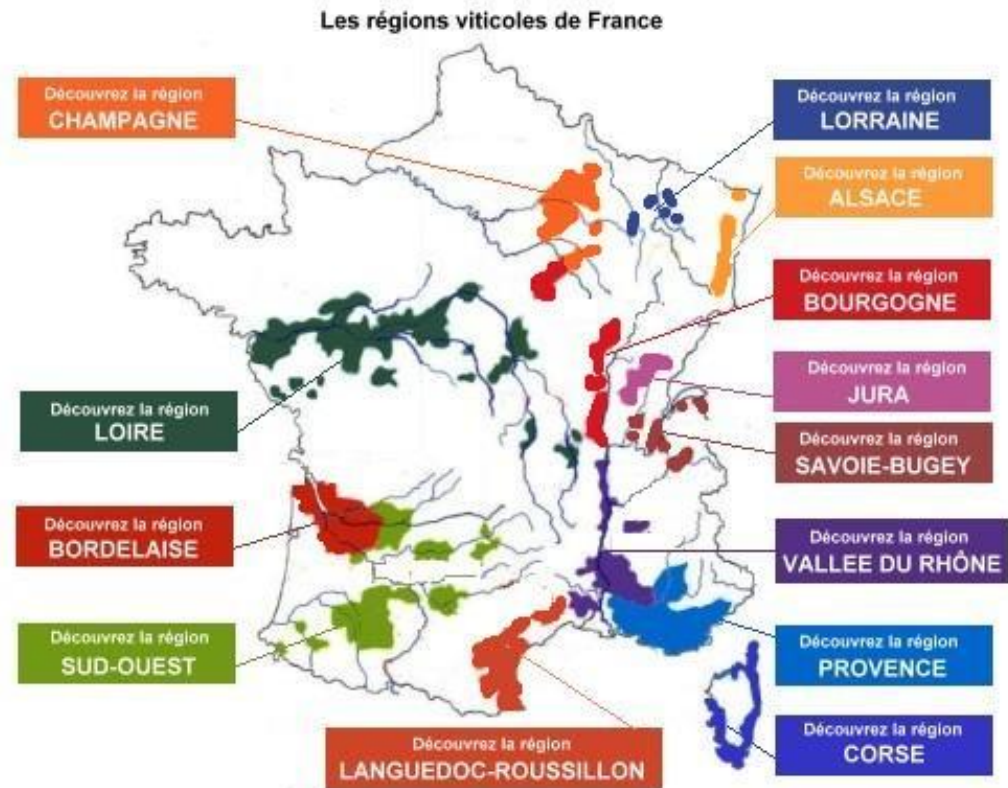
Propositions de recherche et méthodologie

Résultats et analyse

Conclusion

Contexte

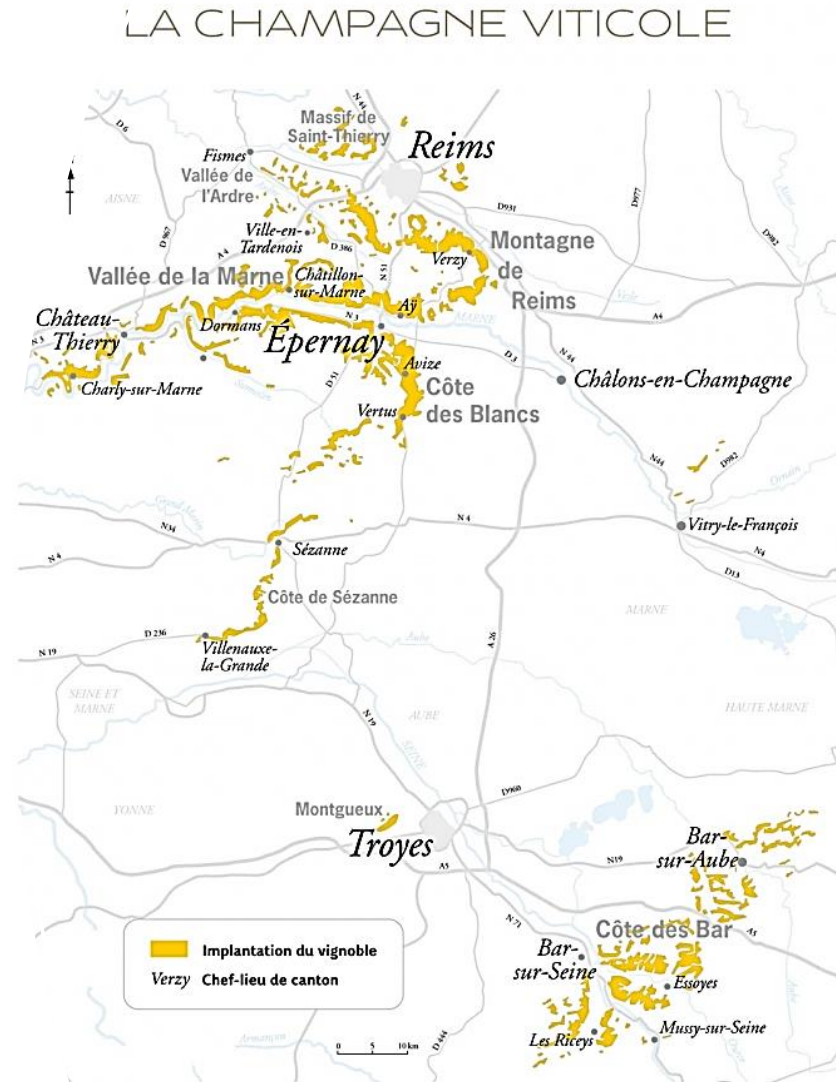
- Filière viticole française très dynamique
- Mais en proie de mutations importantes depuis une vingtaine d'années
- Évolutions des stratégies individuelles et collectives des acteurs de la filière vin
- Approche multiscalaire, articulant les perspectives micro et méso-économiques
- Application à un échantillon d'acteurs (domaines, négociants, coopératives) de divers vignobles



<http://www.vinsvignesvignerons.com/Regions>

Le vignoble champenois

- Place symbolique et économique dans le vignoble français : histoire, réputation
- En quelques chiffres :
 - 34 000 hectares (un peu moins de 4% de la surface viticole française)
 - environ 302 millions de bouteilles dont 56% d'export
 - plus de 16.200 exploitations détenant 90% du vignoble, 130 caves coopératives et 370 maisons de Champagne
- Trois dispositifs institutionnels particulièrement saillants, à savoir :
 - La règle d'origine inscrite dans l'AOC Champagne
 - Une communication valorisant le patrimoine local
 - Un positionnement de produit de luxe
- Des évolutions en termes de concurrence (Crémants et vins effervescents étrangers) qui touchent en particulier les vigneron (Ringeval-Deluze, 2019)



Objectifs

- Analyser le positionnement stratégique de producteurs et négociants champenois
- Articuler le modèle global développé par Peng et al., (2009), appelé « trépied de la stratégie » (strategy tripod) avec le Business Model (BM) (Osterwalder et al., 2010)
- Comprendre dans quelle mesure les tensions existant entre l'environnement institutionnel dans lequel opèrent les acteurs, les ressources accessibles, et les positionnements concurrentiels possibles, influencent les BM individuels

Le Business Model

(Verstraete et al., 2012)

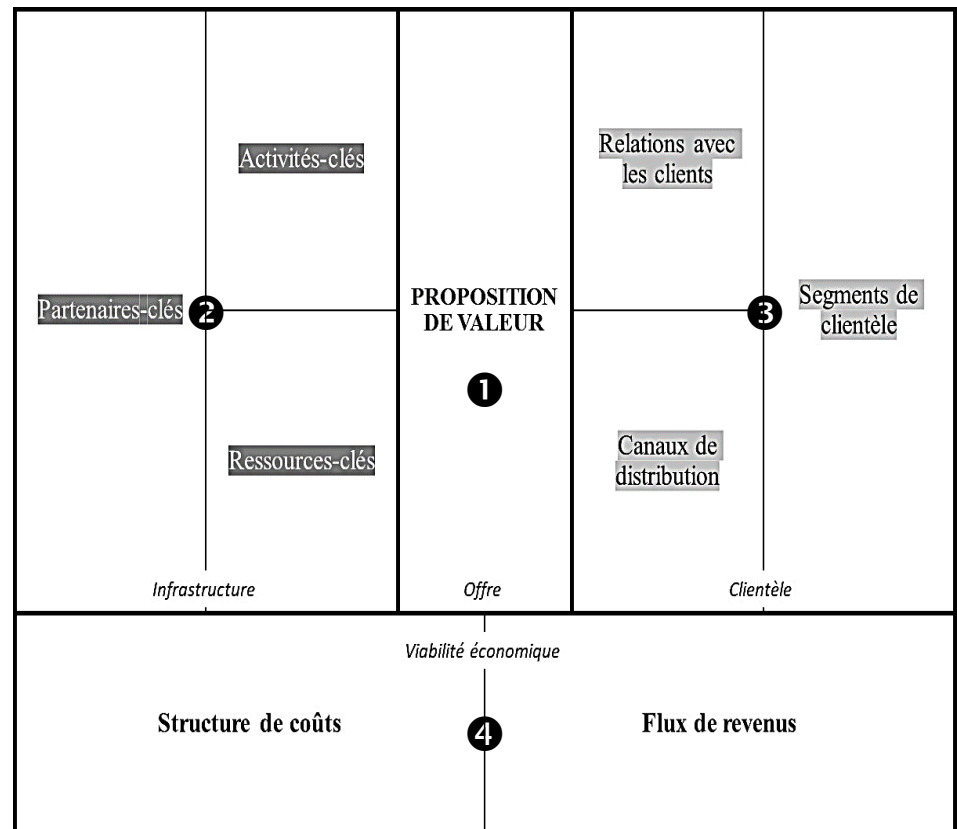
- Modèle synthétique décrivant dans quelles conditions, de quelles manières et avec quels moyens une entreprise envisage de développer et d'exploiter un avantage concurrentiel susceptible de créer de la valeur et de s'approprier une part de cette valeur
- Convention de présentation visant à exprimer comment cette valeur est générée, rémunérée et partagée par une organisation (modèle GRP)
- Grille d'analyse unique, autorisant une comparaison systématique de différentes organisations au sein d'un même secteur d'activité

Le Business Model Canvas

(Osterwalder et al., 2010)

Le Business model Canvas (BMC) modélise le BM d'une entreprise à partir de neuf blocs descriptifs, regroupés en quatre volets

- 1. 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.
- 2. Infrastructure** : les activités de création de valeur sont les principales activités de production du bien ou du service, ainsi que les principales ressources et les principaux partenaires dont elles ont besoin.
- 3. Clientèle** : les activités de transmission et de capture de la valeur décrivent les segments de clientèle de l'entreprise, ses relations avec ces clients et les canaux de distribution de la proposition de valeur.
- 4. Viabilité économique** : équilibre entre structure de coûts et structure de revenus



Business Model et stratégie

L'approche par le BM permet de combiner les dimensions externe (environnement) et interne (organisation et ressources) de la stratégie (Warnier et al., 2018) ...

.... Mais, il lui est régulièrement reproché de se focaliser sur « des problématiques et phénomènes micro-organisationnels » en délaissant les questions relatives à l'environnement de l'entreprise (Warnier et al., 2018)

Nous avons donc souhaité insérer notre analyse des BM de la filière vin dans une perspective plus large, celle du « trépied de la stratégie » (Peng et al., 2009)

Le trépied de la stratégie

Δ École du positionnement (Porter, 1980 ; Mintzberg & Lampel, 1999)

- Conditions de demande, d'offre et de concurrence
- Avantage concurrentiel → positionnement différencié

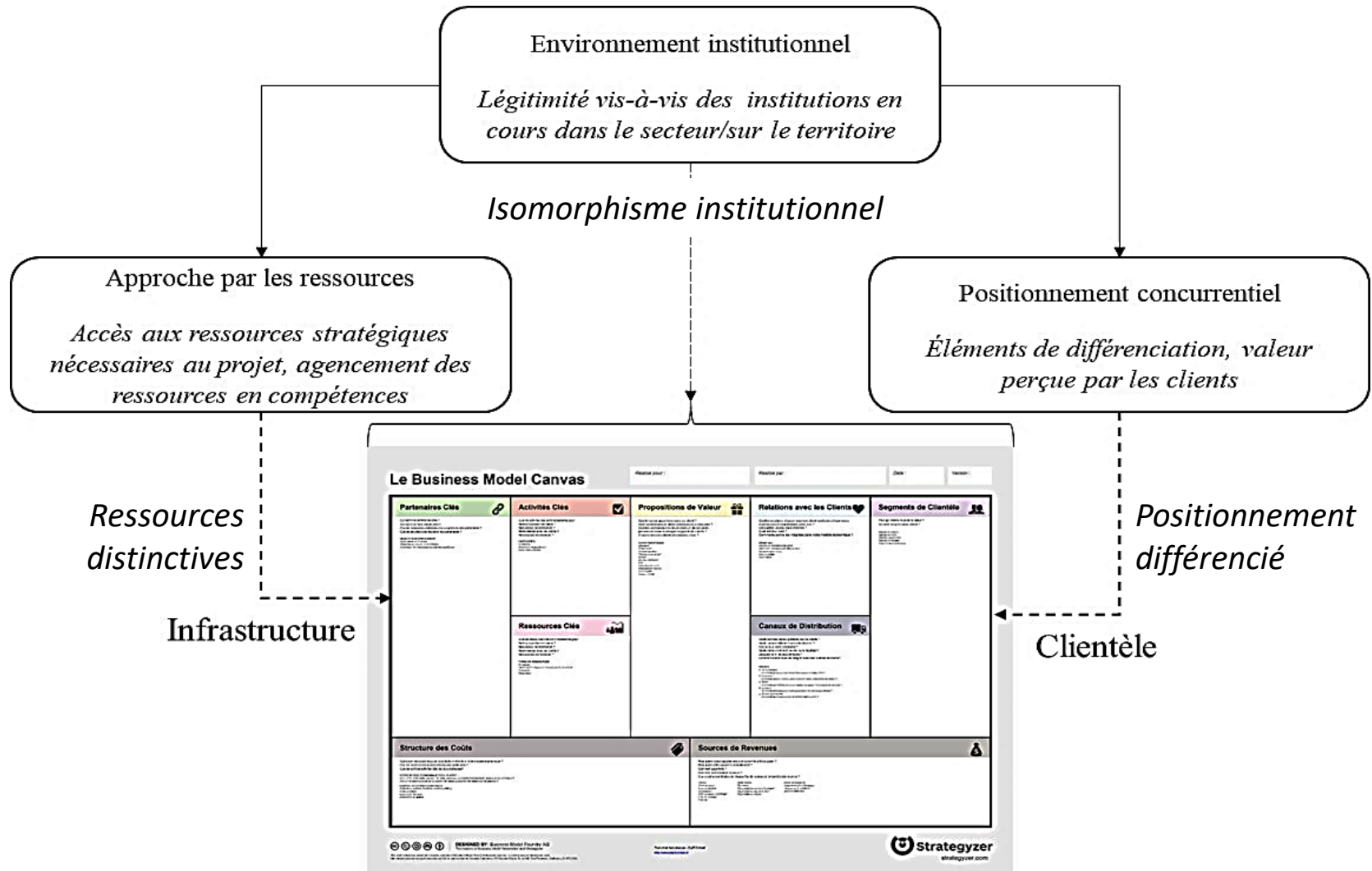
Δ Approche par les ressources et compétences (*resource-based view*) (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Peteraf, 1993)

- Ressources : actifs corporels ou incorporels que les entreprises utilisent pour concevoir et mettre en œuvre leurs stratégies
- Avantage concurrentiel → ressources distinctives

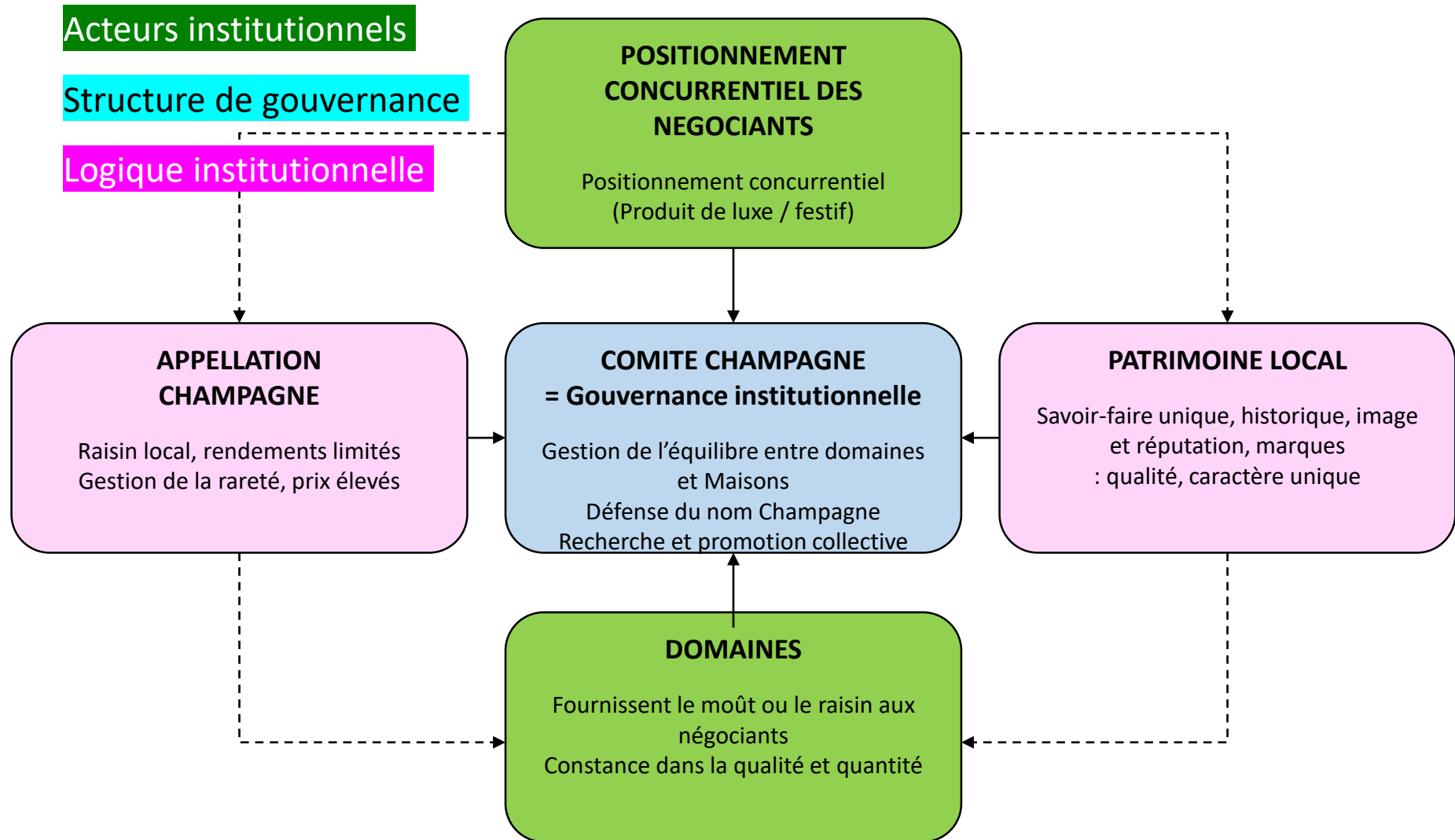
Δ Perspective institutionnelle (North, 1990, 2005 ; DiMaggio & Powell, 1983)

- Institutions : ensemble de règles, de représentations et de cadres mentaux communs tacites ou explicites, formels (lois et règlements) ou informels (normes et valeurs)
- Avantage concurrentiel → Légitimité → isomorphisme institutionnel

BM et trépied



Institutions, positionnements et ressources du vignoble champenois



Propositions de recherche

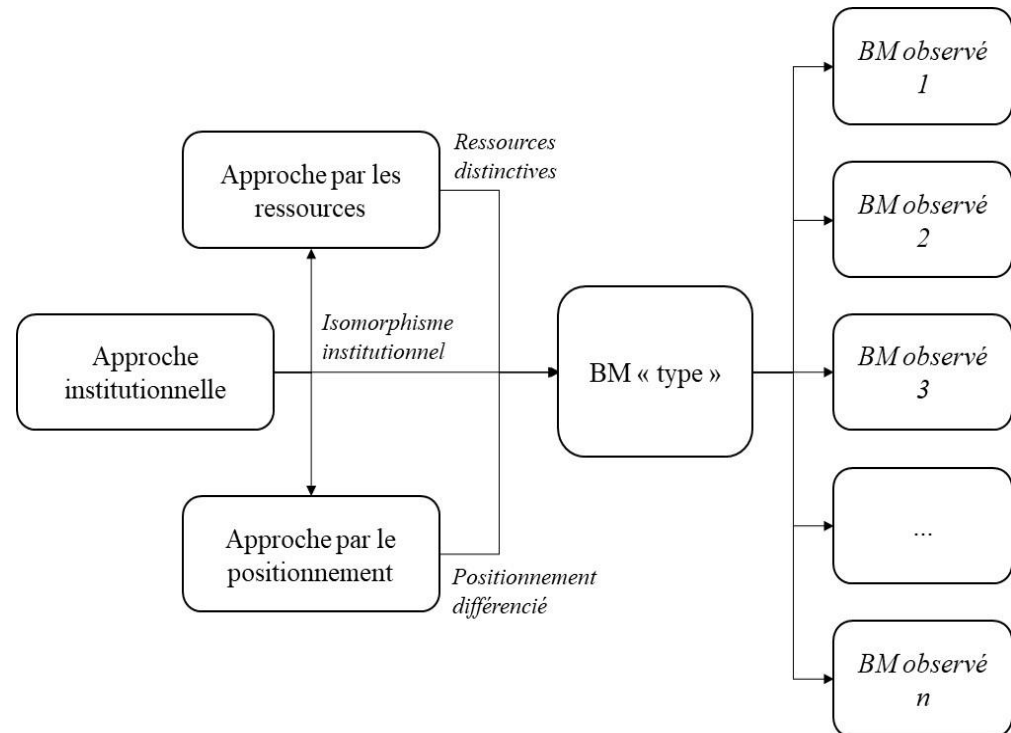
Proposition 1 : le BM d'une organisation résulte de son positionnement concurrentiel, des ressources qu'elle possède ou auxquelles elle peut accéder et de son cadre institutionnel (trépied de la stratégie)

Proposition 2 : à un moment donné t , l'isomorphisme institutionnel (DiMaggio & Powell, 1983) contraint à la fois les ressources mobilisables par les entreprises, leur positionnement concurrentiel et *in fine* leur proposition de valeur (« BM-type »)

Proposition 3 : certaines entreprises (négociants/domaines) résistent à l'isomorphisme institutionnel, font appel à des ressources inédites, développent un positionnement original, donc des innovations de BM

Hypothèse

À un environnement institutionnel particulier correspond un « BM-type » appliqué par les entreprises concernées, qui vont ensuite chercher à se différencier à l'intérieur de ce cadre

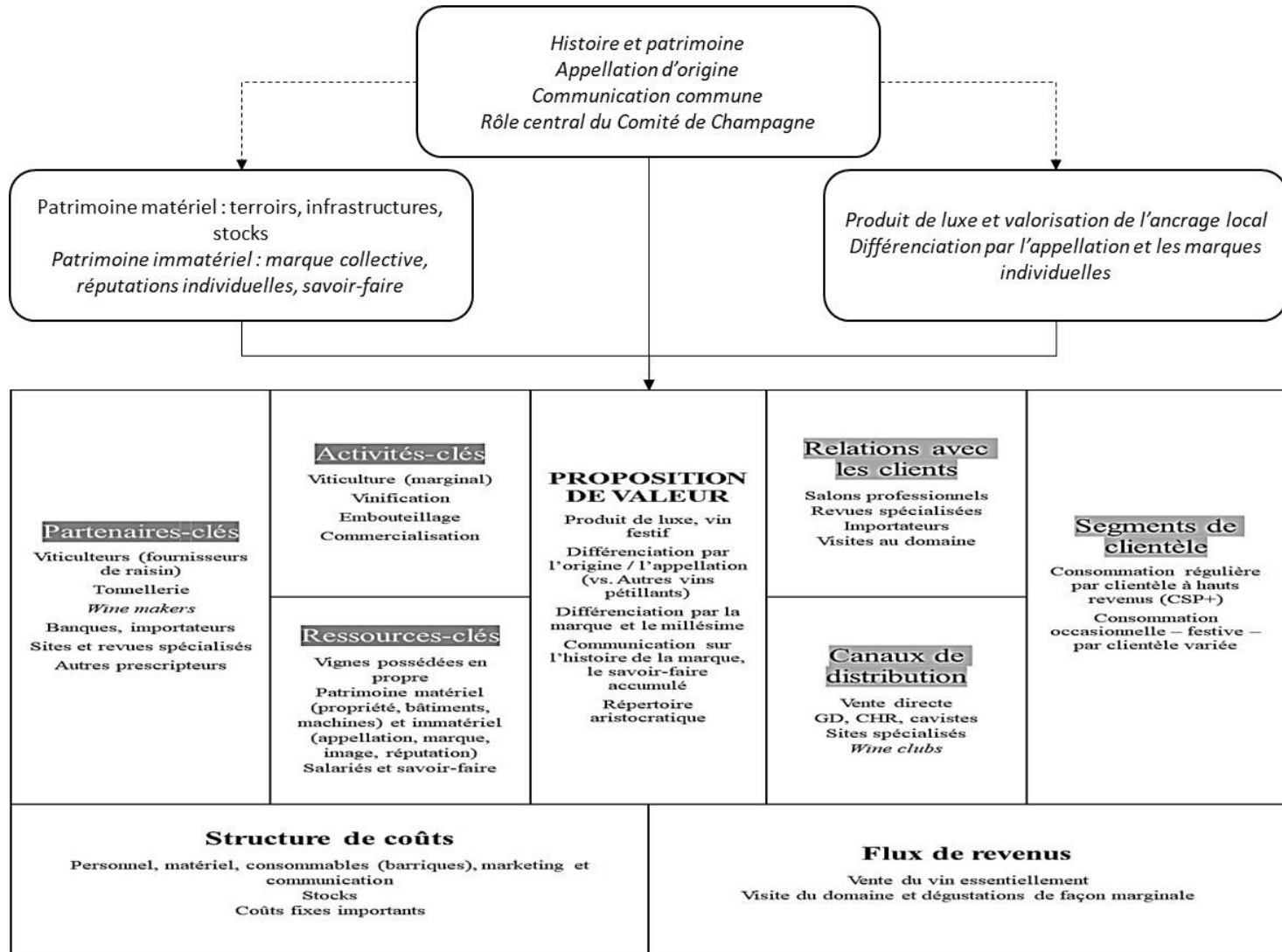


Méthodologie

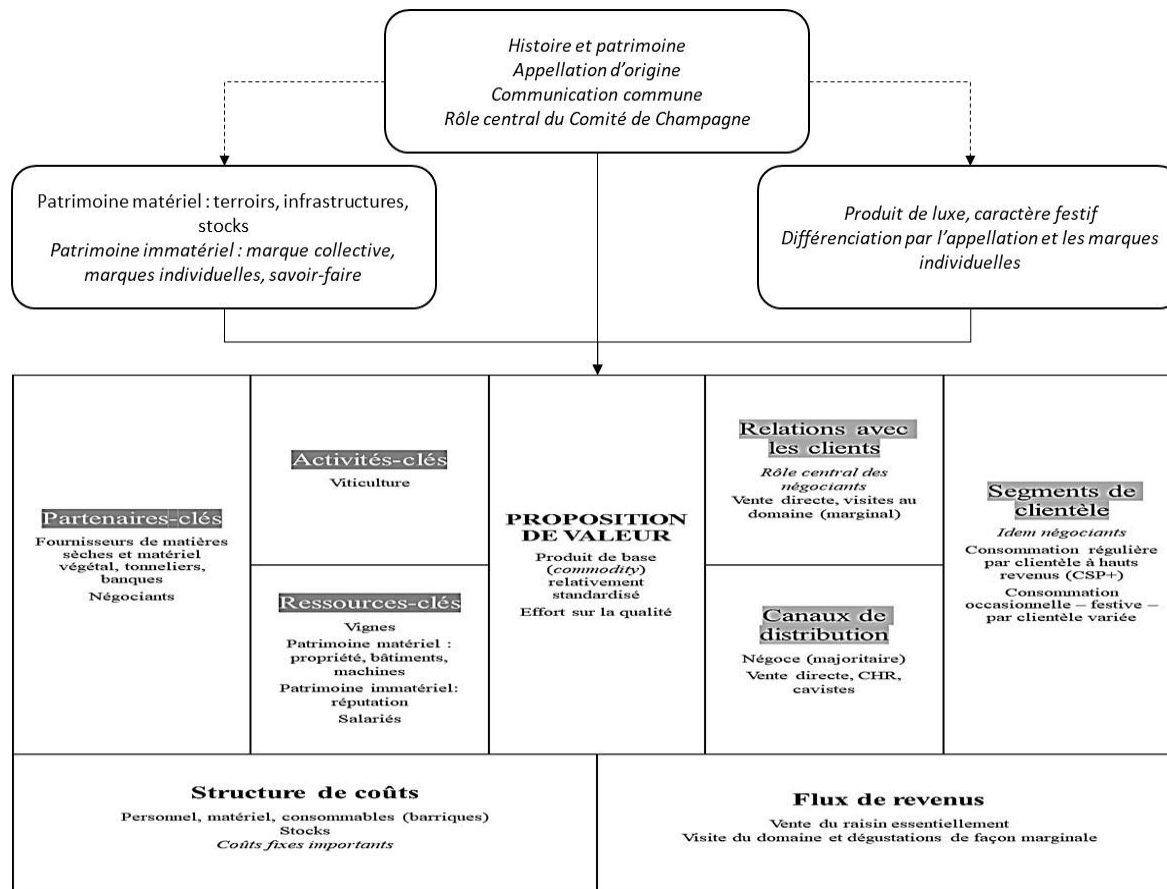
- Construction du BM-type à partir de la littérature
- Études de cas multiples (Yin, 2009) : 6 domaines indépendants, 8 négociants et 1 coopérative
- Entretiens semi-directifs → reconstitution du BM de chaque structure à partir du modèle BMC + presse, rapports et sites web
- Visites réparties entre 2015 et 2022

	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
E15	Cave coopérative	Indépendant	75	2022

BM type d'une maison de négoce



BM-type du viticulteur champenois



Une diversité de BM et des innovations

- **BM observés** : des maisons qui misent sur le produit et marque « champagne » et sa symbolique luxueuse et des domaines valorisant davantage le terroir de production
- **Mais une diversité à l'œuvre dans les BM :**
 - en termes de canaux de distribution, d'activités œnotouristiques, de détention de domaine selon les maisons
 - de stratégies selon les vigneron : « récoltants manipulateurs » ou vendant tout au négoce, champagne de terroir d'un bon rapport qualité-prix ou champagne haut de gamme (cuvées limitées)
- **Et une superposition et imbrication forte des stratégies**
 - Une prise de conscience des enjeux environnementaux et une progression des certifications en agriculture biologique ou biodynamie, HVE, ISO 9001 and 14001
 - La volonté de développer des champagne de « terroir » (raisin de parcelles vinifiées à part)
 - La recherche de nouveaux consommateurs : les jeunes avec une consommation qui se veut « décomplexée », moderne et accessible à tous ; l'export

Quels facteurs de changement?

- **Changements dans le macro-environnement et l'environnement concurrentiel** : concurrence de la part des autres vins effervescents (Cava, Prosecco, Crémant), politique de taxe US, ...
- **Nouveaux comportements des consommateurs** : Sensibilisation forte à la dimension environnementale
- **De nouveaux leviers de valorisation à trouver** : AB, export nécessitant des ressources importantes en termes d'intensité capitalistique, de foncier et de communication
- **Des tensions entre producteurs et maisons de négoce dans la captation de la valeur?**

Conclusion

- Une grande variété des BM : le cadre institutionnel n'élimine pas la possibilité d'innovations des BM
- L'innovation de BM est possible lorsque les entreprises tirent profit de ressources spécifiques distinctives ou adoptent un positionnement concurrentiel différencié
- Cette variété participe à la stabilité du cadre institutionnel du vignoble mais certaines évolutions risquent de réduire cette variété de BM...
- Et de modifier les équilibres entre ces deux catégories d'acteurs institutionnels

Perspectives

- Approfondir la question des comportements des producteurs individuels en réponse à leur environnement institutionnel à partir des travaux d'Oliver (1991) (acceptation, compromis, évitement, contestation, manipulation)
- Appréhender les interactions entre les niveaux « méso » et « micro » du modèle et les canaux par lesquels une innovation de BM peut influencer son environnement institutionnel



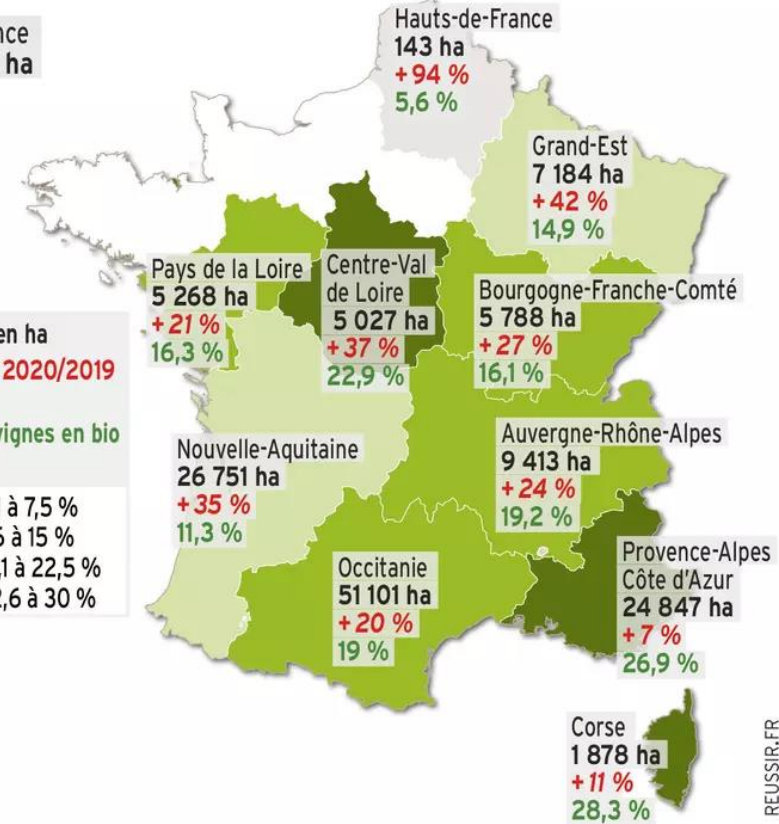
Merci de votre attention

Surfaces de vignes cultivées en bio par régions en 2020

Total France
137 442 ha
+22 %
17,3 %

Surfaces en ha
Évolution 2020/2019 en %
Part des vignes en bio en %

- de 0,1 à 7,5 %
- de 7,6 à 15 %
- de 15,1 à 22,5 %
- de 22,6 à 30 %



Source : Agence Bio/OC ; Agreste 2020.

Répartition géographique des exploitations certifiées et en conversion (décembre 2019) :



Répartition géographique des exploitations certifiées et en conversion (juillet 2020) :



Label Demeter

et 2020) :



Label Vignerons Engagés

Répartition par bassins viticoles des exploitations certifiées et en conversion (2020) :



<https://www.vitisphere.com/actualite-95561-implantation-en-infographies-des-certifications-bio-hve-demeter-et-vignerons-engages.html>

La Viticulture Biologique en Champagne Chiffres 2019

260
viticulteurs
engagés en bio

+27 %
en 1 an
+56 producteurs en 1 an
+154 producteurs en 5 ans
+188 producteurs en 10 ans

4,07 %
des vigneronns
champenois

1 148 hectares
dont 618 ha en
conversion

+24 %
en 1 an
+225 ha en 1 an
+711 ha en 5 ans
+852 ha en 10 ans

3,4 %
de la surface
viticole
champenoise

