



# Présentation du Plan "Bordeaux Demain"

*La reconquête...*

Bordeaux, le 19 juillet 2010

■ <b>Rappel méthodologique</b>	<b>p. 4</b>
■ Les défis de la filière	p. 14
■ La stratégie de la filière	p. 40
■ Les actions à mettre en œuvre	p. 46
■ Les modalités de déploiement	p. 110
■ Ce qu'il faut retenir	p. 119
■ Annexes	p. 128

# Rappel de la démarche de travail (1/3)



- L'élaboration du plan *Bordeaux Demain* fait suite au **diagnostic stratégique de la filière** élaboré en 2009.
- La **méthodologie de travail** a été validée en novembre 2009 et les **groupes de travail** ont été construits par la suite.
- Les travaux ont débuté début 2010.
- **Les travaux se sont organisés autour de 4 piliers déclinés en 16 sujets d'investigation.** Chaque pilier rassemblait une dizaine de professionnels, assistés du Cabinet de Conseil Solving Efeso et animés par les personnes suivantes :
  - **Compétitivité** - Bernard Farges, Viticulteur, Président de l'ODG Bordeaux / Bordeaux Sup
  - **Marque** - David Bolzan, Négociant, Directeur Général de Cordier
  - **Dynamique commerciale** - Laurent Gapenne, Viticulteur, Président de la FGVB
  - **Pilotage de la filière** - Allan Sichel, Négociant, Président de la Maison Sichel

## ■ Près de 100 personnes ont été sollicitées:

- Professionnels : viticulteurs, négociants, courtiers
- Services de l'Etat
- Fédérations, Organisations syndicales
- Collectivités locales
- Banques
- Experts - importateurs, distributeurs, masters of wine, journalistes... et prestataires techniques - Cabinet Intuition, œnologue

## ■ Chaque pilier a:

- ... livré **des recommandations et des solutions opérationnelles**
- ... défini **des conditions de réussite, des moyens à mettre en œuvre**
- ... construit **un plan et un calendrier de déploiement**

## ■ Au total, **23 rapports détaillés, sur lesquels s'appuient les conclusions, ont été produits.**

# Une analyse qui s'appuie au départ sur une vision consommateurs

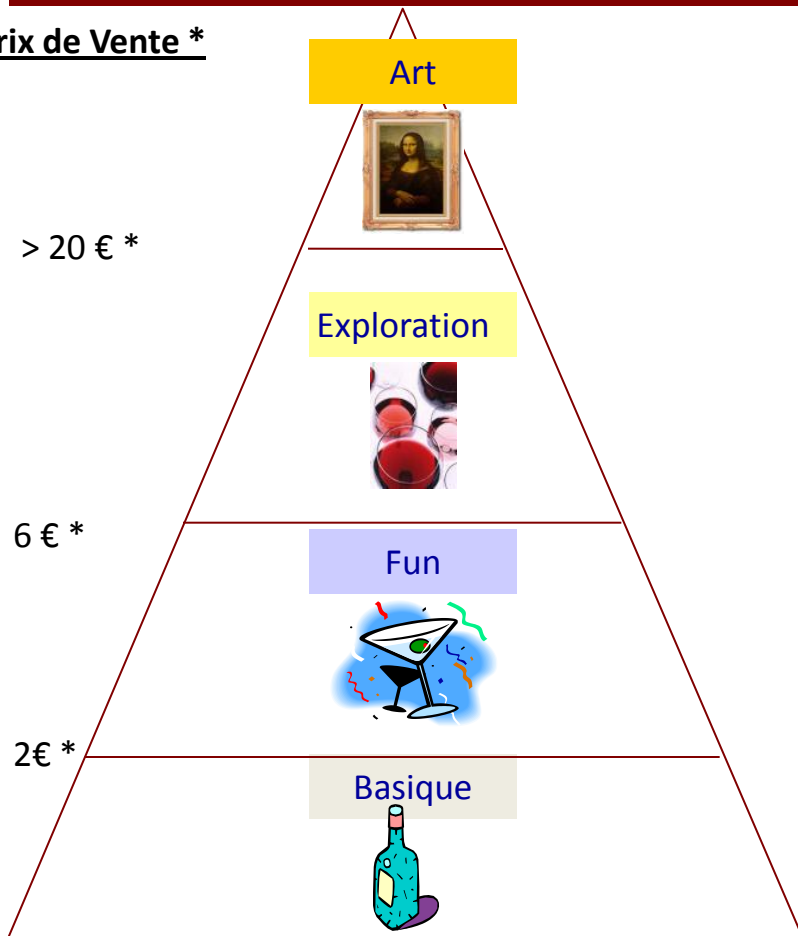
- **L'approche** part de l'identification **des besoins des différentes cibles de consommateurs et de clients**, ainsi que des spécificités de l'environnement concurrentiel sur chacun des marchés et des segments.
- Il en découle **une stratégie déclinée par couple « segment de la demande x pays »** dont les effets se matérialiseront suivant les cas sur des horizons de temps court, moyen ou long termes.
- Dans certains cas, **la stratégie vise à réduire des écarts négatifs**. Dans d'autres, il s'agit de **renforcer les écarts positifs** et ainsi de prendre une avance significative par rapport aux concurrents.

# 4 segments de la demande.

## Des cibles et des logiques de marchés différentes

### Segmentation mondiale de la demande en vins tranquilles

Prix de Vente \*



- H>40, CSP ++
- Hédoniste,
- Fort niveau de prestige perçu /réel

- F & H > 30 de CSP+
- «Expérimentateur », autonome
- Importance du rapport Prix/Plaisir

- F & H 25-35 ans CSP+/-
- Style: Tendance, social
- Importance de l' image,
- Vin démocratique, vin initiation

- H > 50 ans
- CSP- prix bas
- Besoin : nutritionnel /habitude

**Le producteur /  
metteur en  
marché définit  
les standards de  
l'offre**

**Le  
consommateur  
influence les  
standards de  
l'offre**

\* Prix de vente consommateur en France  
(circuit GMS hors promotions)

- Rappel méthodologique p. 4
- **Les défis de la filière** **p. 14**
- La stratégie de la filière p. 40
- Les actions à mettre en œuvre p. 46
- Les modalités de déploiement p. 110
- Ce qu'il faut retenir p. 119
- Annexes p. 128

# Un environnement qui se complexifie, mais qui présente plus d'opportunités que de risques si la filière sait s'adapter

## Règlementaire

- + Des règles plus contraignantes en terme de développement durable
- + Une consommation responsable qui se développe aux dépens du « consommer plus »

## Concurrence

- Des acteurs mondiaux, spécialisés dans le Fun, qui s'intéressent de plus en plus au segment Exploration
- Des modèles de production et de commercialisation puissants qui se développent mondialement (> 500M€ de CA)

## Pays / Marchés

- + Consommation mondiale structurellement en hausse (malgré des ralentissements conjoncturels)
- + Des marchés émergents à fort potentiel (Chine) ; de gros marchés encore en croissance (USA, Allemagne)
- ... qui compensent les autres marchés traditionnels, en recul

BORDEAUX

## Clients

- +/- Exigence accrue de la distribution moderne (en terme d'efficacité de l'assortiment, de services)
- +/- Circuits commerciaux porteurs plus complexes à couvrir (CHR à l'export);
- Difficultés constantes d'accès aux clients des clients

## Segments

- + Art : segment stable sur lequel Bordeaux est au global peu concurrencé
- + Exploration : segments en croissance sur lequel Bordeaux a une bonne compétitivité
- + Fun : segment en légère progression sur lequel Bordeaux peut trouver des niches de croissance ou de valorisation



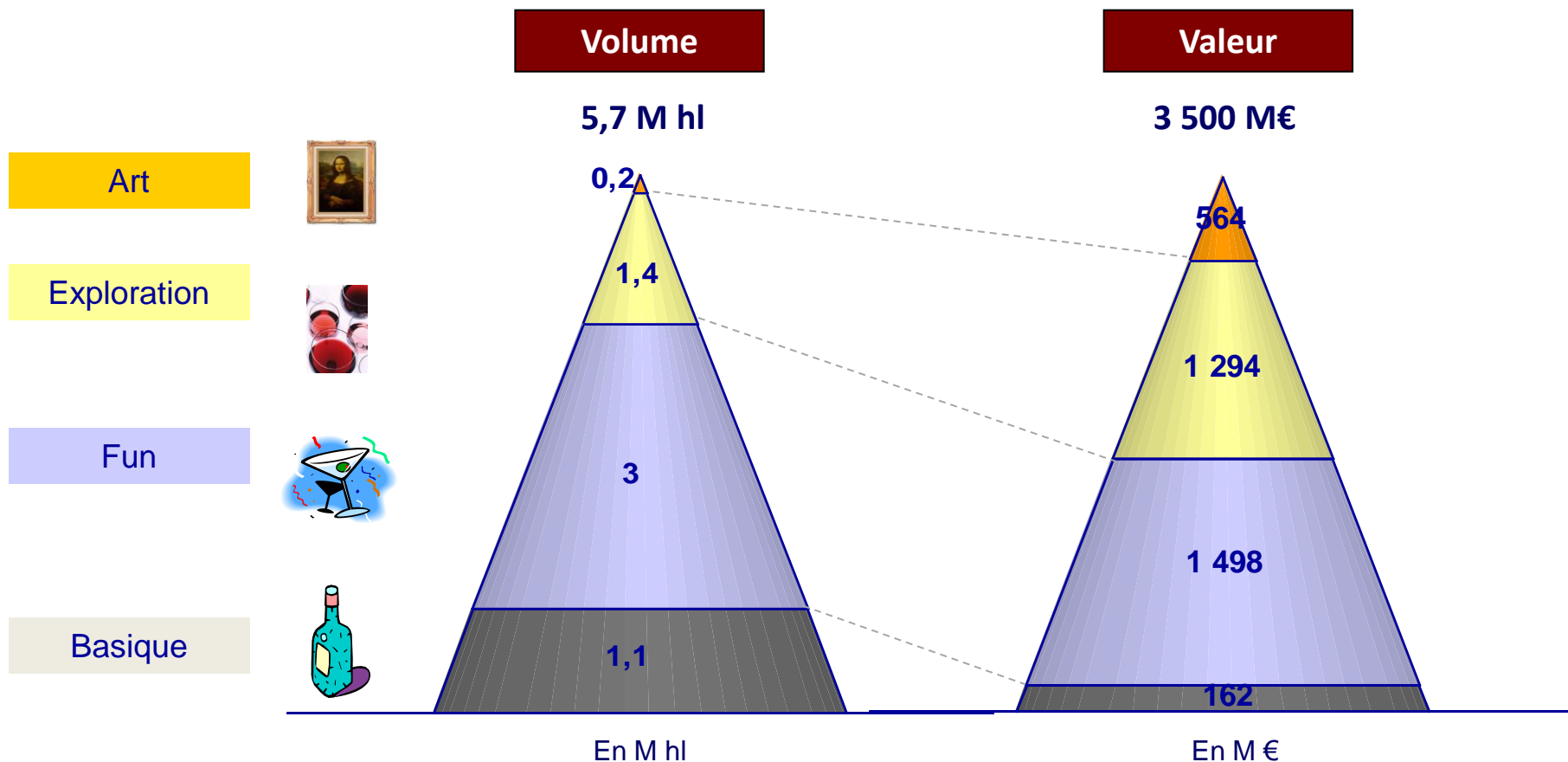
# Bordeaux : une filière à l'impact socio-économique et environnemental important



- Une filière créatrice de valeur → CA=3,5 Mds €.
- Une filière qui a un rôle locomoteur pour l'ensemble du secteur agricole et alimentaire français.
- Une notoriété qui rejaillit sur l'ensemble du territoire.
- Des enjeux humains et économiques importants à l'échelle de la région :
  - 33.000 personnes pour la partie viticulture ; 50.000 emplois au total
  - Une activité en grande partie non délocalisable
  - Une activité qui valorise l'ensemble des secteurs d'activité de la région et qui renforce la notoriété de Bordeaux
- Un acteur de la gestion des espaces, de la protection des paysages et du développement durable.

# Rappel – l'offre de Bordeaux aujourd'hui : une gamme diversifiée

## Volumes et CA de Bordeaux par segment de la demande



Année 2007 / 2008

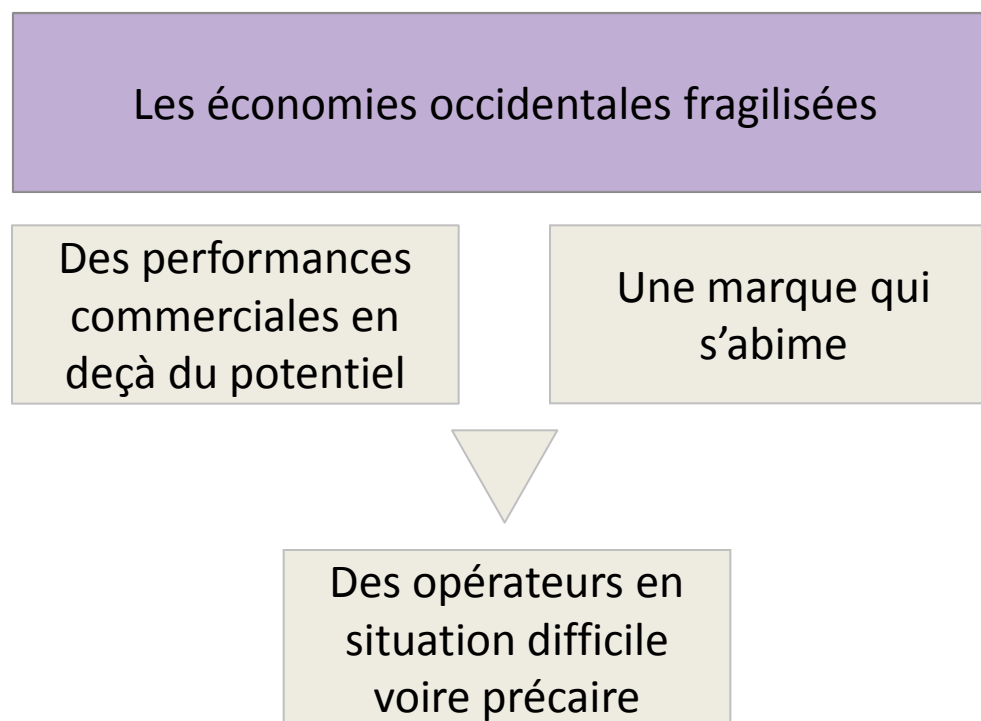
Sources : données internes filières, entretiens experts, estimations et analyses Solving Efeso

Lundi 19 Juillet 2010

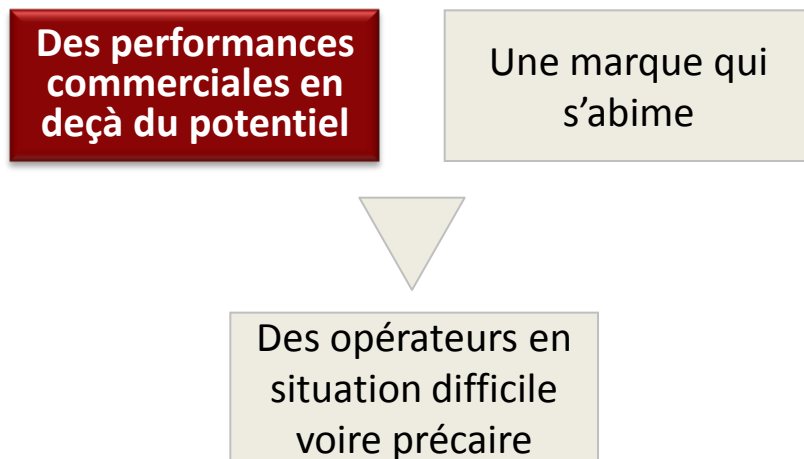
Plan Bordeaux Demain

# Notre situation actuelle : un manque de compétitivité amplifié par la crise

## Facteurs exogènes et endogènes à la filière expliquant l'érosion de la compétitivité



# Pour la filière Bordelaise, des performances commerciales en deçà de son potentiel



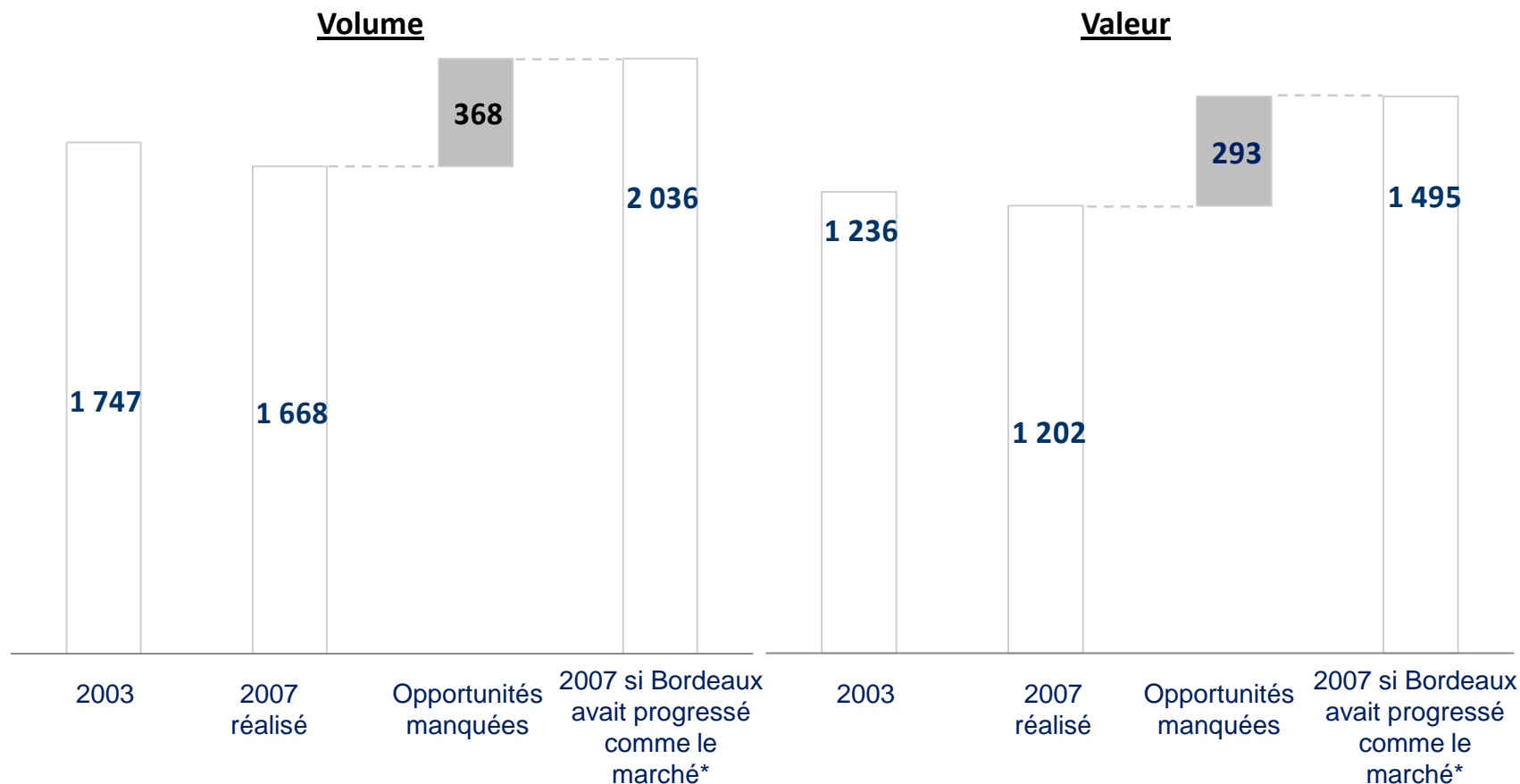
- Opportunités commerciales manquées
  - A l'export : pertes de part de marché sur des marchés historiques
  - France : sous exploitation du potentiel CHR (cafés, hôtels, restaurants) et œnotouristique, dégradation récente des parts de marché en Grande Distribution
- Dégradation des prix du vrac

# Bordeaux a manqué des opportunités en volume et en valeur à l'export



## Ventes de Bordeaux sur ses principaux marchés et manque à gagner vs la progression de ces marchés \*

('000 hl et M€; 2003-2007)



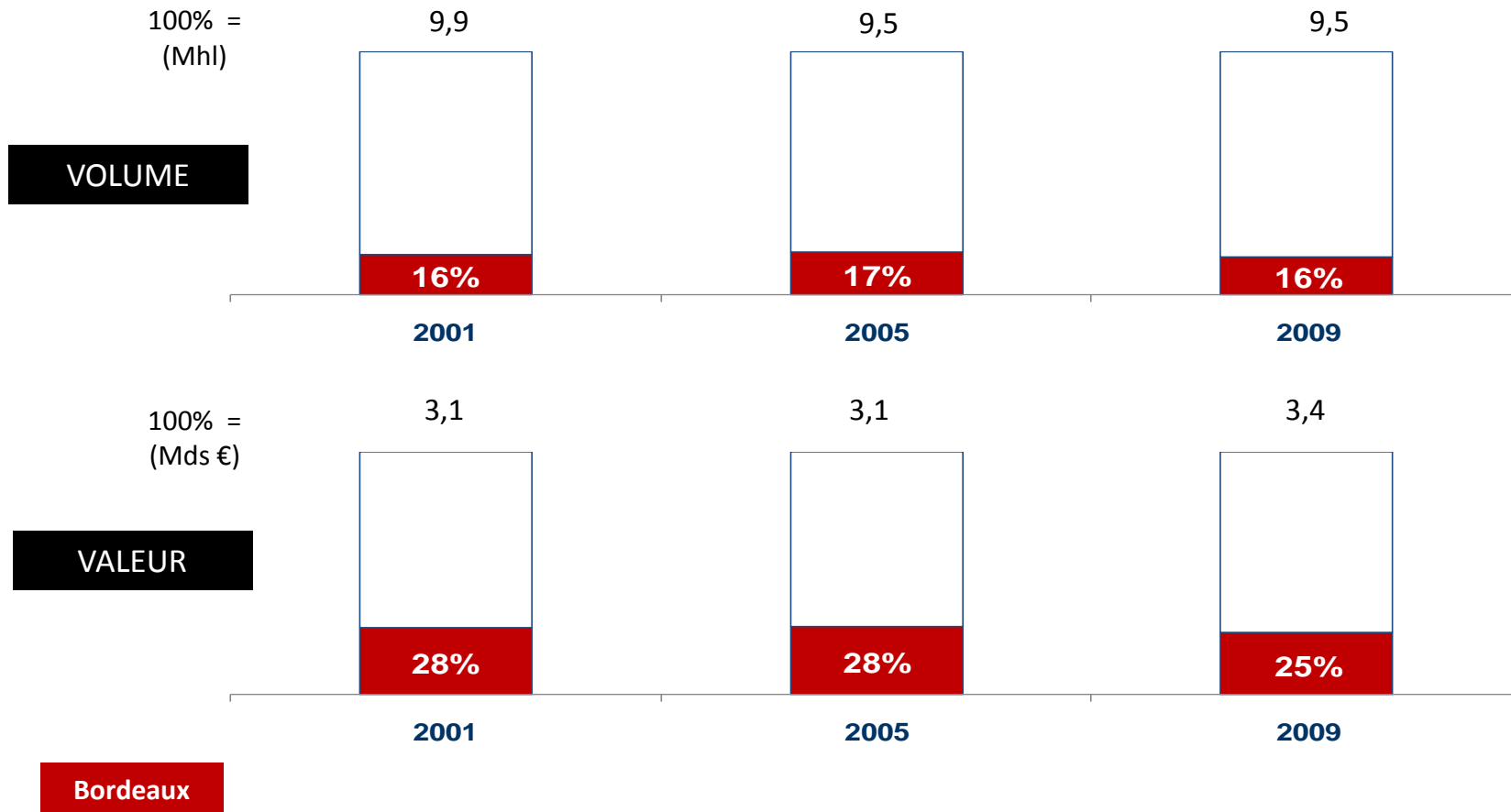
\* Sur les pays où la filière a sous-performé

Source: IWSR; Bilans de commercialisation; Estimation et analyse Solving Efeso

# ... et a perdu des parts de marché valeur en GMS (Grandes et Moyennes Surfaces) France

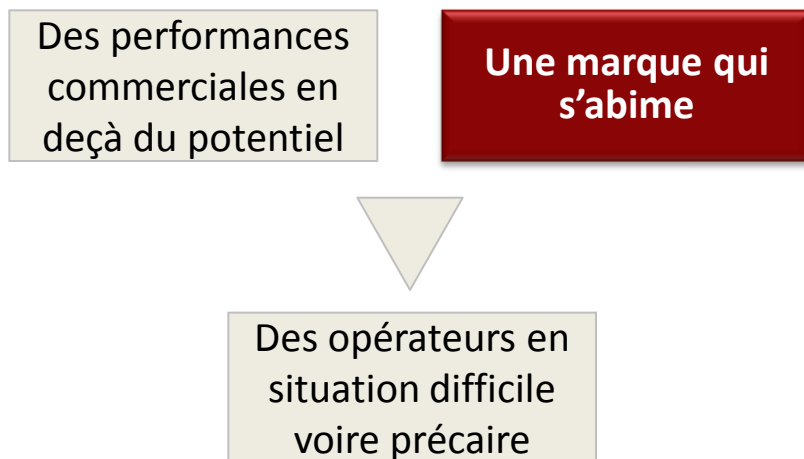


Evolution de la part de marché de Bordeaux de 2001 à 2009 HM et SM ( Hypermarchés, Supermarchés)



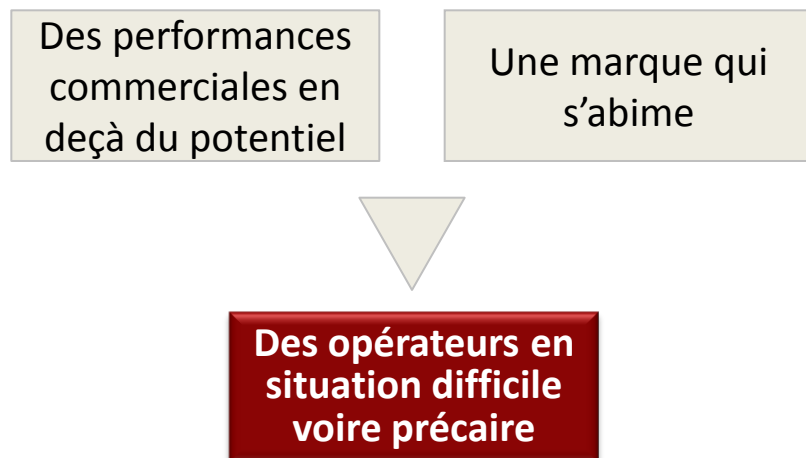
Source: Onivins, IRI France, Analyses Solving Efeso

# Une marque qui s'abîme



- La marque ne joue pas son rôle de repère en termes de
  - Standards de qualité
  - Cohérence entre prix et valeur perçue
- Une communication pas assez en phase avec la plateforme de marque et les attentes consommateurs
- ~15 à 20% des vins qui ne correspondent pas à un niveau de qualité cible en phase avec le positionnement de la marque
- Le segment basique pas en cohérence avec l'identité de Bordeaux

# Des opérateurs en situation difficile, voire précaire



- Des opérateurs en situation économique précaire (baisse des cours du vrac, stocks...)
- Des modèles de production et de vinification dans l'impasse
- Un problème de transmission important dans la viticulture, surtout pour les exploitations les moins valorisables
- Des profils produits pas toujours en phase avec les attentes des consommateurs, en particulier sur le segment fun
- Des soutiens bancaires incertains (de même pour les assurances)



# Sans transformation forte, la filière risque de voir sa compétitivité se dégrader encore plus vite (2/2)



## Impacts d'une poursuite de la dégradation

- **Dégradation de la marque.**
- **Augmentation du nombre d'entreprises en situation critique** - viticoles, mais aussi négociants.
- **Frein dans les décisions d'investissement**, notamment sur le vignoble.
- **Perte d'attractivité de la filière** pour les successeurs potentiels et pour les futurs salariés.
- **Dégradation des espaces ruraux et mitage urbain.**
- **Difficultés** d'une bonne partie de la viticulture de **répondre** aux **normes environnementales**.
- **Difficultés de financement accrues.**

# Pourtant, la filière des vins de Bordeaux dispose d'atouts forts

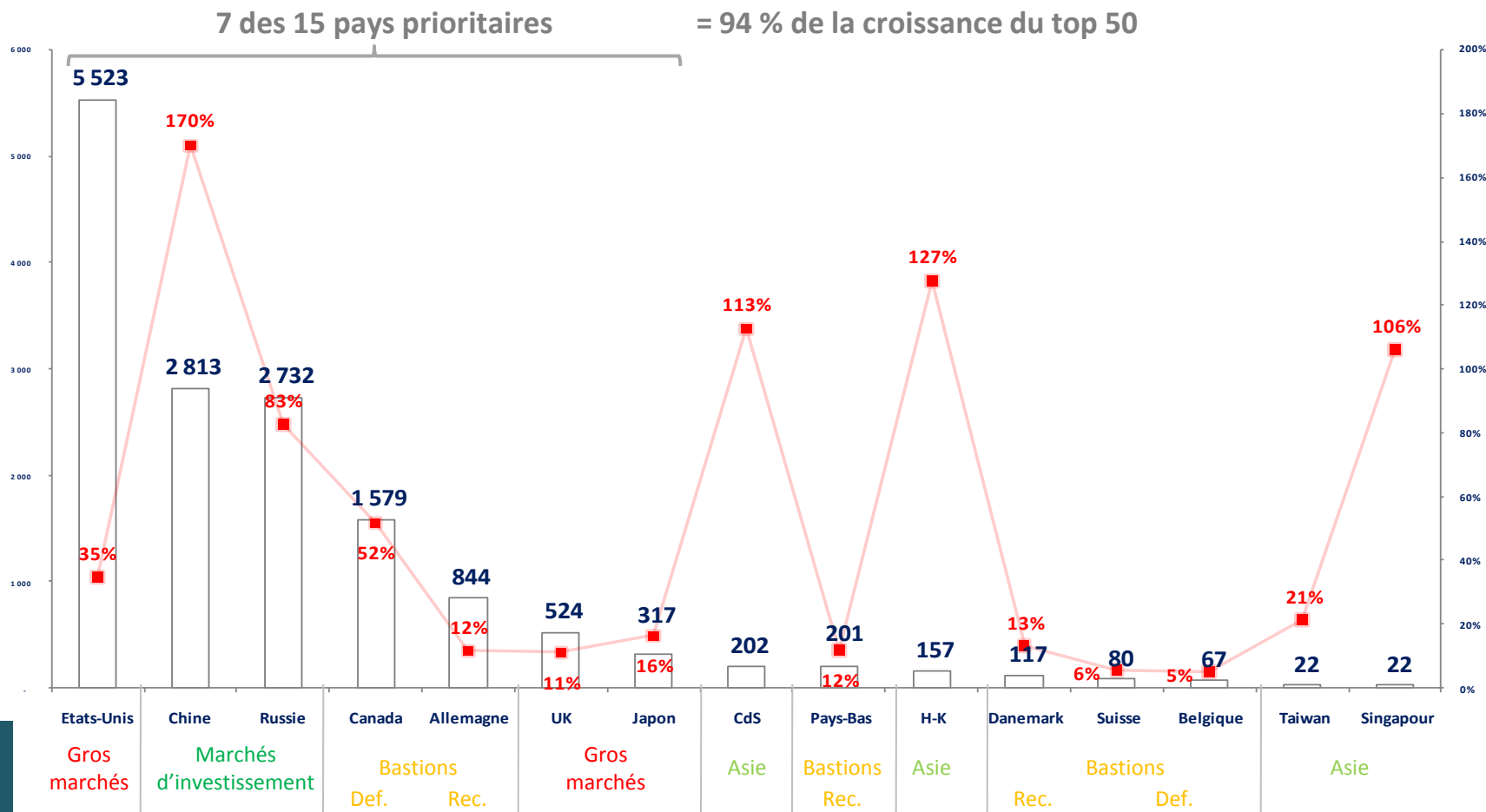


- Une **marque à forte notoriété**, qui a vocation à être la **marque repère du marché du vin dans le monde**.
- Un **savoir-faire** reconnu mondialement.
- Une **offre diversifiée et riche**.
- Un **potentiel de production** conséquent et des **grands terroirs**.
- Des décennies de **succès commerciaux à l'export**.
- Un fort **maillage commercial** des marchés.

# A l'export, Bordeaux est très présent sur des marchés importants et en croissance

## Evolution à moyen / long terme du CA des vins tranquilles des principaux marchés de Bordeaux

(M€; % d'évolution à horizon 8 ans par rapport à aujourd'hui)

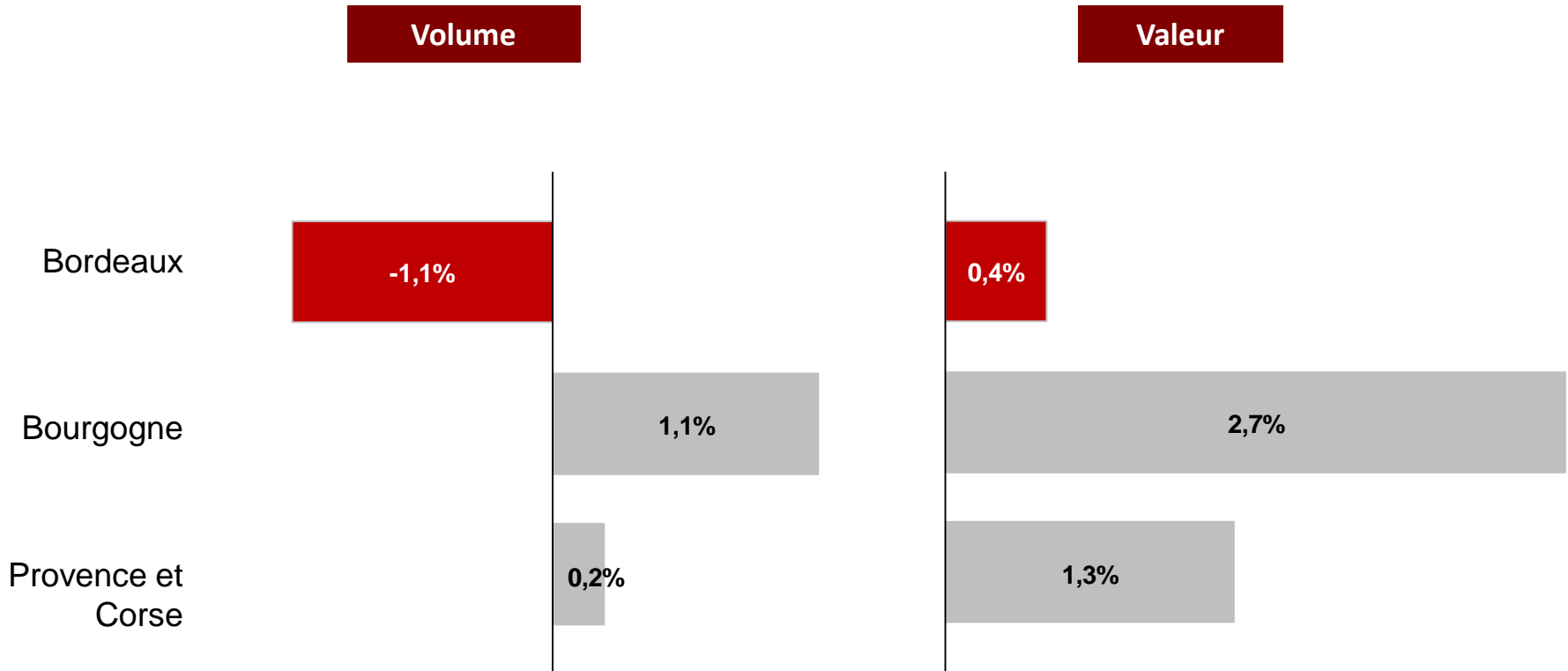


Source: IWSR; Bilans de commercialisation; Estimation et analyse Solving Efeso

# En France, même si le marché est stable, il existe des potentiels de croissance et de valorisation



## Evolution annuelle moyenne de Bordeaux, Bourgogne, Provence & Corse en GMS (2003-2009)



Source: ONIVINS; Panels; Analyse Solving Efeso

Lundi 19 Juillet 2010

Plan Bordeaux Demain

34

# Les enjeux d'amélioration de la performance

## Armes de compétitivité à renforcer

		Enjeux d'amélioration	
		Important	Limité
<b>Valeur de l'offre</b>	Exploitation optimale du potentiel de la marque		■
	Lisibilité de l'offre	■	
	Existence de marques fortes / locomotives	■	
	Perception qualité / prix	■ (F)	■ (E)
	Adéquation avec la promesse de Bordeaux		■
<b>Compétitivité des acteurs</b>	Viticulteurs	■ (F)	■ (E)
	Coopératives	■	
	Négociants	■	
<b>Puissance Commerciale</b>	Capacité à maîtriser les prix du vrac	■	
	Rapport de force équilibré avec les grands clients	■	
	Croissance maîtrisée sur les nouveaux marchés	■	
	Développement sur les circuits alternatifs	■	

(F) Fun ; (E) Exploration

# Ce qu'il faut retenir

- **Dans un environnement économique complexe et en mutation...**
- **... Bordeaux a manqué au cours de ces dernières années des opportunités commerciales, en France et à l'export...**
- **... Et la marque a été affaiblie**
- **La filière dispose cependant d'atouts forts qui peuvent lui permettre de saisir des opportunités de croissance et de valorisation aussi bien à l'export qu'en France**
- **Pour cela, la filière devra opérer des transformations importantes...**
- **... et se renforcer dans trois domaines : 1- la compétitivité de l'offre, 2- la compétitivité des opérateurs et 3- la puissance commerciale**

- Rappel méthodologique p. 4
- Les défis de la filière p. 14
- La stratégie de la filière p. 40**
- Les actions à mettre en œuvre p. 46
- Les modalités de déploiement p. 110
- Ce qu'il faut retenir p. 119
- Annexes p. 128

# Plan "Bordeaux Demain": Le temps de la reconquête....



- **Un potentiel de développement justifié** pour prendre sa juste part de la dynamique des marchés:
  - Compte tenu de leur image, **les vins de Bordeaux doivent être le repère et la référence mondiale de l'excellence** dans l'univers du vin, sur 3 segments de la demande: Art, Exploration, Fun.
  - **La filière bordelaise a la volonté légitime de se développer et de créer de la valeur**, en faisant le plein du potentiel de croissance identifié sur les marchés porteurs : principalement Chine, USA et Royaume-Uni et en défendant ses bastions indispensables à son équilibre : France, Belgique, Allemagne.
  - **Elle ambitionne de stabiliser sa part de marché en France, et de passer de 2,6% à 3,2% du CA sur ses principaux débouchés** export (19 pays ; 50% de la consommation mondiale de vin).



# Une mutation nécessaire au prix de grands efforts pour une nouvelle croissance durable et rentable



- **Une stratégie de différenciation par segment de la demande**, afin d'être en plus forte résonance avec les besoins des consommateurs et les instants de consommation **et de focalisation géographique** pour une meilleure efficacité :
  - **Une marque** qui repositionne les Bordeaux comme « les plus beaux vins du monde », mélange de travail artisanal, ancestral et de savoir faire rigoureux, de goût et de style associé à un terroir unique.
  - **Une gamme** resserrée autour de trois catégories d'offre distinctes, occupant à chaque fois le haut de chaque segment (Exploration et Fun) :
    1. **La rareté et l'exclusivité** avec les vins « Stars » dans le segment Art
    2. **La découverte** avec les « Perles » dans le segment Exploration
    3. **Le « petit luxe » au quotidien** avec les vins « Fun et Chics » pour le segment Fun
  - ..... **Une remontée en gamme** de l'offre basique vers le fun ou la migration vers d'autres catégories
  - **Une suppression des produits** aux niveaux de qualité non cohérents avec l'image de marque.
  - **Une action recentrée** sur ~30 couples "segment de la demande x pays" stratégiques (vs 60 actuellement) car à fort enjeux de conquête ou de défense et pour lesquels le retour sur investissement est le meilleur.

# Bordeaux dispose d'un potentiel de croissance et de valorisation



- **A l'export : croissance en volume et en valeur:**
  - En défendant ses positions sur ses bastions
  - En améliorant sa compétitivité sur les couples [segment x pays] à fort potentiel
  - En continuant de progresser plus vite que le marché sur les pays en croissance
  
- **En France: défense des volumes et meilleure valorisation:**
  - Migration progressive d'une partie du Basique vers le Fun

- Rappel méthodologique p. 4
- Les défis de la filière p. 14
- La stratégie de la filière p. 40
- **Les actions à mettre en œuvre p. 46**
- Les modalités de déploiement p. 110
- Ce qu'il faut retenir p. 119
- Annexes p. 128

# 24 mesures proposées dont 8 mesures phares



**7** mesures transversales pour une gestion plus efficace de la filière

**6** mesures pour susciter une préférence systématique pour les vins de Bordeaux

**7** mesures pour renforcer durablement la compétitivité des acteurs

**4** mesures pour renforcer la puissance commerciale

# Les 6 mesures pour susciter une préférence systématique pour les vins de Bordeaux

## Les écarts

Valeur de l'offre

Valorisation du potentiel de la marque

Lisibilité de l'offre

Existence de marques fortes / locomotives

Perception du rapport qualité / prix favorable

Adéquation de l'offre avec la promesse de Bordeaux

## Les mesures

- 1. Redynamiser la marque Bordeaux**
- 2. Rendre l'offre plus lisible pour le consommateur**
- 3. Transformer l'offre basique**
- 4. Renforcer le niveau de qualité perçue**
5. Lutter contre la contrefaçon
6. Cibler les actions de communication sur un nombre limité de couples

**Nb: Mesure phare en gras**

# Mesure n°1- Redynamiser la marque (1/4)



## ■ Contexte

- Une marque abimée, faute d'une gestion rigoureuse (qualité, traçabilité, positionnement, communication) mais un très fort potentiel de revalorisation
- La revalorisation de la marque est un des piliers forts de la stratégie de déploiement
- Une nouvelle plateforme de marque accompagnée d'une recommandation de mise en œuvre a été établie

## ■ Objectif

- Renforcer le capital de la marque, ce qui se traduira par une valorisation de l'offre et une augmentation de la demande

\* ainsi présentés pour l'ensemble des 24 mesures

Rapports de  
référence \*

2.1 à  
2.4

# Mesure n°1- Redynamiser la marque: Enseignements et positionnement (2/4)

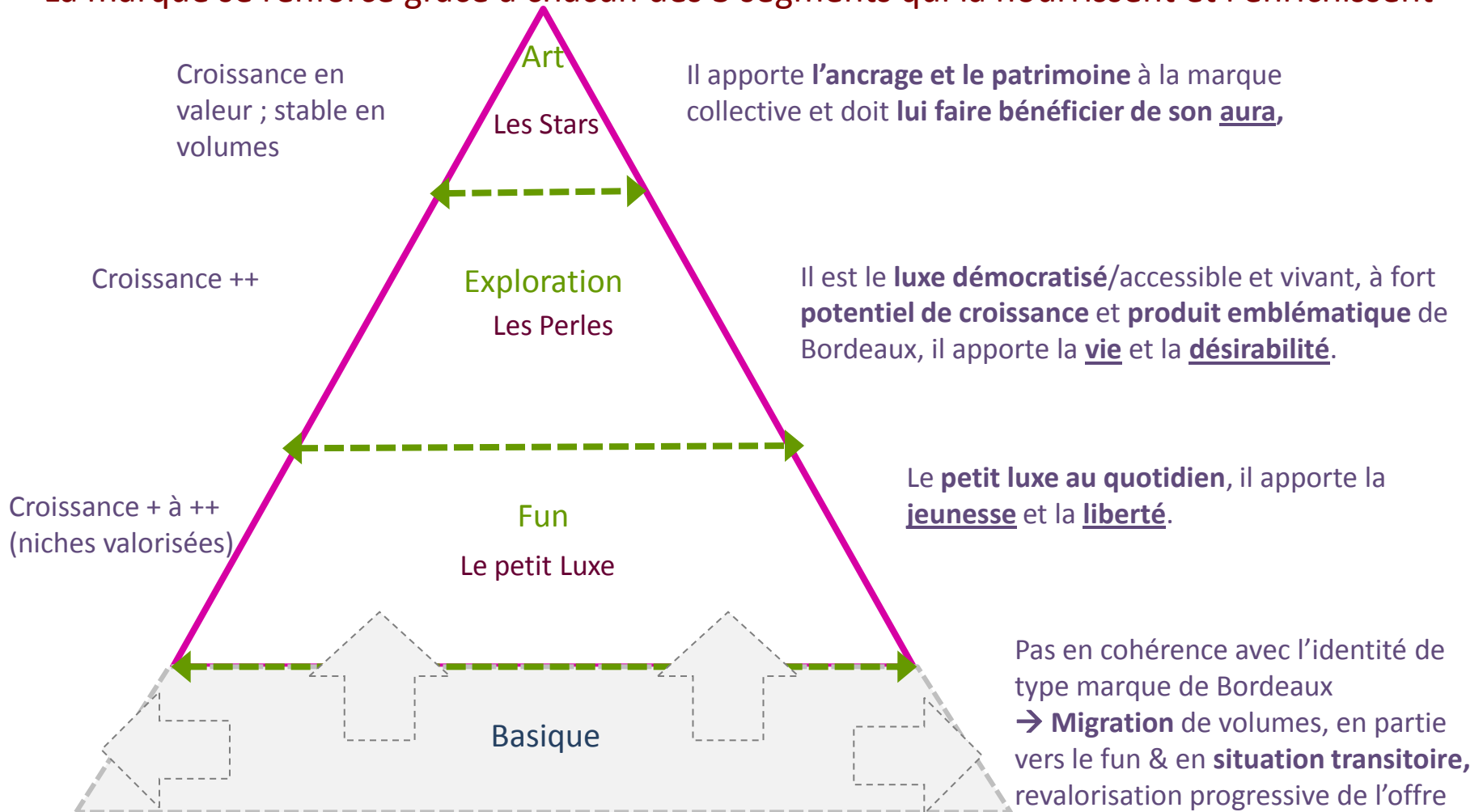


## Principaux enseignements

- La mission de la marque est d'abord d'être la **marque repère de l'univers du vin** (qualité et lisibilité), de sublimer tous les moments de consommation du vin grâce à sa **culture** et son **identité**, et **d'incarner l'excellence sur tous ses segments**
- Bordeaux possède à la fois **des produits mythiques** et **des produits « démocratiques »**
- **Bordeaux peut proposer une offre large** mais elle devra être gérée comme du **premium de chaque segment**
- Les **valeurs** de la marque : culture, beauté, savoir-faire, excellence et authenticité ancrée dans les hommes et dans un terroir
- **La promesse de la marque: "Bordeaux embellit le vin"**
- Le segment **basique** (15 à 20% des volumes) n'est **pas en cohérence** avec l'identité de Bordeaux, ainsi qu'avec son positionnement.
  - Il s'agira de **faire évoluer cette offre** soit vers du fun (rouge, rosé, rouge léger), soit en assurant par la qualité et une meilleure valorisation, une montée en prix, soit, à défaut, en faisant migrer une partie de cette production, par exemple en Vin de cépage...

# Mesure n°1- Redynamiser la marque: Principes de l'architecture de marque (3/4)

La marque se renforce grâce à chacun des 3 segments qui la nourrissent et l'enrichissent





# Mesure n°1- Redynamiser la marque (4/4)

## ■ Mise en œuvre

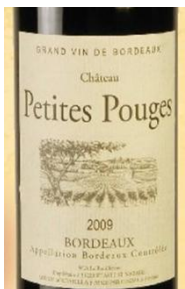
Actions	Acteurs	Echéances
Créer une charte d'utilisation de la marque	Marketing et Communication CIVB, Groupes Organiques	3T 2010 – 4T2010
Décliner la nouvelle charte d'utilisation dans les prochaines actions de communication	Marketing et Communication CIVB, Groupes organiques, Opérateurs	2011
Accompagner les opérateurs et les groupes organiques pour la bonne utilisation de la marque	Marketing CIVB, agences	4T2010
Suivre les autres chantiers pour garantir que les décisions sont en cohérence avec la plateforme de marque	Marketing CIVB, Responsables de projets	2010 - 2012

# Mesure n°2 - Rendre l'offre plus lisible pour le consommateur (1/4)

## ■ Contexte

- Il existe peu ou pas de codes différenciant les segments d'un Bordeaux à l'autre
  - Le diagnostic marque révèle un **besoin de mieux différencier les segments**
    - Une offre peu lisible ; une marque 'chahutée'
    - Une politique prix parfois incohérente ou déroutante
  - Ce manque de lisibilité pénalise les marques du Fun et les Châteaux du segment Exploration
- Faute d'organisation claire de l'offre et de codes graphiques différenciants (étiquettes notamment), les vins de la filière sont tirés vers le bas par l'offre basique

### Basique



### Fun



### Exploration



### Art



# Mesure n°3- Transformer l'offre basique: Une migration vers des offres plus adaptées (2/4)

Volumes (en milliers d'HL)

Migration vers:

Fun Rouge

300

Autre Fun  
Rosé, Rouge léger,  
Blanc

350

Autres options\*

350

1000

Déployer des offres

- attractives pour le consommateur
- économiquement viables pour les opérateurs
- en affinité avec la marque Bordeaux

Production actuelle

Vision Moyen/Long Terme

\* Vins de cépages et / ou  
cessation d'activité

# Mesure n°3- Transformer l'offre basique: Des offres en cours d'étude (3/4)

## ■ Offre Rosé - accélérer la dynamique enclenchée

- La **promesse** : « le plus beau Rosé du monde »
- Le **modèle économique** : l'opportunité pour les opérateurs concernés de mieux valoriser leur raisin, en s'appuyant sur une structure de vinification performante (coopération), un dispositif marketing / ventes solide (négoce), et une communication sur l'appellation puissante (interprofession)
- Les **opportunités** : 150 à 200.000 hl en GMS France à moyen terme

## ■ Offre Rouge Léger – réactiver l'usage du Claret

- La **promesse** : un vin rouge léger, facile à boire, à un niveau de prix d'entrée de gamme du fun, avec un goût plus proche des attentes consommateur
- Le **modèle économique** : contraintes de productions à assouplir par rapport au Bordeaux rouge actuel ; appellation à définir ; vinification réalisée par une ou plusieurs coopératives ; offre(s) marketée(s) et commercialisée(s) par le négoce ; soutien du lancement par une communication interprofessionnelle
- Les **opportunités** : migration d'une partie du basique vendu en GMS et Hard Discount en France vers ces offres : 200 à 300.000 hl

## ■ A étudier : évaluation des conditions de faisabilité et de déploiement, potentiel

# Mesure n°4- Renforcer le niveau de qualité perçue (1/4)

## ■ Contexte

- Même si de nombreux efforts ont été faits, le diagnostic sur la marque et les études consommateurs font néanmoins ressortir que le niveau hétérogène de qualité perçue compromet la confiance dans la marque et son statut. Elle rend même parfois le consommateur méfiant, voire frustré.
- Un pourcentage compris entre 15% et 20% de l'offre ne correspond pas aux standards de qualité que la marque veut promouvoir.
- Les principaux défauts de la qualité perçue ont été recensés et peuvent être corrigés par une meilleure valorisation des efforts entrepris et par des actions techniques.

## ■ Objectifs

- Tenir la promesse de marque repère de l'univers du vin

# Mesure n°4 - Renforcer le niveau de qualité perçue (2/4)



## ■ **Mise en œuvre** Parmi 26 sujets, **6 sont jugés prioritaires:**

### – **En amont:**

1. Intensifier les contrôles qualité sur les opérateurs pratiquant des prix anormalement bas (cf. mesure d'urgence)
2. Renouveler les techniques de vinification (ex.: thermovinification pour les vins à courte durée de vie)
3. Cartographier les potentiels agro-climatiques par lieux dits ou parcelles et améliorer les itinéraires viticoles

### – **En aval:**

4. Définir les profils organoleptiques cibles sur les pays prioritaires
5. Mettre en place un système d'embouteilleurs agréés hors région de production en France et à l'international (maîtrise qualité et marginalisation de la contrefaçon)
6. Pour les produits qui ne vieillissent pas, réfléchir à une mention indiquant la période à laquelle il est recommandé de consommer le vin

# Les 7 mesures pour renforcer durablement la compétitivité des acteurs

## Les écarts

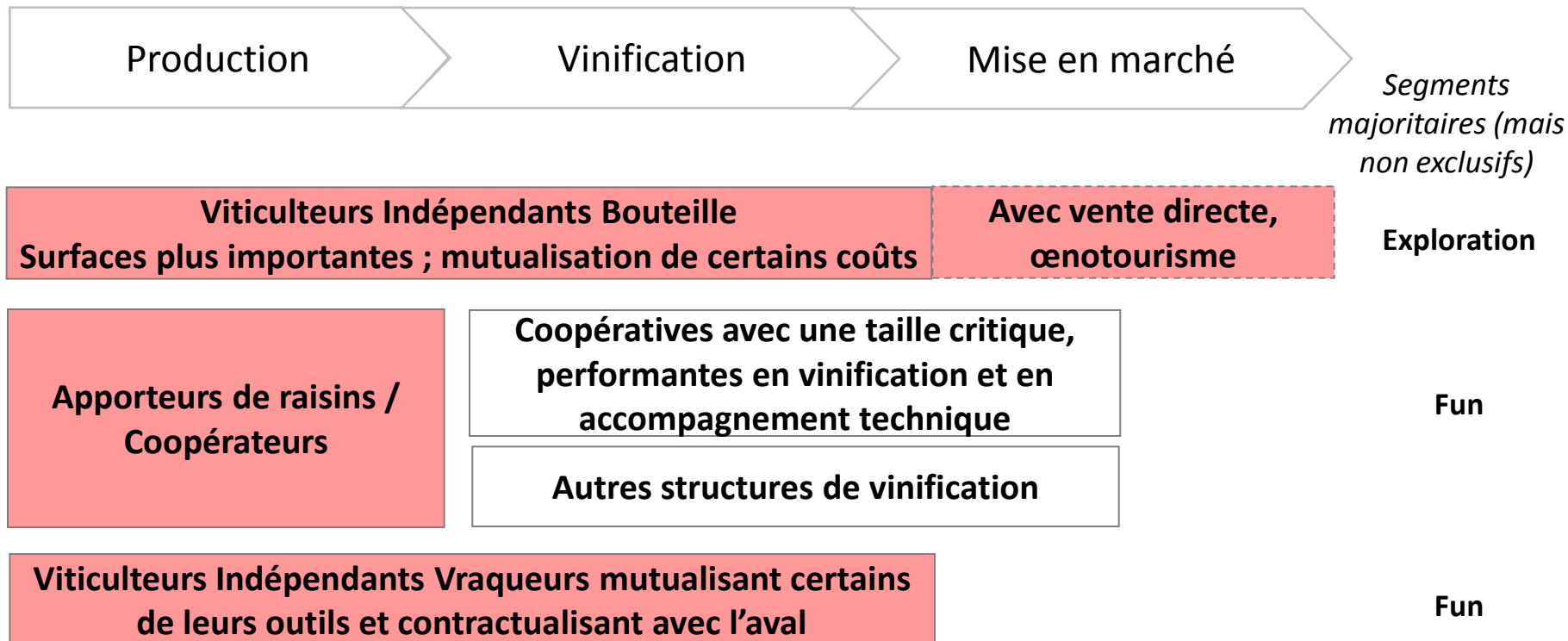
Compétitivité des acteurs	Viticulteurs
	Coopératives
	Négociants

## Les mesures

- 7. Renforcer la compétitivité des exploitations viticoles et promouvoir les modèles gagnants (viticulteurs indépendants et coopérateurs)**
- 8. Aider à la reconversion des exploitations non viables**
- 9. Favoriser les regroupements des caves coopératives et renforcer leur compétitivité pour la production de Fun**
- 10. Aider les sociétés de négoce insuffisamment compétitives à migrer vers des modèles gagnants**
11. Valoriser les démarches de développement durable
12. Faciliter la transmission du foncier, notamment pour les exploitations performantes et pour les jeunes s'installant
13. Protéger le potentiel de production par la défense des zones d'AOC

# Mesure n°7 - Des modèles vertueux de production ont été identifiés et sont à déployer (4/6)

## Modèles gagnants de la production





# Mesure n°7 - Renforcer la compétitivité des exploitations viticoles et promouvoir les modèles gagnants (6/6)



## ■ Mise en œuvre

Actions	Acteurs	Échéances
Présenter aux ODG les conclusions et sensibiliser les opérateurs	ODG, Communication interne CIVB, FGVB, Chambre d'agriculture, JA, FDSEA	Sept 2010
Lancer des pilotes avec des exploitants désireux d'évoluer	Chambre d'agriculture, JA, FDSEA, FGVB	3T2010
Faire une évaluation par zone des besoins d'évolution Définir les mesures nécessaires d'accompagnement	Chambre d'agriculture, FDSEA, JA, FGVB, ODG	4T2010
Monter les mécaniques d'incitation, informer et convaincre les parties prenantes	Collectivités territoriales, Etat, Banques, Chambre d'agriculture, FDSEA, JA, ODG	4T2010 - 1T2011
Accompagner le déploiement	Collectivités territoriales, Chambre d'agriculture, FDSEA, JA, ODG	2T2011 - 4T2012

# Mesure n°8 - Aider à la reconversion des exploitations non viables (1/2)

## ■ Contexte

- Toutes les exploitations non viables ne pourront pas ou ne voudront pas migrer vers ces modèles : âge de l'exploitant / pas de succession, contraintes financières, terroirs à potentiel insuffisant...

## ■ Objectifs

- Apporter à ces exploitants une série de solutions alternatives : trois options identifiées:
  - Aider à la cessation d'activité
  - Arracher
  - Se reconvertir vers d'autres productions agricoles

# Mesure n°8 - Aider à la reconversion des exploitations non viables (2/2)

## ■ Mise en œuvre

Actions	Acteurs	Échéances
Définir les critères d'éligibilité pour chacun des cas	ODG, Communication interne CIVB, FGVB, Chambre d'agriculture, JA, FDSEA	3T 2010
Faire une évaluation par zone des besoins d'évolution ; Dans certains cas, définir les mesures nécessaires d'accompagnement	Chambre d'agriculture, JA, FDSEA, FGVB	4T2010
Préparer le dossier de financement et le présenter aux financeurs potentiels	France AgriMer, Collectivités territoriales, FGVB, ODG, Chambre d'agriculture, JA, FDSEA	1T2011
Accompagner le déploiement	Collectivités territoriales, Chambre d'agriculture, FDSEA, JA, ODG	2T2011 - 4T2012

# Mesure n°9 - La coopération doit se concentrer et se renforcer pour que la filière améliore sa compétitivité en Fun - partie production (2/3)



## Vision de la Coopération à Bordeaux et Côtes à horizon 10 ans

- Forte baisse du nombre de coopératives (capacité unitaire : minimum 200.000 hl)
- Un potentiel de production de 1,2 Mhl
- 2.400 coopérateurs exploitant 25.000 ha couverts
  
- Des opérateurs champions en compétitivité coûts et en rapport qualité/ prix
- Des installations spécialisées en bouteille, comme en vrac
  
- La participation à une meilleure maîtrise des débouchés du vrac
  
- Une meilleure capacité à nouer des partenariats ambitieux avec le négoce
  
- Un mode d'adhésion plus flexible pour faciliter l'intégration de nouveaux membres
- Un rôle facilitateur et moteur dans les transmissions

# Mesure n°9 - Favoriser les regroupements de coopératives et renforcer leur compétitivité pour la production de Fun (3/3)



## ■ Mise en œuvre

Actions	Acteurs	Échéances
Constituer un pilote avec des coopératives spontanément réceptives à une démarche de rapprochement	Coopératives, FCVA, ODG	3T2010 – 4T2010
Préparer un plan directeur de la coopération (dossier à présenter à l'état) : cible, bénéfices filière, moyens, feuille de route, parties prenantes	FCVA, ODG, Coopératives, collectivités territoriales, conseil externe	4T2010
Mettre en place les Etats Généraux de la coopération	FCVA, ODG, Collectivités territoriales, Etat, Banques	1T2011
Déployer le plan	Collectivités territoriales, Etat, Banques, Chambre d'agriculture, FDSEA, JA, ODG	2T2011 – 4T2012

# Mesure n°10 - Pour relever le défi collectif de la croissance, certaines sociétés de négoce doivent se redéployer (2/3)



## Les modèles gagnants du négoce Bordelais

Segments majoritaires

(non exclusifs)

### ■ Les *gros opérateurs multi-spécialistes et multi-appellations*

- > 300 M€ ; > 500 M€ demain (taille comparable à Concha y Toro)
- Multi-spécialistes, i.e. performants sur chacun des segments qu'ils couvrent
- Ont une offre large (segment, appellations)

**Fun ou  
Exploration**

### ■ Les *équilibrés focalisés*

- 50 M€ minimum ; 100 M€ à terme
- Bordeaux, ou pluri-appellations
- Pyramide équilibrée : 2 ou 3 segments en portefeuille (si Fun : seulement des niches valorisées)
- Leader régional sur certains marchés d'exploration ; portefeuille client diversifié
- Gestionnaire de marques d'exploration ou de fun (niches valorisées)
- Ont fait des parti pris en terme d'allocation de capex

**Exploration**

### ■ Les *spécialistes Grands Crus*

- 20 à 100 M€ ; suffisamment solides financièrement pour porter du stock
- Incontournables par la qualité de leurs débouchés commerciaux et/ou par les services et la gamme qu'ils apportent aux clients

**Art**

# Les 4 mesures pour renforcer la puissance commerciale

## Les écarts

### Puissance Commerciale

Capacité à maîtriser les prix du vrac

Rapport de force équilibré avec les grands clients

Croissance maîtrisée sur les nouveaux marchés

Développement sur les circuits alternatifs

## Les mesures

- 14. Réorganiser la mise en marché du vrac pour limiter la volatilité des prix**
15. Généraliser les partenariats avec les grands clients (GMS et CHR)
16. Favoriser une consommation responsable de vin
17. Développer l'œnotourisme

# Mesure n°14- Réorganiser la mise en marché du vrac pour limiter la volatilité des prix

## ■ Contexte

- L'atomisation des metteurs en marché du vrac contribue à une spirale déflationniste, et ce, indépendamment du niveau qualitatif des lots (le vrac étant considéré comme une matière première). Environ un tiers des transactions serait concerné par une sous-valorisation

## ■ Objectifs et moyens

Limiter la dévalorisation du vrac due à l'atomisation des metteurs en marché et au niveau qualitatif pas toujours adéquat en définissant un mécanisme de meilleure maîtrise de la mise en marché

## ■ Acteurs concernés

- CIVB, ODG, Coopérateurs, Négociants, Vraqueurs, France Agrimer, Collectivités territoriales, secteur bancaire



# 7 mesures transversales pour une gestion plus efficace de la filière



18. Mieux réguler le marché (équilibre offre / demande)
19. Se désinvestir de projets qui ne sont plus stratégiques pour la filière
20. Optimiser le fonctionnement entre les différents acteurs de la filière sur 5 enjeux transversaux
21. Repenser la politique de communication interne au sein de la filière
22. Se doter d'un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour faire face aux besoins actuels et à venir
23. Faire évoluer les missions de l'interprofession, adapter sa gouvernance et doter la structure de nouvelles compétences
- 24. Instaurer un nouveau mode de pilotage**

# Mesure n°24 - Instauration d'un nouveau mode de pilotage (1/2)

## ■ Contexte

- De nombreuses stratégies ne délivrent pas les résultats attendus car elles sont souvent mal déclinées, exécutées, comprises et **pilotées**.
- Face à un environnement mouvant une meilleure flexibilité et réactivité dans l'action est nécessaire

## ■ Objectifs et moyens

Garantir le bon déploiement du plan stratégique à 3/5 ans *Bordeaux Demain* et du plan d'action annuel (anticipation et réaction)

Garantir une utilisation pertinente des ressources et en permettre l'amélioration continue

Favoriser une mise sous tension positive des équipes par un plus fort challenge et une meilleure visibilité des leviers spécifiques et des résultats, en :

- Définissant des indicateurs liés à 3 enjeux: la réalisation du plan stratégique, la réalisation du plan d'action annuel, la dynamique de la filière
- Définissant des objectifs cibles par indicateur (lorsque pertinent)
- Instaurant des processus d'animation afin de partager les constats, les décisions et coordonner les actions autour des indicateurs

## ■ Parties prenantes

- Bureau et Direction du CIVB

- Rappel méthodologique p. 4
- Les défis de la filière p. 14
- La stratégie de la filière p. 40
- Les actions à mettre en œuvre p. 46
- **Les modalités de déploiement p. 110**
- Ce qu'il faut retenir p. 119
- Annexes p. 128

# Les principes de financement du plan



- Le chiffrage détaillé du plan doit être réalisé.
- Un certain nombre de mesures sont déjà intégrées dans le budget de l'Interprofession et des partenaires (ex. SME), d'autres ne nécessitent pas d'investissements supplémentaires mais plutôt une meilleure coordination (ex. œnotourisme).
- Des cofinancements seront demandés aux partenaires (Collectivités Territoriales, Etat, Union Européenne).
- Un montant (à préciser) du budget de l'Interprofession sera réaffecté au financement du Plan "Bordeaux Demain".
- Après une évaluation précise du coût de chaque mesure et en fonction des financements disponibles, une priorisation dans leur mise en œuvre sera effectuée si cela s'avère nécessaire.

# Les sources de financement du plan à explorer

## Flux de financement possibles

Mesure	CIVB (redéploiement)	France Agrimer et/ou Etat	Collectivités territoriales	Fonds Européens	Banques
Redynamiser la marque Bordeaux					
Transformer l'offre basique					
Renforcer le niveau de qualité perçue					
Renforcer la compétitivité des exploitations viticoles et promouvoir les modèles gagnants					
Aider à la reconversion des exploitations non viables					
Favoriser le regroupement des caves coopératives et renforcer leur compétitivité pour la production de Fun					
Aider les sociétés de négoce insuffisamment compétitives à migrer vers des modèles gagnants					
Valoriser les démarches de développement durable		ADEME			
Faciliter la transmission du foncier, notamment pour les exploitations performantes et les jeunes s'installant					
Réorganiser la mise en marché du vrac pour limiter la volatilité des prix					
Généraliser les partenariats avec les grands clients (GMS et CHR)					
Favoriser une consommation responsable de vin					
Se doter d'un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour faire face aux besoins actuels et à venir					

# Le macro plan d'action (1/2)

Action	2010		2011				2012			
	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
1- Redynamiser la marque	■		■	■	■	■	■	■		
2- Rendre l'offre plus lisible pour le consommateur	■				■	■	■	■	■	■
3- Transformer l'offre basique	■				■	■	■	■	■	■
4- Renforcer le niveau de qualité perçue	■				■	■	■	■	■	
5- Lutter contre la contrefaçon			■							
6- Cibler les actions de communication sur un nombre limité de couples	■		■	■	■	■	■			
7- Renforcer la compétitivité des exploitations viticoles et promouvoir les modèles gagnants (viticulteurs indépendants et coopérateurs)	■				■	■	■	■	■	■
8- Aider à la reconversion des exploitations non viables	■		■	■	■	■				
9- Favoriser le regroupement des caves coopératives et renforcer leur compétitivité pour la production de Fun	■				■	■	■	■	■	■
10- Aider les sociétés de négoce insuffisamment compétitives à migrer vers des modèles gagnants	■		■	■	■	■				
11- Valoriser les démarches de développement durable	■		■				■			
12- Faciliter la transmission du foncier, notamment pour les exploitations performantes et pour les jeunes s'installant	■		■							
13- Protéger le potentiel de production par la défense des zones d'AOC	■									

■ action ■ ■ déploiement

# Le macro plan d'action (2/2)

Action	2010		2011				2012			
	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
14- Réorganiser la mise en marché du vrac pour limiter la volatilité des prix	■		■	■	■	■				
15- Généraliser les partenariats avec les grands clients (GMS + CHR)	■				■	■	■			
16- Favoriser une consommation responsable de vin			■							
17- Développer l'œnotourisme		■			■	■	■	■	■	■
18- Mieux réguler le marché (équilibre offre / demande)	■			■	■	■	■			
19- Se désinvestir de projets qui ne sont plus stratégiques pour la filière	■									
20- Optimiser le fonctionnement entre les différents acteurs de la filière sur 5 enjeux transversaux		■			■	■	■	■	■	
21- Repenser la politique de communication interne au sein de la filière	■	■	■	■	■					
22- Se doter d'un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour faire face aux besoins actuels et à venir		■								
23- Faire évoluer les missions de l'interprofession Adapter sa gouvernance Doter la structure de nouvelles compétences	■		■	■	■	■				
24- Instaurer un nouveau mode de pilotage	■									

■ action ■ ■ déploiement

# Une coordination et une implication de l'ensemble des acteurs sont indispensables (1/2)



## Implication des acteurs par partie prenante

	Département Région	Etat	FDSEA / JA / Chambre	ODG, gr. organiques	Fonds / Banques	CIVB, Fédérations	Autres
1- Redynamiser la marque						<b>X</b>	
2- Rendre l'offre plus lisible pour le consommateur						<b>X</b>	
3- Transformer l'offre basique	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	
4- Renforcer le niveau de qualité perçue			<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	
5- Lutter contre la contrefaçon						<b>X</b>	
6- Cibler les actions de communication sur un nombre limité de couples				<b>X</b>		<b>X</b>	
7- Renforcer la compétitivité des exploitations viticoles et promouvoir les modèles gagnants (viticulteurs indépendants et coopérateurs)	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>	
8- Aider à la reconversion des exploitations non viables	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	
9- Favoriser les regroupements de caves coopératives et renforcer leur compétitivité pour la production de Fun	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	
10- Aider les sociétés de négoce insuffisamment compétitives à migrer vers des modèles gagnants	<b>X</b>					<b>X</b>	
11- Valoriser les démarches de développement durable	<b>X</b>		<b>X</b>			<b>X</b>	
12- Faciliter la transmission du foncier, notamment pour les exploitations performantes et pour les jeunes s'installant			<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	
13- Protéger le potentiel de production par la défense des zones d'AOC	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>



# Une coordination et une implication de l'ensemble des acteurs sont indispensables (2/2)



## Implication des acteurs par partie prenante

	Département Région	Etat	FDSEA / JA / Chambre	ODG, gr. organiques	Fonds / Banques	CIVB, Fédérations	Autres
14- Réorganiser la mise en marché du vrac pour limiter la volatilité des prix	x	x		x	x		
15- Généraliser les partenariats avec les grands clients (GMS + CHR)						x	
16- Favoriser une consommation responsable de vin						x	x
17- Développer l'œnotourisme	x		x			x	
18- Mieux réguler le marché (équilibre offre / demande)						x	
19- Se désinvestir de projets qui ne sont plus stratégiques pour la filière						x	
20- Optimiser le fonctionnement entre les différents acteurs de la filière sur 5 enjeux transversaux	x	x	x	x	x	x	
21- Repenser la politique de communication interne au sein de la filière						x	
22- Se doter d'un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour faire face aux besoins actuels et à venir	x		x	x		x	x
23- Faire évoluer les missions de l'Interprofession, adapter sa gouvernance et doter la structure de nouvelles compétences						x	
24- Instaurer un nouveau mode de pilotage	x		x	x		x	x

# Une structure dédiée au pilotage du plan



- **La mise en œuvre** du Plan "Bordeaux Demain" sera coordonnée par un **Comité de pilotage** présidé par le Président du CIVB.
  
- **Il sera composé:**
  - du Président et du Vice-président du CIVB
  - des animateurs des piliers
  - des Présidents des Fédérations
  - des Présidents des commissions
  - des Vice-Présidents ad hoc chargés de suivre tel ou tel aspect
  - des Représentants des Collectivités Territoriales et de l'Etat
  - des Présidents de la Chambre d'Agriculture, de la FDSEA et des JA
  - Le Crédit Agricole
  
- Le plan sera déployé à partir des **plans d'actions détaillées** (cf. exemple page suivante).
  
- **Un point d'avancement bimestriel** sera réalisé.

# Exemple de fiche action

<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer un marquage collectif, permettant de repérer les segments de la demande. Le même marquage est utilisé quelle que soit l'appellation, tant que le niveau de qualité est atteint</li> </ul>	<b>Conditions de succès</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des marquages parlants pour le consommateur, français comme étranger</li> <li>Une promesse tenue dans les faits</li> <li>Un déploiement massif par les opérateurs</li> <li>Un budget exceptionnel de lancement du nouveau marquage</li> </ul>	
<b>Périmètre concerné</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'ensemble des segments de la demande (hors Art)</li> </ul>			
<b>Résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permet la valorisation dans le temps de l'ensemble de l'offre et le renforcement de la marque</li> </ul>	<b>Budget</b>		
<b>Actions</b>			<b>Planning</b>	
1	• Nommer une commission spécifique en charge de piloter le projet		Sept 10	
2	• Valider la segmentation et les noms		Sept - Déc 10	
3	• Définir les cahiers des charges et de la recommandation de charte graphique		Déc 10 – Juin 2011	
4	• Déployer auprès des opérateurs		3T2011 – 4T2012	
5	• Définir le plan de communication		4T 2012	
6				
<b>Equipe</b>			<b>Liens avec d'autres actions</b>	
<b>Décideur</b>	<b>Leader</b>	<b>Coordinateur</b>	<b>Participant</b>	<b>Financier</b>
CIVB	Président de commission dédiée	Commission dédiée		CIVB Budgets OCM

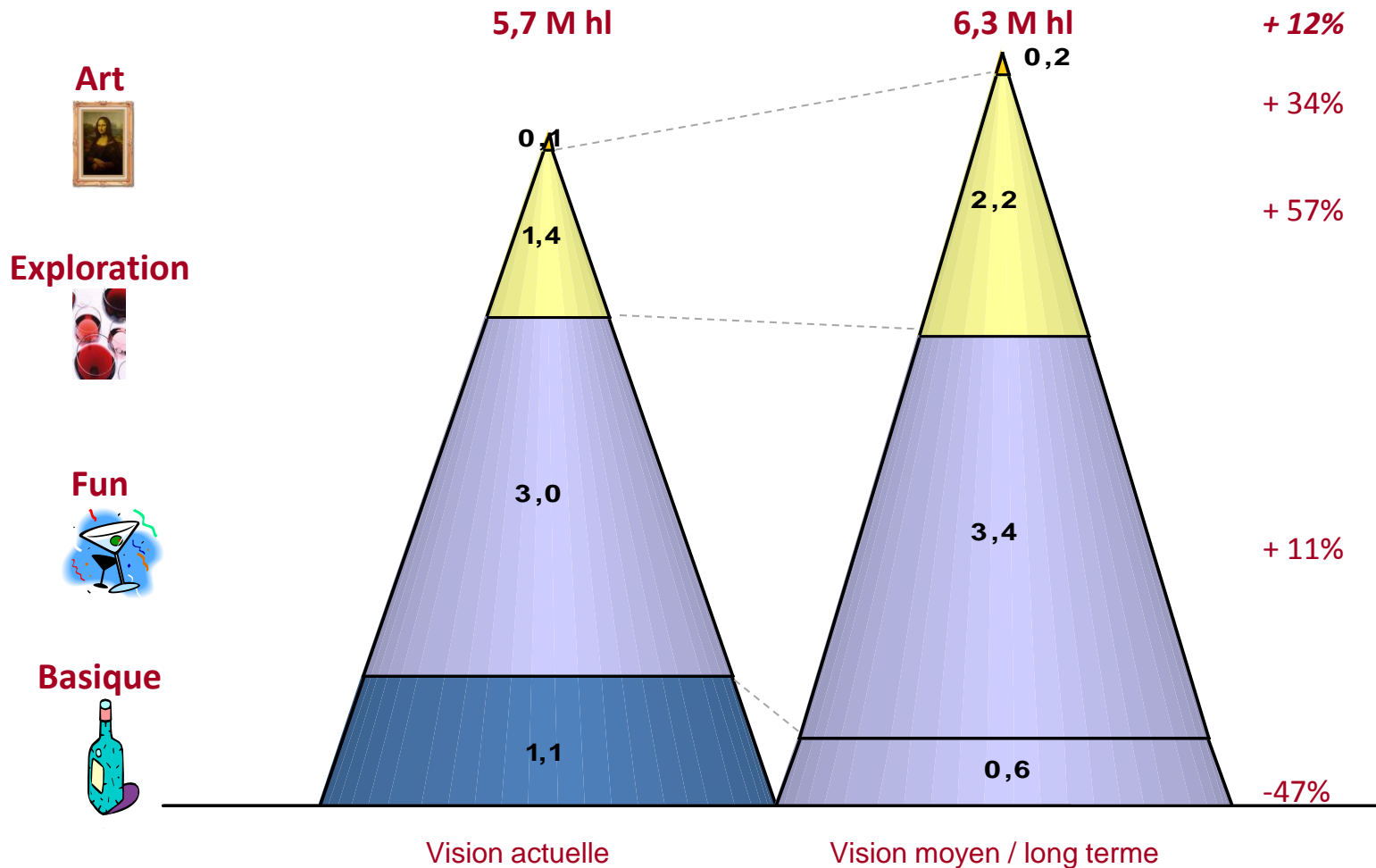
- Rappel méthodologique p. 4
- Les défis de la filière p. 14
- La stratégie de la filière p. 40
- Les actions à mettre en œuvre p. 46
- Les modalités de déploiement p. 110
- **Ce qu'il faut retenir p. 119**
- Annexes p. 128

# Ce qu'il faut retenir du Plan "Bordeaux Demain"...

- **Pas de fatalité, "Bordeaux Demain": le temps de la reconquête.** La filière pourrait, d'ici 5 à 8 ans, réaliser un chiffre d'affaires de **4,6 Mds€** et commercialiser **6,3 Mhl**, *(sous réserve d'une prise en compte des éléments du plan)*
  
- **Une mutation nécessaire au prix de grands efforts** pour une nouvelle **croissance durable et rentable**:
  - Un plan déployé sur **3 ans**
  
  - Un plan décliné en **24 mesures** dont **8 mesures phares**
  
  - Le déploiement en complément de **5 mesures d'urgence** pour atténuer l'effet de la crise

# Un potentiel de croissance en volume centré sur 3 segments (1/2)

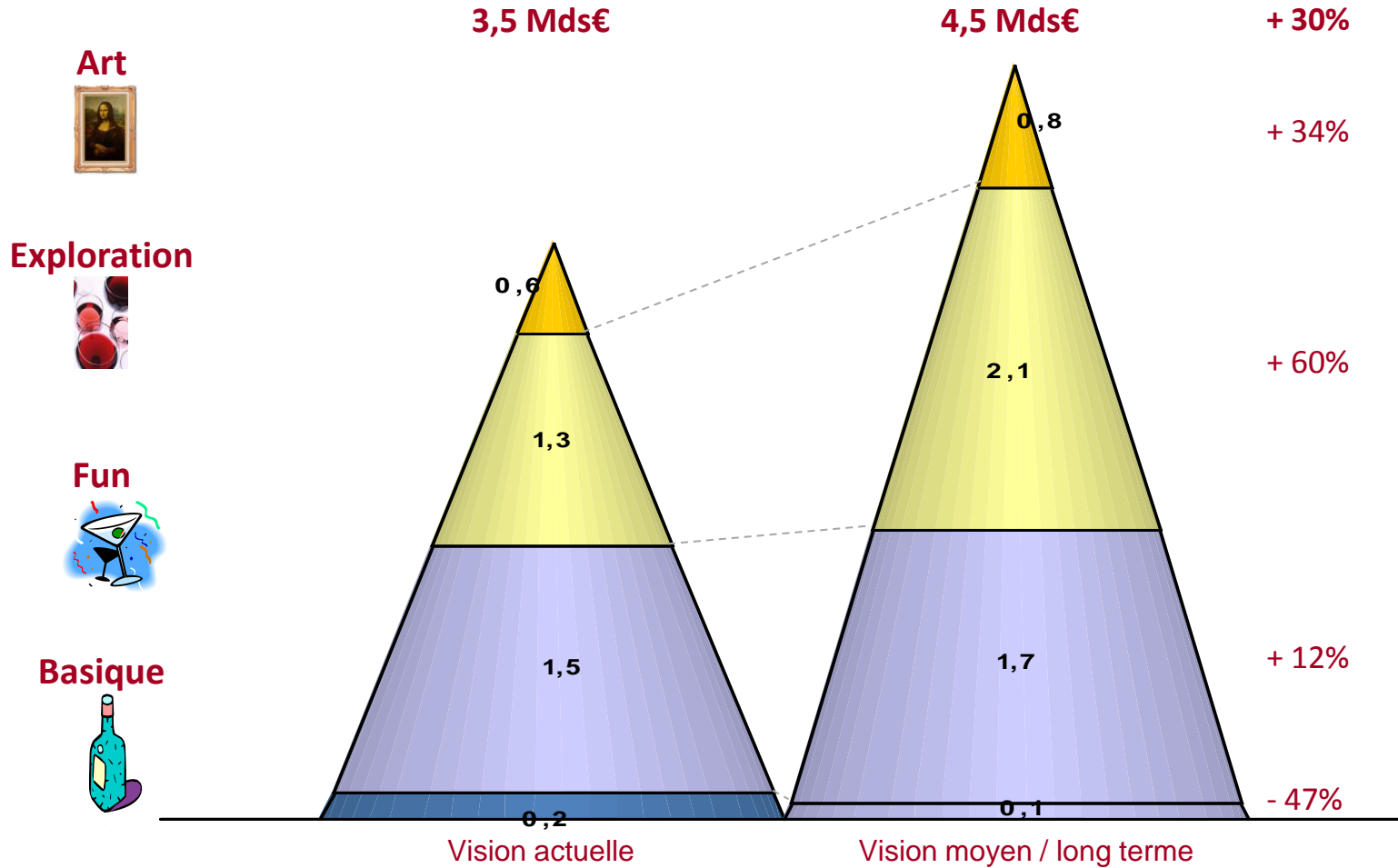
- Estimation des volumes de Bordeaux à moyen / long terme par segment de la demande



Sources : données internes filières, estimations groupe de travail, retraitement et analyses Solving Efeso

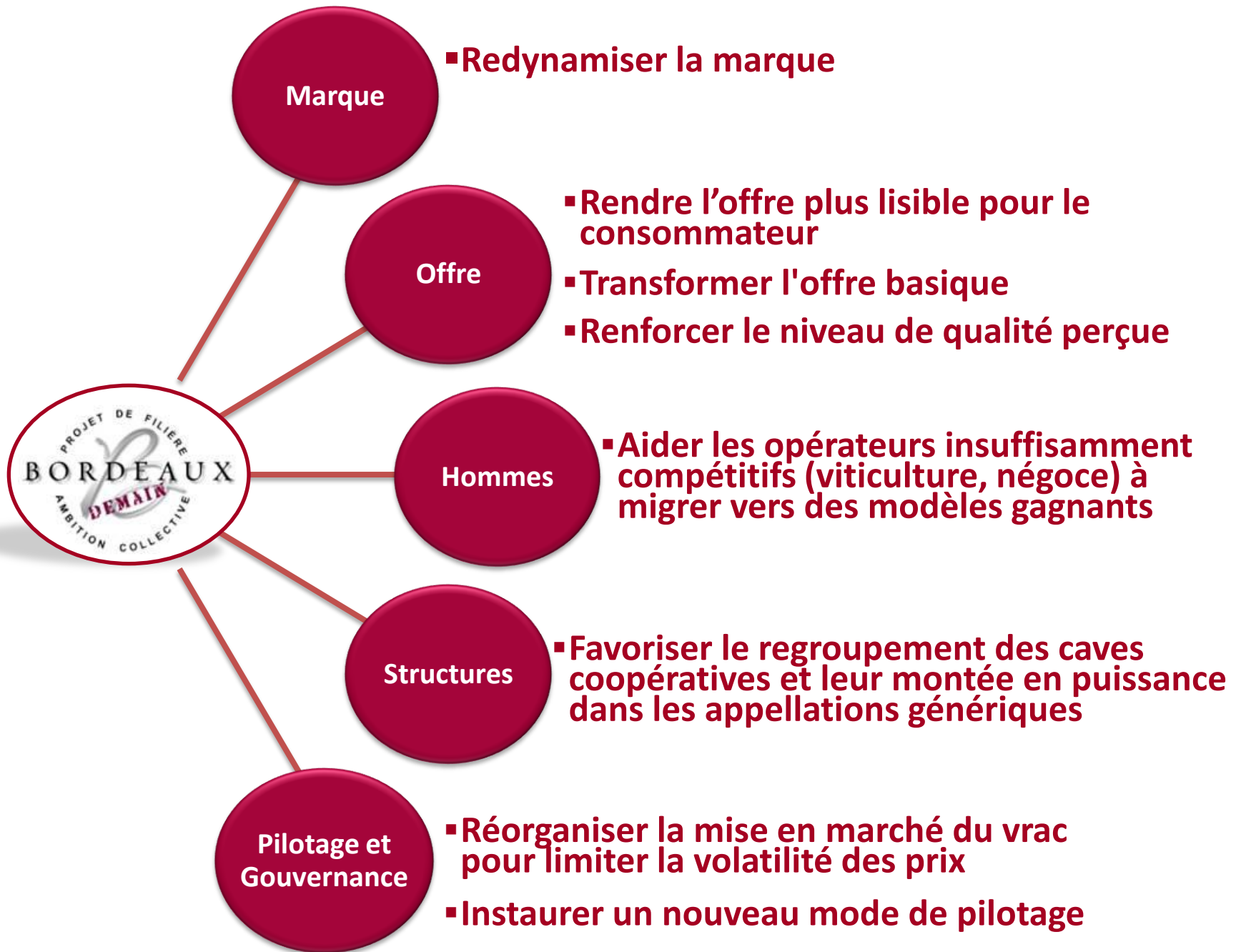
# Un potentiel de croissance en valeur centré sur 3 segments (2/2)

Estimation du CA de Bordeaux à moyen / long terme par segment de la demande



Sources : données internes filières, estimations groupe de travail, retraitement et analyses Solving Efeso

# 8 mesures phares...





# ... 5 mesures d'urgence



1. Mise en place de l'accord interprofessionnel sur le contrôle qualité des opérateurs pratiquant des prix anormalement bas.
2. Mise en place d'audits d'exploitations en difficulté (notamment financiers) pour analyser la situation des exploitations qui ne bénéficient pas des aides disponibles et apporter des solutions (partenaires CIVB, Chambre d'Agriculture, JA, FDSEA, Banques, Etat, Conseil Général).
3. Développement de la pratique de la vente et de l'achat de raisin (partenaires : Etat, SAFER, JA, FDSEA, FGVB) ; faciliter la prise en charge des frais liés aux Contrats de Mise à Disposition.
4. Mise en place d'un système de portage foncier pour faciliter la cession des exploitations (en cours d'étude pour lancement second semestre).
5. Encouragement au développement des démarches commerciales par le cofinancement de VIE (partenaires : CIVB, Conseil Régional, Conseil Général, Ubifrance).



- 1. Présentation du plan aux partenaires et financeurs**
- 2. Mise en place de la structure de pilotage du déploiement**
- 3. Présentation du plan aux ODG en septembre et octobre**
- 4. Présentation du plan aux maisons de négoce**
- 5. Déploiement des premières phases du plan en septembre**



# "Bordeaux Demain" ça commence Aujourd'hui...

