



HAL
open science

Les stratégies environnementales des producteurs de champagne - Motivation et freins à la transition et à la certification

Aurélie Ringeval-Deluze

► **To cite this version:**

Aurélie Ringeval-Deluze. Les stratégies environnementales des producteurs de champagne - Motivation et freins à la transition et à la certification. *Revue Française de Gestion*, 2024, 49 (313), pp.59-83. 10.3166/rfg.313.59-84 . hal-04384564

HAL Id: hal-04384564

<https://hal.science/hal-04384564v1>

Submitted on 14 Jan 2025

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les stratégies environnementales des producteurs de champagne -

Motivation et freins à la transition et à la certification

Dans un contexte de forte évolution des préoccupations écologiques, nous étudions les motivations et freins des producteurs champenois à la transition environnementale et à la certification au prisme de la chaîne de valeur. Nous mettons en lumière les stratégies individuelles à l'œuvre. Nous soulevons également les difficultés inhérentes à la certification biologique, peu adaptée aux contraintes liées à la production de champagne. Enfin, nous identifions des leviers d'action afin de mieux prendre en compte les spécificités de la filière et ainsi favoriser la transition.

Mots-clés : Chaîne de valeur, stratégie environnementale, certification environnementale, viticulture biologique, filière champagne

JEL Codes : L1, L66, M31, Q57, R11

The environmental strategies of champagne producers –

Motivation for and barriers to transition and certification

In a context of strong evolution of ecologic concerns, we study the motivations and obstacles of champagne producers to the environmental transition and certification through the prism of the value chain. We highlight the individual strategies at work. We also raise the difficulties inherent to organic certification, which is not adapted to the constraints of champagne production. Finally, we identify levers of action in order to better take into account the specificities of the industry and thus favour the transition.

Key words: Value chain, environmental strategy, environmental certification, organic viticulture, champagne industry

Introduction

Près des trois quarts des Français consomment des aliments biologiques au moins une fois par mois : manger sain est désormais ancré dans nos modes de vie (Agence BIO/Spirit Insight, 2021). Cette situation témoigne d'une sensibilité accrue pour l'environnement, définie comme l'importance que les individus attachent aux questions écologiques (Müller et Ekwa, 2020). En lien avec cette évolution, un nombre important de nouvelles pratiques "vertes" ont été adoptées dans l'industrie du vin (Sogari *et al.*, 2015). Parmi les différentes certifications environnementales existantes en France, le label Agriculture Biologique (AB)¹ est le plus connu et les ventes de vins portant ce label progressaient en moyenne de 14,4% par an sur le marché français entre 2014 et 2019 (Wine Intelligence, 2021).

De nombreuses recherches portent sur les consommateurs et leur attrait pour les vins respectueux de l'environnement, tandis que très peu étudient l'adoption de pratiques écologiques selon la perspective des producteurs. Le présent travail contribue de manière originale à la littérature du fait qu'il met l'accent sur les producteurs d'une filière vitivinicole française au positionnement spécifique, entre fête et luxe : le champagne.

La transition environnementale au sein d'une filière économique peut soit constituer une réponse à une demande croissante des consommateurs, soit être impulsée à l'initiative de certains producteurs. Il s'agit de démarches stratégiques fondamentalement différentes, qualifiées par Grandval et Soparnot (2005) d'écodéfense et d'écosensibilité. Selon eux, le producteur écodéfensif subit les règles des affaires, au risque de se voir dépassé par celles-ci, alors que le second adopte un positionnement stratégique qui le conduit à faire les règles et ainsi à contraindre ses rivaux. Retrouve-t-on ces deux stratégies chez les producteurs de champagne ? Partant de l'étude de leurs motivations et des freins à la transition environnementale avec certification (TEC), nous cherchons à répondre à cette question, ainsi qu'à identifier la stratégie la plus créatrice de valeur en mobilisant la chaîne de valeur (CDV) de Porter présentée par Grandval et Soparnot (2005) comme un outil privilégié pour analyser la stratégie de rupture qu'est l'écosensibilité. La grille d'analyse offerte par la CDV représente en effet un levier de réflexion et d'action particulièrement pertinent pour orienter la prise de décisions stratégiques (Justin *et al.*, 2009).

Dans cette recherche, il s'agit d'étudier les liens entre les différentes fonctions de la CDV des producteurs de champagne et leurs motivations et freins à la TEC, afin d'appréhender les stratégies existantes et leur potentiel de création de valeur. Sur le plan managérial, il s'agit de déterminer quels leviers d'action mobiliser, à titre individuel et collectif, pour accompagner au mieux la TEC en Champagne. La TEC présente des enjeux importants car les écolabels sont réputés avoir un grand potentiel pour réduire l'impact environnemental et social des produits par le biais des choix des consommateurs (Delmas et Gergaud, 2021). En améliorant leur perception des produits, ils entraînent pour les producteurs une augmentation des ventes et un accès à de nouveaux marchés, tant au niveau local qu'international (Berghoef et Dodds, 2011). S'inscrivant à la suite de ces réflexions, le présent travail vise à convaincre les producteurs de champagne des bienfaits d'une communication sur le respect de l'environnement pour les inciter à entamer leur

¹ La viticulture biologique est une certification produit qui repose sur des vignes dépourvues de produits de synthèse. Au niveau de la vinification, elle impose également des restrictions telles que l'usage de matières premières biologiques. Il existe un label français AB et un label européen de l'Euroleaf. Outre les labels biologiques, les labels environnementaux les plus couramment utilisés par l'industrie vitivinicole en France sont le label Haute Valeur Environnementale (HVE) et Terra Vitis, dont l'objectif est de faire un usage dit « raisonné » des pesticides, notamment dans les régions au climat plus difficile. Enfin, les labels Demeter et Biodyvin correspondent à une production en biodynamie. Il s'agit d'un mode de production biologique (la certification biologique est nécessaire) qui impose des restrictions supplémentaires et vise principalement à renforcer la qualité et la fertilité des sols.

TEC, en envisageant également comment ce propos peut être partiellement étendu aux autres filières productrices de vins à appellation d'origine.

Notre cadre théorique sera présenté de manière synthétique (I). Notre approche qualitative repose sur 45 entretiens semi-directifs complétés par une méthode documentaire. Nos résultats identifient les motivations et freins à la TEC des producteurs de champagne, en localisant les lieux de création de valeur et les points de blocage dans la CDV. Enfin, nous faisons un focus particulier sur la certification biologique, prépondérante dans le discours et qui semble difficilement compatible avec les contraintes de l'appellation champagne (II). Notre discussion met en lumière les compléments apportés à la littérature et évoque les stratégies mises en œuvre ainsi que les leviers d'action mobilisables individuellement et collectivement, sans oublier les limites et voies futures de recherche (III).

I – PROBLEMATISATION ET CONTEXTUALISATION EMPIRIQUE

La littérature académique sur la TEC selon la perspective des producteurs de vin étant limitée, notre première sous-partie sera élargie à la littérature portant sur les motivations et freins à la TEC des agriculteurs en général, complétée de travaux portant sur l'impact des certifications environnementales sur l'attitude des consommateurs. Ces deux perspectives (producteurs et consommateurs) nous semblent étroitement liées du fait que les producteurs ne peuvent plus aujourd'hui faire l'impasse sur les préférences des consommateurs dans leurs choix stratégiques (Porter, 1985 ; Porter et Kramer, 2006). Nous aborderons ensuite les apports d'une analyse par la CDV de Porter (1985) et nous terminerons par une contextualisation empirique de notre étude.

1. Motivations et freins à la TEC des producteurs

Les motivations à la TEC des producteurs

La littérature fait la distinction entre les producteurs motivés par la dimension économique liée à la valorisation accrue des produits issus de l'agriculture biologique et ceux motivés par des convictions écologiques liées à la préservation de l'environnement (Lloyd et Stephenson, 2020). Dans leur étude portant sur les agriculteurs de l'Orégon (USA), les auteurs établissent que les motivations d'ordre économique seraient moins importantes que les motivations idéologiques/philosophiques. L'étude de Cranfield *et al.* (2009) portant sur des producteurs de légumes et de produits laitiers certifiés biologiques ou en transition vers l'agriculture biologique, au Canada, rejoint ce constat et suggère que les préoccupations en matière de santé, de sécurité et d'environnement sont les principaux motifs de conversion déclarés, tandis que ceux de nature économique semblent moins importants. Farmer *et al.* (2014) obtiennent eux des résultats inverses sur le cas des agriculteurs de Virginie-Occidentale (USA).

Les attributs associés aux produits biologiques (santé, goût, environnement) permettent de les distinguer positivement des produits conventionnels (Brugarolas *et al.*, 2005). Ainsi, pour les entreprises viticoles qui s'orientent vers des pratiques agricoles et commerciales durables, les stratégies environnementales peuvent contribuer à différencier leur marque. L'étiquetage durable devient alors un outil marketing capable d'attirer l'attention des consommateurs pour lesquels la durabilité est un attribut de recherche (Sogari *et al.*, 2015). De ce fait, la certification durable sur les étiquettes de vin peut aider les établissements vitivinicoles à devenir plus compétitifs en utilisant des allégations durables et vérifiables pour différencier leurs produits (*Idem*). Atkin *et al.* (2012) confirment que la mise en place d'une stratégie environnementale par les producteurs de vin américains peut être à l'origine d'un avantage concurrentiel. Elle permet en effet une

meilleure valorisation de la production en assurant une prime de prix potentielle dans une niche de marché représentée par le logo ou le terme "biologique", ou encore le plus restrictif "biodynamique" (González et Parga-Dans, 2018). Dans les faits, l'INSEE (2017) établit qu'en moyenne la viticulture biologique entraîne une valeur ajoutée et des profits 50% supérieurs à la viticulture conventionnelle, bien qu'il existe de grandes différences entre les régions de production.

Enfin, d'autres arguments en faveur de la TEC émergent de la littérature, à savoir la réponse aux exigences de partenaires commerciaux (González et Parga-Dans, 2018) ou encore la pénétration de nouveaux marchés (Atkin *et al.*, 2012 ; Berghoef et Dodds, 2011). Selon Lloyd et Stephenson (2020), une opportunité de marché spécifique telle qu'un contrat avec un acheteur serait ainsi la principale motivation à la TEC évoquée par les agriculteurs ayant récemment débuté leur conversion.

Les freins à la TEC chez les producteurs

Le frein principal, très documenté dans la littérature, concerne le coût supérieur de production. Les différentes certifications impliquent des pratiques de production et des structures de gestion coûteuses (González et Parga-Dans, 2018), en lien notamment avec l'utilisation limitée de produits chimiques de synthèse qui engendre un temps plus long pour atteindre la pleine production, dont les niveaux sont souvent inférieurs à ceux des producteurs conventionnels (Ogbeide *et al.*, 2015). En général, les intrants autorisés sont plus coûteux et leur gamme est limitée, entraînant des pertes de production dues à la pression des mauvaises herbes et aux maladies (Delmas et Gergaud, 2021 ; Lau *et al.*, 2010 ; Lloyd et Stephenson, 2020 ; Ogbeide *et al.*, 2015). Ce type de production requiert en outre une main-d'œuvre plus intensive (Delmas et Gergaud, 2021 ; Lloyd et Stephenson, 2020 ; Ogbeide *et al.*, 2015). Et à cela s'ajoute le surcoût des procédures administratives liées à la certification (Lloyd et Stephenson, 2020 ; Veldstra *et al.*, 2014).

Dans le secteur viticole, ce surcoût ralentit considérablement l'introduction de pratiques durables car certains producteurs estiment que les consommateurs n'attribuent pas suffisamment de valeur à cet effort (Mariani et Vastola, 2015). Les producteurs sont ainsi d'autant moins susceptibles d'adopter des techniques biologiques que les avantages perçus sont faibles et que les coûts perçus sont élevés (Farmer *et al.*, 2014). Des réglementations de plus en plus strictes, de faibles revenus liés à une production biologique et le manque de soutien gouvernemental et institutionnel constituent autant de freins à la transition (Cranfield *et al.* 2009), pouvant même conduire certains producteurs au retour à une production conventionnelle (Koesling *et al.*, 2012). Ces propos peuvent toutefois être nuancés. Veldstra *et al.* (2014) estiment ainsi que les obstacles à la certification, tels que les formalités administratives et les coûts, sont perçus comme étant plus importants par les producteurs biologiques non certifiés que par les producteurs certifiés. De même, les producteurs les plus sensibles à la préservation de l'environnement accorderaient moins d'importance aux freins évoqués précédemment (Lau *et al.*, 2010).

Enfin, certains producteurs, pourtant soucieux de l'environnement, refuseraient de se faire certifier car ils rejettent ce qu'ils considèrent être une forme d'inversion de la logique du "pollueur-payeur" : alors que, pour d'autres types de productions, ce sont les pollueurs qui doivent payer des amendes ou droits à polluer, dans le cas de la viticulture le surcoût est supporté par ceux qui ne polluent pas (González et Parga-Dans, 2018). Rien n'empêchant un producteur d'utiliser des pratiques biologiques sans revendiquer de certification, la décision de certifier ou non la production peut être assimilée à une décision marketing reposant sur la perception des

coûts et avantages de la certification (Veldstra *et al.*, 2014). Par ailleurs, les auteurs remarquent que les producteurs utilisant des pratiques biologiques qui vendent majoritairement leur production directement à leurs clients ont moins recours à la certification, la relation directe entre producteur et clients se substituant à la certification (*Idem*). Pourtant, nous allons voir que les labels environnementaux entraînent plus de conséquences positives que négatives sur l'attitude des consommateurs vis-à-vis des produits concernés.

2. Impact des certifications environnementales sur l'attitude des consommateurs

Les écolabels comportent deux éléments principaux : la certification et la communication (Delmas et Gergaud, 2021). La certification intervient lorsqu'une entité reconnue atteste qu'un produit ou une organisation a satisfait à une certaine norme ou à un certain niveau de réalisation. La communication prend généralement la forme d'un système d'étiquetage qui transmet des informations aux parties prenantes. Plusieurs études ont montré une relation positive entre les décisions d'achat des consommateurs et l'étiquetage des produits biologiques (Bonti-Ankomah et Yiridoe, 2006). Par ailleurs, le baromètre Sowine (2021) indique que 67% des acheteurs français de vin prennent le temps de regarder si une bouteille est labellisée au moment de l'achat (+31 points par rapport à 2019). Ceci témoigne d'une évolution des consommateurs face à ces produits. Si au départ les vins étiquetés biologiques étaient perçus comme étant de moins bonne qualité que les vins conventionnels (Delmas et Gergaud, 2021), la revue de littérature réalisée par Schäufele et Hamm (2018) à partir de 34 études portant sur des vins issus de l'agriculture biologique montre que ces vins sont désormais le plus souvent associés à une image de qualité supérieure, ce qui influence positivement l'intention d'achat des consommateurs (Rahman *et al.*, 2023). Partant des informations publiées par trois grands guides d'experts (128.182 vins analysés au total), Delmas et Gergaud (2021) montrent statistiquement que les vins labellisés biologiques obtiennent de meilleures notes de dégustation, ce qui prouve selon les auteurs que les pratiques écologiques certifiées augmentent la qualité objective des vins.

Par ailleurs, selon la revue de littérature de Bonti-Ankomah et Yiridoe (2006), les consommateurs sont souvent prêts à payer un surprix pour les produits issus de l'agriculture biologique. Le constat est également vrai pour le vin, produit pour lequel ce surprix varie selon les études, en fonction notamment des caractéristiques personnelles des répondants et de leur pays d'origine (Barber *et al.*, 2013), mais en étant généralement faible (Berghoef et Dodds, 2011 ; Ogbeide *et al.*, 2015). Enfin, malgré une attitude positive à l'égard de l'environnement, le prix du vin biologique constitue un obstacle pour les consommateurs aux revenus modestes (Schäufele et Hamm, 2018). Par ailleurs, malgré la croissance des programmes d'écolabels dans le monde, les réponses des consommateurs à ces produits sont inégales, la surabondance d'écolabels pouvant entraîner une surcharge d'informations qui crée de la confusion chez les consommateurs et un scepticisme de nature à réduire l'efficacité des labels (Delmas et Gergaud, 2021).

Suite aux points évoqués dans les deux premières sections de notre revue de littérature, il est possible d'établir des liens entre les comportements des consommateurs et les motivations et freins des producteurs à la TEC. En particulier, le consentement des consommateurs à payer un surprix pour des produits certifiés rejoint la recherche de valorisation par la différenciation des producteurs. Cet aspect semble étroitement lié à la qualité supérieure perçue par les consommateurs, qui est également recherchée par les producteurs respectueux de l'environnement. Pour autant, il reste difficile de généraliser ce comportement à l'ensemble des consommateurs dans la mesure où il dépend de plusieurs facteurs comme la sensibilité

environnementale ou encore le niveau de revenus. Ceci contribue à expliquer la réticence de certains producteurs à entamer une TEC coûteuse.

3. Les apports de la CDV à l'analyse des stratégies environnementales des producteurs

La CDV de Porter (1985) permet de comprendre comment une organisation peut générer (ou perdre) de la valeur pour ses clients au moyen de l'analyse des différentes fonctions qui la composent. La finalité de la démarche consiste à réaliser des gains d'efficacité et/ou se différencier. La prise en compte environnementale au niveau des différentes fonctions peut être une source de réduction des coûts liée à la diminution des intrants (Porter et Kramer, 2006). Elle peut également être source de différenciation du fait des certifications qui constituent un réel outil marketing permettant de mieux valoriser la production (Grandval et Soparnot, 2005). Ces deux origines de création de valeur (réduction des coûts et différenciation) sont potentiellement cumulatives. La création de valeur est également étroitement liée à la satisfaction du client, de ses problèmes, de ses besoins, de ses priorités (Spawton et Walters, 2003).

Grandval et Soparnot (2005) observent deux comportements stratégiques dominants en matière de prise en compte du développement durable par les entreprises : l'écodéfense et l'écocertification. Le premier se contente de respecter les règles en vigueur, tandis que l'écocertification adopte une stratégie de rupture susceptible de bouleverser les règles du secteur. En répondant à la montée des préoccupations environnementales des consommateurs (Brugarolas et al., 2005 ; Grandval et Soparnot, 2005 ; Rahman et al., 2023), l'écocertification s'avance sur ses concurrents, qu'il tend à confiner dans un rôle de suiveurs. Grandval et Soparnot (2005) estiment que la CDV constitue un outil privilégié pour analyser cette stratégie de rupture liée à l'écocertification, qui entraîne la reconfiguration en profondeur des fonctions de l'entreprise. Nous l'utilisons alors pour cartographier les gisements de productivité et les sources de différenciation au sein de la CDV (Hoffmann et Saulquin, 2009), en lien avec la TEC. En cela notre approche se distingue de précédents travaux mobilisant cette grille d'analyse appliquée aux exploitations viticoles et qui portent généralement sur l'identification, voire la mesure, des flux financiers entre les différentes fonctions d'une CDV vitivinicole (Anastasiadis et Alebaki, 2021 ; Hayward et Lewis, 2008 ; Romano *et al.*, 2021 ; Spawton et Walters, 2003).

4. Contextualisation de la problématique

Le champagne constitue un terrain de recherche encore peu exploré malgré sa forte contribution à l'économie française. Il représente plus de 30 000 emplois directs et 36% des exportations françaises de vin en valeur en 2022 (pour 4% de la superficie viticole nationale). La filière est constituée de 370 maisons de négoce, 130 coopératives et 16 200 vignerons. Les maisons possèdent 10% du vignoble mais rassemblent près des 3/4 des expéditions de champagne en volume, entraînant des tensions et une concurrence importante sur le marché interne de l'approvisionnement en raisin.

On observe une véritable dynamique de conversion environnementale en Champagne, sous l'impulsion de l'interprofession, appelée Comité Champagne (CIVC), du Syndicat Général des Vignerons (SGV) et de certaines grandes maisons telles que Louis Roederer ou Pommery, qui ont converti une partie ou la totalité de leur vignoble en viticulture biologique. L'objectif affiché par le CIVC est que 100 % des exploitations vitivinicoles champenoises bénéficient d'une certification environnementale à l'horizon 2030. Au côté des labels reconnus et partagés par d'autres régions, la Champagne a mis au point sa propre certification adaptée aux spécificités du

climat et du terroir champenois : la Viticulture Durable en Champagne (VDC), reconnue par le Ministère de l'Agriculture et accordée par des organismes certificateurs indépendants. Fin 2022, plus de 63% du vignoble champenois bénéficiait d'une certification environnementale, dont 43% VDC, 12% HVE et 8% bio (contre 20% sous certification environnementale en 2019, dont 15% VDC et 2,5% bio).

Cependant, il apparaît que cette évolution est à l'origine de tensions grandissantes au sein de la filière et se heurte à une mise en œuvre difficile du fait des spécificités de la région, aussi bien au niveau du climat que des règles de production. Partant du constat que les rares travaux de recherche traitant de la TEC dans le vin ne se sont pas intéressés à la filière du champagne, nous cherchons à identifier les sources de motivations et les freins à la TEC au sein des différentes fonctions constitutives de la CDV d'une exploitation vitivinicole champenoise, ceci afin de mieux appréhender les stratégies existantes. *In fine*, il s'agit d'identifier quelle approche stratégique a le plus grand potentiel de création de valeur.

METHODOLOGIE

Nous adoptons une perspective abductive au sens de Peirce (1965) reposant sur une réflexion itérative entre la revue de littérature et l'étude empirique. Le matériau de notre recherche est constitué de 45 entretiens semi-directifs réalisés entre septembre 2021 et janvier 2022, d'une durée comprise entre 45 minutes et 1h30, utilisés de façon heuristique (Baumard *et al.*, 2007). Dans une perspective exploratoire étendue, nous avons interrogé 24 producteurs impliqués (pour tout ou partie de leur activité) dans une production de champagne respectueuse de l'environnement : 15 vigneronnes, 6 maisons et 3 coopératives. Ces propos ont été complétés par des entretiens avec 2 institutionnels, 3 imprimeurs, 3 infographistes, 10 distributeurs et 3 influenceurs dont l'activité est dédiée à l'univers du vin et du champagne.

Notre guide d'entretien était structuré autour de 4 thèmes : 1) la sensibilité personnelle du répondant à l'environnement et la place de l'environnement dans son activité, 2) son appréhension de la sensibilité à l'environnement et de la place de l'environnement dans l'activité des (autres) producteurs, 3) sa perception de la sensibilité à l'environnement et de la compréhension des certifications environnementales des consommateurs, 4) les évolutions récentes des pratiques et leurs incidences. Ces entretiens, une fois retranscrits, ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique structurée à l'aide de codages dans le logiciel NVivo.

Une étude documentaire a également été réalisée avant, pendant et après les entretiens (Allard-Poesi *et al.*, 2007). En particulier, nous avons consulté les revues professionnelles et les revues de presse, rapports d'études et statistiques publiés mensuellement par le CIVC et le SGV.

II – RESULTATS

Nous évoquerons d'abord les motivations à la TEC en reprenant la distinction observée par Lloyd et Stephenson (2020) entre les aspects liés à une production respectueuse de l'environnement en lien avec des valeurs idéologiques/philosophiques (soit l'« amont ») et les aspects liés à une stratégie marketing en lien avec des valeurs économiques/de marché (l'« aval »). Nous aborderons ensuite les principaux freins à la transition, suivis des freins spécifiquement liés à la certification biologique. Enfin, nous analyserons les motivations et freins à la TEC en Champagne au prisme de la CDV.

1. Les motivations à la TEC liées à l'amont de la filière du champagne

Il ressort de nos entretiens que la santé occupe une place prépondérante dans les motivations à la TEC avancées par les producteurs, qui sont soucieux de leur propre santé au travail, de celle de leur entourage familial et professionnel, ainsi que de leur voisinage. En lien avec l'argument santé, les *verbatim* montrent que la TEC est majoritairement engagée par conviction personnelle, correspondant à une approche holistique, presque un art de vivre, qui prend ses distances avec la logique économique. En outre, le fait d'appliquer des méthodes productives respectueuses de l'environnement entraîne un sentiment de satisfaction marqué que l'on retrouve aussi bien chez les vignerons que chez les employés de plus grandes structures comme les maisons et coopératives (contrairement à l'argument santé uniquement évoqué par des vignerons). Par ailleurs, les pratiques respectueuses de l'environnement, et notamment les méthodes de production biologiques, seraient au service de la qualité des vins. Cet argument est d'autant plus crédible qu'il est évoqué par des producteurs ayant adopté ce type de pratiques culturelles depuis plusieurs décennies.

L'argument environnemental n'apparaît pas directement dans les propos des répondants qui mettent en avant les motivations précédentes, mais nous pensons qu'il ne doit pas être minimisé. Si les *verbatim* spécifiquement dédiés sont moins nombreux, d'autres renvoient tout de même à la nature *via* l'évocation de la terre, dans une optique de transmission d'un outil de travail sain aux générations futures.

Tableau 1. *Verbatim* illustrant les motivations à la TEC en amont de la filière du champagne

Santé	« <i>Ma mère a eu 15 ans un cancer et donc je ne conçois pas de mettre des produits cancérigènes dans mes vignes et qui vont dans l'eau et qui empoisonnent mes enfants, mes salariés.</i> » (Elisabeth, 35 ans, vigneronne certifiée bio)
Conviction personnelle	« <i>Moi je vis bio du matin au soir, moi je consomme bio chez moi, [...] il n'y a aucun insecticide dans ma maison, mes choix de véhicules sont écologiques [...] Nous, c'est pas une niche commerciale, c'est notre façon de penser.</i> » (Fabrice, 55 ans, vigneron certifié bio)
Sentiment de satisfaction	« <i>Aujourd'hui tu ne peux pas vraiment penser au marketing sans prendre en compte la dimension écologique. Mais heureusement, parce qu'en fait, sinon, je ne me sentirais pas bien.</i> » (Cyrielle, 40 ans, responsable marketing, maison)
Qualité des vins	« <i>Quand on commence à travailler les sols, les racines plongent plus profondément dans le sol et on a un impact direct sur la qualité.</i> » (Josiane, 44 ans, vigneronne certifiée HVE, en conversion bio)
Respect de l'environnement	« <i>C'est une conviction de transmission, [...] c'est transmettre une terre pure pour nos enfants.</i> » (Elisabeth, 35 ans, vigneronne certifiée bio)

2. Les motivations à la TEC liées à l'aval de la filière

En aval de la filière, certains importateurs et/ou acteurs de la grande distribution alimentaire ont pris conscience des évolutions en cours et ont expressément demandé à leurs fournisseurs de développer leur offre en conséquence. En retour, les grandes structures acheteuses de raisins (maisons et coopératives) encouragent les vignerons à la transition, ce qui déclenche des conversions.

La certification biologique permet, selon nos répondants, de pénétrer de nouveaux marchés, avec une distinction marquée entre l'export et la France, cette dernière semblant moins sensible à la certification que les marchés nordiques par exemple. Les raisons avancées seraient une

sensibilité différente en matière environnementale, mais aussi un pouvoir d'achat moins élevé en France. La certification peut également, dans certains cas, se substituer à un démarchage commercial actif. Ainsi, Sylvie (33 ans, vigneronne certifiée en biodynamie) déclare ne faire aucun démarchage commercial, la seule visibilité de sa production sur Instagram lui ayant rapidement ouvert de nouveaux marchés.

En lien avec la sensibilité environnementale accrue des consommateurs, notamment chez les jeunes générations, la conversion à des pratiques viticoles plus respectueuses, et en particulier la certification biologique, a un effet positif sur l'image de marque des producteurs, autorisant une valorisation accrue de la production, elle-même permise par une sensibilité au prix inférieure de la part des consommateurs qui recherchent spécifiquement des produits biologiques. Pourtant, cette valorisation n'est pas systématique, certains producteurs semblant moins à même de profiter de cet argument commercial qui peut impliquer un renouvellement de clientèle.

Tableau 2. *Verbatim* illustrant les motivations à la TEC en aval de la filière du champagne

Demande des consommateurs	« Ça n'est plus un segment alternatif, c'est un véritable segment qui s'étend et qui transforme toute la profession. » (Yohan, 60 ans, directeur général, maison)
Demande des distributeurs	« C'est [Monoprix] qui ont dit « Nous, on veut du bio » et il y a eu ce ménage entre ces vigneron qui produisaient du bio, nous qui leur achetions leur raisin [...]. C'est vraiment Monoprix qui a tiré le business. » (Yann, 37 ans, responsable marketing, maison)
Demande des acheteurs de raisins	« Pourquoi on nous a demandé une orientation bio l'hiver dernier ? C'est que le négoce aujourd'hui avec qui je travaille, ils ont une forte demande à l'export en bio. » (Victor, 44 ans, vigneron certifié HVE et VDC)
Accès à de nouveaux marchés	« C'est très localisé sur certains marchés, par exemple en France ça marche moyennement [...]. Par contre il y a des marchés exports qui sont très sensibles à ça. Les marchés nordiques en fait : Suède, Norvège, Finlande. » (Cyrielle, 40 ans, responsable marketing, maison)
Impact sur l'image	« Au niveau de l'image [...] que peut donner le domaine, c'est une image positive. » (Julie, 36 ans, influenceuse)
Valorisation de la production	« Ça nous permettait aussi de valoriser le produit. [...] Par rapport à notre brut sans année, on a demandé un indice de 130. » [un prix de vente plus élevé de 30%] (Marie, 50 ans, responsable marketing, coopérative)
Sensibilité au prix	« Les clients qui achètent du bio ne regardent pas forcément les prix, contrairement aux produits non bio. » (Laura, 24 ans, responsable rayon boisson, grande surface)

3. Les principaux freins à la TEC

Les deux freins principaux évoqués par les répondants sont le climat défavorable de la région de production et les coûts supérieurs qui impactent les prix de vente, d'autant plus difficiles à justifier auprès des consommateurs que le champagne est un produit relativement onéreux. Ainsi, certains producteurs s'inquiètent du fait que la TEC peut impliquer un renouvellement de leur clientèle. Les coûts additionnels proviennent des investissements à réaliser pour obtenir le matériel adéquat, du temps de travail supérieur requis dans les vignes, de rendements plus faibles et de la durée du processus de conversion. Celle-ci atteint jusqu'à 7 ans dans le cas de la certification biologique, temps incompressible pendant lequel les producteurs doivent consentir des efforts financiers sans pour autant être autorisés à revendiquer la certification. En outre, la composition du sol de certaines sous-régions viticoles et le faible écartement des rangs de vignes

gênent la mécanisation de la viticulture qui permettrait de limiter les coûts additionnels liés à la transition.

D'autres éléments spécifiques à l'organisation de la filière, en lien avec son histoire et sa structure, constituent des freins à la mise en œuvre de ces pratiques. Un premier frein concerne le grand morcellement du vignoble champenois, qui est composé d'environ 279 000 parcelles d'une superficie moyenne de 12 ares. Une exploitation peut ainsi être composée de nombreuses parcelles différentes potentiellement dispersées sur plusieurs villages, ce qui implique une capacité d'intervention particulièrement forte en viticulture biologique². Le vignoble champenois est également caractérisé par un nombre important d'exploitations de très petite taille : plus de 50% d'entre elles ont une superficie inférieure à 1 hectare. Pour ces petites structures, dont la production de raisin est entièrement vendue aux maisons et coopératives, le savoir-faire technique est limité et le coût d'une certification est perçu comme prohibitif. La faisabilité de la TEC semble également compliquée pour les maisons et coopératives qui dépendent d'une multitude de fournisseurs pour leur matière première. En outre, il apparaît difficile de motiver les viticulteurs à la TEC : le prix du kilo de raisin étant déjà élevé en Champagne (autour de 7 euros), les viticulteurs sont moins sensibles aux primes à la certification offertes par les acheteurs.

Tableau 3. *Verbatim* illustrant les freins à la TEC de la filière du champagne

Investissements initiaux	« <i>La première année j'avais calculé à peu près 100 000€ d'investissement.</i> » (Josiane, 44 ans, vigneronne certifiée HVE, en conversion bio).
Coûts de main d'œuvre	« <i>Un autre qui utilise un désherbant, [...] ça va lui coûter moins cher parce que [...] il y passe beaucoup moins de temps.</i> » (Sébastien, 25 ans, vigneron certifié bio)
Renouvellement de la clientèle	« <i>Notre cuvée bio, on l'a mise un petit peu plus cher que nos autres cuvées. [...] et c'est vrai que ce n'est pas adapté à notre clientèle, enfin, à la plupart de notre clientèle. Il faut se faire un nouveau réseau.</i> » (Florence, 31 ans, vigneronne certifiée bio)
Rendements plus faibles	« <i>2021 est une image pure du frein majeur des millésimes compliqués. Pour des personnes en bio, ils prennent le risque de n'avoir que 10% de leur récolte.</i> » (Aurélie, 29 ans, influenceuse)
Morcellement du vignoble	« <i>Sur [nos] 13 ha, on a 50 parcelles différentes qui sont assez dispersées donc en bio tu dois avoir une capacité d'intervention qui est beaucoup plus forte.</i> » (Sébastien, 25 ans, vigneron certifié bio)
Savoir-faire technique limité	« <i>Le bio, il faut être quand même excellent. Il faut maîtriser parfaitement ses vignes, il faut maîtriser parfaitement les techniques.</i> » (Juliette, 25 ans, chargée des approvisionnements, coopérative)
Coût prohibitif pour les petites structures	« <i>Typiquement, moi, qui suis adhérente chez [une grande coopérative] et qui ai un micro bout de vigne, ça me coûterait trop cher par rapport à ce que ça me rapporte.</i> » (Marie, 50 ans, responsable marketing, coopérative)
Multitude de fournisseurs de raisins	« <i>Qui dit coopération dit une CDV qui est quand même un peu [...] décousue [...]. Donc c'est aussi pour nous un vrai challenge.</i> » (Juliette, 25 ans, chargée des approvisionnements, coopérative)
Prix élevé du raisin	« <i>Ce qui [a] gêné la mise en route des certifications de la coopérative [c'est] que les adhérents nous disaient : mais les prix [élevés] tu nous les mets déjà et donc s'engager dans une certification ça va juste être [du travail] en plus.</i> » (Philippe, 50 ans, président d'une coopérative)

² Les traitements autorisés par la certification biologique sont moins puissants que les produits phytosanitaires classiques, ce qui oblige les viticulteurs certifiés à les pulvériser plus souvent, dans un souci d'éviter les maladies affectant le rendement et la qualité du raisin.

4. Les freins spécifiquement liés à la certification biologique

Le cahier des charges de la certification biologique autorise l'utilisation de cuivre dans les vignes. Or le cuivre est un métal lourd qui reste dans le sol. Certains répondants s'appuient sur cet argument pour décrédibiliser l'ensemble de la démarche. Par ailleurs, les exploitants certifiés doivent intervenir beaucoup plus souvent dans leurs vignes que les exploitants en viticulture conventionnelle, ce qui entraîne un bilan carbone supérieur, contribuant pour certains à discréditer l'approche biologique. Le fait qu'une part importante des volumes de champagne est exportée favorise également les émissions de CO₂ de la filière et renforce l'incompatibilité perçue par certains entre production de champagne et respect de l'environnement. Enfin, le champagne présente une particularité importante par rapport à d'autres vins du fait qu'il est issu de l'assemblage de plusieurs vendanges, donc de plusieurs années de production. Les meilleurs vins sont élaborés à partir de « vins de réserves » parfois anciens, ce qui allonge encore le processus de certification biologique, voire l'interdit dans le cas de réserves dites « perpétuelles »³.

Certains répondants estiment que la certification biologique est d'abord une démarche marketing qui manque de crédibilité, n'hésitant pas à remettre en cause la qualité des produits concernés. Ces problèmes de qualité semblent majoritairement perçus par les anciennes générations, en lien avec des débuts parfois chaotiques de la viticulture biologique. Pour éviter ces écueils qualitatifs, certains producteurs qui respectent (globalement) le cahier des charges ne souhaitent pas être certifiés ou ne revendiquent pas leur certification dans leur communication. De façon plus marginale, quelques producteurs revendiquent le respect du cahier des charges biologique sans pour autant se faire certifier afin d'éviter les coûts administratifs correspondant, refusant ainsi la « logique du pollueur-payeur inversée ».

Tableau 4. *Verbatim* illustrant les freins liés à la certification biologique

Usage du cuivre	« <i>Aujourd'hui ce qui nous empêche d'aller vers une certification bio officielle c'est l'usage un peu trop immodéré du cuivre.</i> » (Yohan, 60 ans, directeur général, maison)
Bilan carbone	« <i>Quelqu'un qui passe au bio va peut-être faire 15 ou 20 traitements dans ses vignes là où un conventionnel en fera peut-être 3 ou 4 fois. Donc l'empreinte carbone, si le tracteur passe 15 fois dans la vigne et que l'autre passe 3 fois, lequel aura pollué le plus ?</i> » (Julien, 32 ans, caviste)
Processus d'assemblage	« <i>On a encore des vins dans nos assemblages de millésimes qui sont plus vieux que la certification donc [...] il y a une grosse partie de ce qu'on met en bouteille qui n'est pas certifiable.</i> » (Valentin, 32 ans, vigneron en conversion bio)
Crédibilité en aval de la filière	« <i>Le bio n'est pas un projet, c'est avant tout du marketing.</i> » (Nicolas, 60 ans, vigneron certifié HVE et VDC)
Logique du pollueur-payeur inversée	« <i>On doit payer nos contrôles pour être certifiés bio. [...] C'est quand même ridicule, les gens qui produisent proprement d'être obligés de payer alors que les autres ils polluent en toute gratuité.</i> » (Fabrice, 55 ans, vigneron certifié bio)

³ Il s'agit de mélanger dans une même cuve des vins issus de la vendange la plus récente avec des vins plus anciens, afin d'améliorer la qualité de l'ensemble. Dans le processus de TEC, cela revient à mélanger des vins nouvellement certifiés avec des vins plus anciens et non certifiés, retardant la possibilité pour le producteur de revendiquer la certification en fonction de la durée de rotation de ces vins dans les cuves. Dans le cas de « réserves perpétuelles », les cuves ne sont jamais vidées, donc les vins qui en sortent ne pourront jamais revendiquer la certification biologique, qui est une certification produit. Les autres certifications portent sur l'exploitation dans son ensemble et ne sont donc pas concernées par ce problème (cf. note de bas de page 1).

5. Les freins liés à la notoriété et au positionnement de l'appellation champagne

D'autres producteurs, quelle que soit leur taille, communiquent activement sur leurs pratiques respectueuses de l'environnement sans pour autant se faire certifier, estimant que leur notoriété les place au-dessus de la certification. De manière plus générale, la force de l'appellation champagne diminue l'intérêt pour les producteurs d'entamer une TEC. Son positionnement particulier dans l'univers du vin, à la fois festif et haut-de-gamme, voir luxueux, modifie les attentes des consommateurs, qui sont de ce fait moins sensibles aux arguments environnementaux. Les distributeurs interrogés confirment le peu d'intérêt général de la demande, française ou étrangère, pour des champagnes respectueux de l'environnement, même si une (timide) tendance se dessine. De même, les prescripteurs interrogés confirment la position secondaire des pratiques respectueuses de l'environnement dans leur choix des vins et champagnes dégustés.

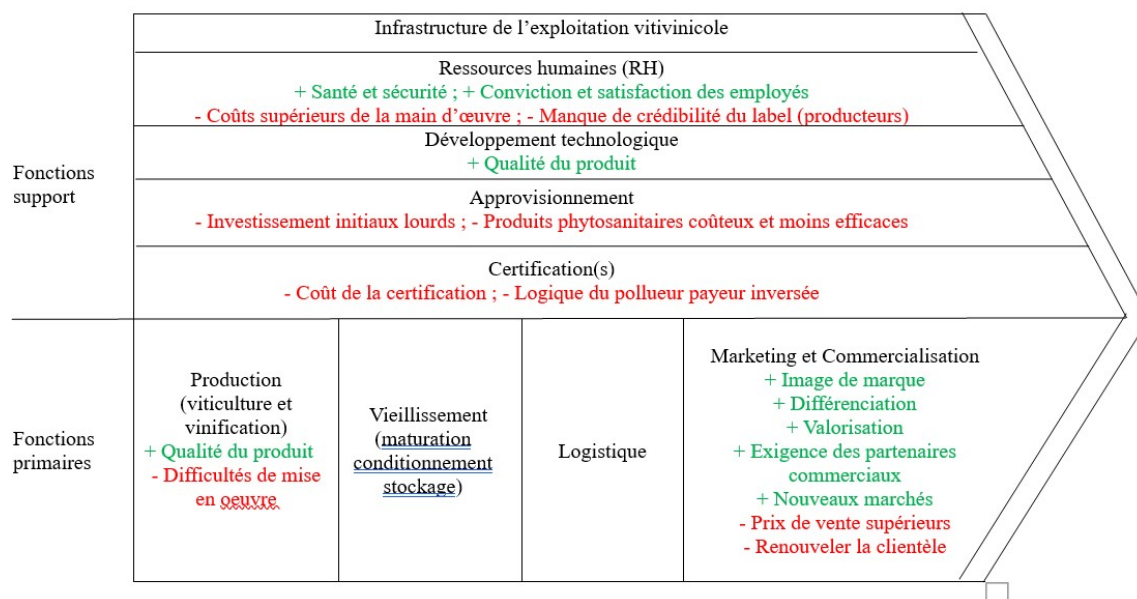
Tableau 5. *Verbatim* illustrant les freins liés à la notoriété et au positionnement de l'appellation champagne

Notoriété de l'appellation	« <i>Le champagne est connu en tant que champagne et pas en tant que vin, et forcément les attentes qui en découlent sont différentes. [...] Ici, on ne se remet pas beaucoup en question car beaucoup de choses sont simplifiées simplement avec l'appellation sur l'étiquette.</i> » (David, 53 ans, vigneron certifié bio)
Positionnement du produit	« <i>C'est vrai que, aujourd'hui, quand je vais acheter, le premier truc que je vais regarder, c'est certainement pas le fait qu'il y ait une protection de l'environnement ou pas. [...] C'est un peu la cerise sur le gâteau.</i> » (Arthur, 32 ans, influenceur)

6. Motivations et freins à la transition et à la certification au prisme de la CDV

Spawton et Walters (2003) ont établi la CDV type d'une organisation vitivinicole dont les fonctions principales sont au nombre de trois : la production de raisin (la viticulture), la fabrication de vin (la vinification) et la maturation, le conditionnement et le stockage, la logistique externe et la mise en marché (distribution, commercialisation, vente). Les fonctions support sont la gestion administrative des vignes et des caves (correspondant à l'« infrastructure » de la CDV de Porter), les finances, la gestion des ressources humaines, le développement technologique et l'acquisition de matières premières (« approvisionnements » : achat de vignes, de matériel viticole et de conditionnement). Partant de ces travaux, nous établissons la CDV d'une exploitation viticole champenoise avec certification environnementale. Les spécificités se situent au niveau de l'introduction d'une fonction support de Certification, et d'une fonction primaire de Vieillesse qui est centrale dans le processus de production spécifique au champagne (mais aussi d'autres vins de qualité). Nous identifions les lieux de création de valeur ainsi que les points de blocage à la transition évoqués par nos répondants.

Figure 1. La CDV d'une exploitation vitivinicole certifiée
(adaptée de Porter, 1985 ; Spawton et Walters, 2003)



On retrouve les motivations principalement dans les fonctions primaires liées à la Production et à l'activité de Marketing-Commercialisation, ainsi que dans les fonctions support RH et Développement technologique. Nous estimons que toutes ces fonctions contribuent directement à la création de valeur pour l'exploitation certifiée, tandis que la captation de cette valeur se concrétise principalement au niveau de la fonction Marketing-Commercialisation, qui représente le « maillon fort » de la CDV.

Les freins se situent quant à eux dans les fonctions supports RH, Approvisionnement et Certification, en lien avec les divers coûts supplémentaires liés à l'obtention du label, ainsi qu'au niveau des fonctions primaires de Production et de Marketing-Commercialisation. Il est plus difficile d'identifier une fonction représentant le « maillon faible » de la CDV dans la mesure où ces coûts additionnels sont présents dans presque toutes les fonctions. Nous estimons cependant que, à nouveau, la fonction Marketing-Commercialisation constitue le principal point faible pour les producteurs manquant (ou estimant manquer) de légitimité pour augmenter leurs prix de vente et anticipant des difficultés à renouveler leur clientèle.

Selon nous, la fonction Infrastructure est également impactée par les stratégies environnementales du fait que certaines certifications accordées à l'échelle de l'exploitation (HVE, VDC) prennent en compte notamment la mise en place de récupération des eaux usées ou le bilan carbone de l'ensemble de l'activité. Enfin, concernant la fonction Logistique, la généralisation progressive du recours aux bouteilles allégées participe à la réduction de l'empreinte carbone. Certains répondants vont même plus loin en stoppant les envois par avion ou en recourant à des transports transatlantiques en voilier.

En résumé, toutes les fonctions de la CDV sont concernées. Selon Porter (1985), la valeur réside dans la configuration des fonctions constitutives de la CDV et dans les connexions entre ces fonctions, qui doivent satisfaire les problèmes, les besoins et les priorités des clients (Spawton et Walters, 2003). Dans cette acception, l'introduction de pratiques respectueuses de l'environnement à tous les niveaux de la CDV nous semble créatrice de valeur et constitue selon nous un véritable avantage concurrentiel pour les producteurs concernés.

Tableau 6. *Verbatim* illustrant l'impact de la TEC sur les fonctions de la CDV

Infrastructure	« On a mis en place pas mal de choses quand même, [...] on a notre propre station d'épuration, ce qui fait qu'on traite 99% de nos effluents. On valorise 100% de nos déchets aujourd'hui. » (Marie, 50 ans, responsable marketing, coopérative)
Production	« J'ai envie de retourner dans la vigne pour aller au bout du compost biodynamique et puis glisser sur des expérimentations de permaculture, d'agroforesterie, éventuellement, de monter un écosystème. [...] J'ai remplacé le travail à cheval par un poulailler mobile et j'ai 70 poules que je déplace de parcelle en parcelle. » (Marc, 41 ans, vigneron en biodynamie non certifié).
Approvisionnement	« De nos habillages on a banni tous les solvants, toutes les dorures à chaud, ce qui fait que la totalité de nos habillages, et donc de la bouteille, sont recyclables. » (Philippe, 50 ans, président de coopérative)
Commercialisation	« Pour tout ce qui est fret aérien de marchandises, plus rien en avion depuis le 21 juin 2021. Donc on refuse des ventes s'il le faut, [car] nous, ça vient en bateau ». (Raphaël, 45 ans, PDG de maison)

III – DISCUSSION

Dans notre discussion nous aborderons les contributions théoriques et managériales, avant d'évoquer les limites et voies de recherche futures.

1. Contributions théoriques

Les résultats de cette étude nous permettent de mieux cerner les motivations et freins des producteurs champenois à la TEC. Les éléments de réponse recueillis permettent de valider que l'ensemble des points observés dans la littérature, qui concernaient la production agricole au sens large, s'appliquent également à une production vitivinicole, en particulier au champagne. Nous faisons en outre émerger de nouveaux points spécifiques à la filière du champagne. Ils sont résumés dans le Tableau 7, qui reprend la distinction observée par Lloyd et Stephenson (2020) entre les aspects liés à l'amont et à l'aval de la filière.

Tableau 7. Mise en lien des éléments de littérature avec nos résultats

	Éléments de littérature validés	Compléments à la littérature
Motivations	<p><u>En amont de la filière</u> Santé et sécurité Respect de l'environnement Qualité supérieure des vins produits</p> <p><u>En aval de la filière</u> Différenciation Valorisation Exigence des partenaires commerciaux Nouveaux marchés</p>	<p><u>En amont de la filière</u> Conviction/satisfaction personnelle</p> <p><u>En aval de la filière</u> Image de marque</p>
Freins	<p><u>En amont de la filière</u> Coûts supérieurs Logique du "pollueur-payeur" inversée</p>	<p><u>En amont de la filière</u> Difficultés de mise en œuvre Manque de crédibilité du label biologique</p> <p><u>En aval de la filière</u> Prix supérieurs Renouvellement de la clientèle</p>

Outre ce premier complément à la littérature, les motivations et freins identifiés nous permettent également de confirmer, avec certaines nuances, l'existence en Champagne des deux grandes stratégies environnementales identifiées par Grandval et Soparnot (2005), à savoir l'écosensibilité et l'écodéfense. Rappelons que : « *Dans le premier cas, les règles du jeu sont construites, dans le second, elles sont subies* » (Grandval et Soparnot, 2005, p. 10). Les écosensibles s'inscrivent dans une perspective à long-terme en ne privilégiant pas une rentabilité financière immédiate. Proactifs, ils devancent ou dépassent les lois en intégrant des données environnementales et sociales dans leur management et appréhendent les nouveaux défis liés aux préoccupations sociétales croissantes comme une opportunité (Hoffmann et Saulquin, 2009). L'anticipation des contraintes ou des risques, l'augmentation du niveau de qualité de la production, la différenciation de l'offre sur le marché et l'amélioration de la notoriété, entraînent l'augmentation des performances économiques et financières des entreprises concernées (*Idem*). En Champagne la recherche de qualité et de différenciation ressortent clairement comme faisant partie des motivations des producteurs ayant adopté cette démarche. Pour autant, les propos recueillis ne nous permettent pas d'affirmer que tous témoignent d'une approche consciente et proactive, dans un but de faire évoluer les règles. Il nous semble au contraire que l'approche des producteurs écosensibles est d'abord individuelle et que la comparaison avec les autres producteurs n'est ni recherchée, ni souhaitée.

« *Faut pas jeter la pierre à ceux qui ne sont pas encore [certifiés], faut [...] pas crier à la différence. Faut qu'on avance ensemble.* » (Sébastien, 25 ans, vigneron certifié bio)

Par ailleurs, le fait que les producteurs champenois écosensibles se réjouissent de l'introduction de normes collectives plus strictes en matière de respect de l'environnement témoigne, selon nous, d'une réelle conviction environnementale et non d'une recherche de création d'un avantage concurrentiel ou d'une volonté de cantonner les écodéfensifs dans une position de suiveur.

Pour les écodéfensifs, l'écologie est source de contraintes légales fortes et donc de coûts importants qu'il convient de limiter (Grandval et Soparnot, 2005). Dans cette logique, les acteurs n'entreprennent que des ajustements mineurs afin d'être en conformité réglementaire et n'envisagent pas de réorganisation en profondeur de l'entreprise. Les freins mentionnés par nos répondants s'inscrivent pleinement dans cette logique, notamment au niveau des coûts supérieurs évoqués et des difficultés de mise en œuvre en Champagne. À cela s'ajoute l'anticipation de difficultés à faire accepter des prix plus élevés, voire à renouveler la clientèle, ce qui témoigne de réticences à réorganiser en profondeur l'exploitation.

Les motivations et freins identifiés nous permettent en outre d'établir l'existence en Champagne d'une troisième stratégie, en lien avec le cas particulier des producteurs respectueux de l'environnement mais refusant toute certification. D'un point de vue théorique, cette stratégie semble se situer à un niveau intermédiaire entre écosensibilité et écodéfense. Elle permet de bénéficier de certains avantages liés à la transition (santé et sécurité, convictions personnelles, qualité de la production), tout en évitant certains inconvénients (coûts administratifs liés à la certification, manque de crédibilité du label AB). Il nous semble que ces producteurs forment une sous-catégorie d'écosensibles, que l'on pourrait nommer les « écosensibles non certifiés ». Rappelons que, selon Veldstra *et al.* (2014), la décision de certifier ou non la production repose spécifiquement sur la perception des coûts et des avantages liés à la certification. Nos résultats rejoignent le constat des auteurs selon qui les petits producteurs vendant majoritairement leur production directement à leurs clients ont moins recours à la certification (Veldstra *et al.*, 2014).

« Il y a effectivement tout le travail autour de l'oenotourisme [...], on explique notre façon de travailler. Et du coup [nos clients] repartent chez eux et quelque part ils ont entendu parler de [notre marque] et [notre marque] c'est du propre. » (Josiane, 44 ans, vigneronne certifiée HVE, en conversion bio)

Une deuxième explication avancée par les auteurs et confirmée par nos résultats est que les consommateurs qui achètent directement aux producteurs sont prêts à payer une prime pour les produits locaux qui peut être plus importante que la prime pour les produits biologiques certifiés, c'est-à-dire que « le local est le nouveau biologique » (Veldstra *et al.*, 2014). Autrement dit, la vente directe permet aux petits producteurs d'échapper aux contraintes des certifications, contrairement aux plus grandes organisations (maisons, coopératives), qui dépendent d'autres circuits de distribution. Dans ce dernier cas, le recours à la certification est indispensable pour communiquer sur les pratiques respectueuses de l'environnement et ainsi valoriser la production.

« Dans la grande distribution [...] le consommateur il est un peu livré à lui-même, donc il va regarder plus l'étiquette, [dans] un rayon qui est rempli de champagne. [...] C'est vrai aussi chez les cavistes indépendants. » (Josiane, 44 ans, vigneronne certifiée HVE, en conversion bio)

2. Contributions managériales

Cette recherche présente des apports managériaux dans le sens où notre objet émane d'une réelle problématique de terrain, dans un contexte fortement évolutif en lien avec des enjeux majeurs sur le plan écologique, mais également sur les plans économique et social. À l'instar de Lloyd et Stephenson (2020), nous estimons que la compréhension des motivations et des freins qui influencent la prise de décision des producteurs au sujet de la TEC est de nature à favoriser le processus de transition. Suite à l'identification des stratégies mises en œuvre et à l'évaluation de leur potentiel de création de valeur, nous proposons des implications managériales en faveur de la TEC, au plan individuel et collectif. Nous faisons ensuite le focus sur les certifications AB et VDC.

Implications managériales en faveur de la TEC

Au plan individuel, il ressort de notre analyse que les principaux freins à la TEC sont liés à un manque estimé de compétences de la part des producteurs concernés, particulièrement au niveau des fonctions liées à la production et au marketing. Or, selon Porter (1985), la valeur réside à la fois dans la configuration des fonctions constitutives de la CDV et dans les connexions entre les CDV des firmes de la filière. En Champagne la plupart des producteurs s'inscrivent dans une CDV plus large : les vignerons produisent 90% du raisin et les maisons et coopératives vendent 82% des bouteilles. Nous estimons que ces grandes structures sont sans doute mieux armées que les vignerons pour développer des compétences marketing permettant la valorisation d'une production respectueuse de l'environnement. Sur le plan des techniques de production, en revanche, elles sont très dépendantes du bon vouloir de leurs partenaires vignerons, qui fournissent le raisin nécessaire à leur production. Selon Acquier *et al.* (2011), dans ce type de configuration, le distributeur qui souhaite développer une offre différenciée doit accompagner financièrement et techniquement l'ensemble de son tissu de fournisseurs sur la durée. Pour adopter la stratégie d'écosensibilité, les coopératives et maisons doivent donc, selon nous, jouer un rôle d'incitation financière à la conversion en versant à leurs partenaires vignerons des primes aux raisins « propres ». Elles peuvent également jouer un rôle d'accompagnement technique à la

production. Dans les faits, ces deux types d'initiatives existent déjà et tendent à se multiplier ces dernières années.

« On a monté une structure collective pour accompagner tous nos partenaires vigneronniers vers HVE, VDC ou éventuellement bio si ça les intéresse. Donc là, le but c'est de les sensibiliser, leur expliquer en quoi ça consiste, leur apporter une aide de formation donc, avec un organisme indépendant avec lequel on travaille, qui fait les diagnostics, etc., et une aide financière, et notamment [une prime] sur les raisins. » (Cyrielle, 40 ans, responsable marketing, maison)

Il est donc permis d'espérer que, dans les années à venir, de plus en plus de vigneronniers fournisseurs des maisons et coopératives adopteront des pratiques écologiques, si leurs partenaires acheteurs poursuivent leur rôle d'incitation. Ainsi, tous les types de producteurs de champagne (vigneronniers, coopératives, maisons) ont un rôle à jouer, dans le processus de TEC.

Au plan collectif, le positionnement de l'appellation champagne sur le segment haut-de-gamme/luxe s'appuie sur une qualité supérieure à celle des autres vins effervescents (Ringeval-Deluze et Houeto, 2022). De ce fait, nous estimons que c'est la filière dans son ensemble qui doit adopter une stratégie d'écosensibilité (Grandval et Soparnot, 2005). Ceci peut être favorisé à la fois par le CIVC et le SGV. Ces institutions auraient intérêt à s'appuyer sur les résultats de notre étude dans la construction du discours collectif et des actions en faveur de la TEC, en mettant en avant certaines des motivations identifiées. En complément, il semble nécessaire d'apporter une réponse collective aux principaux freins évoqués, dans la mesure du possible et en tenant compte des spécificités de la filière. Par exemple, concernant les coûts, la profession ou les pouvoirs publics pourraient envisager la mise en place de subventions ou d'aides à l'investissement. Au plan administratif, l'interprofession accompagne déjà les producteurs dans leurs démarches d'obtention de certifications *via* notamment le service Certipresta, en collaboration avec les Chambres d'Agriculture du Vignoble Champenois⁴. La région Grand Est accorde également une subvention de 1 000 euros pour toute exploitation certifiée VDC depuis le 1^{er} janvier 2021 et jusqu'au 31 décembre 2023 ; il faudrait alors prolonger ce type de soutien.

Concernant les difficultés de mise en œuvre d'une production écologique en Champagne, il existe plusieurs leviers pouvant permettre de les réduire, dont les effets s'inscrivent sur le long terme. S'il est impossible d'influencer le climat ou de modifier la composition des sols, la profession travaille à l'introduction de cépages plus résistants aux attaques parasitaires et fongiques⁵. Par ailleurs, la profession peut mettre en avant dans son discours une résistance accrue des vignes à long terme observée par certains producteurs respectueux de l'environnement. Enfin, le vignoble champenois est vieillissant, avec des vignes âgées en moyenne de 34 ans en 2021. Ceci implique un renouvellement prochain des plantations qui constitue une excellente occasion d'adapter l'écartement des rangs afin de faciliter la mécanisation des traitements, ce qui réduirait les coûts de main d'œuvre associés à une viticulture écologique.

Focus sur les certifications AB et VDC

Des différentes certifications existantes, la certification biologique semble être la plus valorisée. Cette prédominance apparaît pourtant comme un frein majeur au développement des pratiques

⁴ Introduit en mai 2022, Certipresta accompagne les plus petites structures sur le plan administratif dans l'obtention de certifications.

⁵ Fin 2022, le cépage Voltis faisait son entrée dans le cahier des charges de l'AOC Champagne. Variété naturellement résistante au mildiou et à l'oïdium, son intégration est pour le moment limitée à 5 % de l'encépagement par exploitation et à 10 % dans les assemblages de vin.

respectueuses de l'environnement en Champagne du fait des difficultés de sa mise en place, en lien avec les spécificités du climat régional, l'organisation de la filière et la méthode d'élaboration des vins basée sur l'assemblage de plusieurs récoltes. Cette situation rend légitime l'introduction récente du label VDC, spécifique à la filière. Pour certains, cette nouvelle certification constitue une réponse convaincante permettant de dépasser les limites du label AB.

« VDC [...] intègre dans le cahier des charges plus de points qui sont spécifiques au vignoble champenois donc c'est très très vertueux [...] pour changer les mentalités en termes de pratiques, je trouve ça très bien. » (Juliette, 25 ans, chargée des approvisionnements, coopérative)

D'autres estiment au contraire que l'introduction d'une certification supplémentaire alimente la confusion des consommateurs en matière de labels viticoles, quand celle-ci ne manque pas tout simplement de crédibilité auprès des producteurs eux-mêmes certifiés biologiques, donc suivant un cahier des charges plus contraignant. Malgré tout, la certification VDC a un vrai rôle à jouer en interne à la filière, en accompagnement du discours des négociants qui, *via* le paiement de primes spécifiques, incitent fortement leurs fournisseurs vignerons à adopter ce label, donc à généraliser l'adoption de pratiques viticoles écologiques en Champagne.

En résumé, nous voyons se dessiner deux voies d'évolution stratégique possibles pour la filière dans son ensemble : soit les producteurs se laissent enfermer dans le modèle passé qui a fait leur succès mais ne répondra pas nécessairement aux préoccupations futures des consommateurs, soit ils vont de l'avant en prenant à bras le corps les enjeux climatiques, malgré les difficultés. Pour cela, au vu des contraintes spécifiques à la filière, ils doivent créer les règles du jeu stratégique, au sens de Grandval et Soparnot (2005). Selon nous, l'introduction et la généralisation rapide de la certification VDC témoignent, entre autres, du fait que la filière emprunte ce second chemin, plus prometteur. De manière plus générale, l'ensemble des leviers et initiatives évoqués dans cette discussion, de nature à favoriser la TEC en Champagne, doivent permettre aux producteurs de pérenniser leur capacité à créer une valeur supérieure dans leur segment de marché spécifique, en maintenant le positionnement haut-de-gamme, voire luxueux, de leurs marques individuelles et de leur appellation collective. En ayant pour effet de positionner la filière champagne comme leader en matière de production écologique, les producteurs champenois permettront de maintenir l'écart avec les autres filières de production de vins effervescents.

3. Les limites et voies de recherche

Une première limite tient à la nature qualitative de notre approche qui ne permet pas de quantifier nos résultats, en particulier au niveau des lieux de création de valeur dans la CDV d'une exploitation viticole champenoise. Par ailleurs, le caractère particulier de la filière de production du champagne limite la généralisation des résultats à d'autres produits et filières de production vitivinicole ou agricole. Une voie de recherche serait ainsi de dupliquer l'étude sur d'autres produits et/ou régions de production afin d'introduire des éléments de comparaison. Une troisième limite, liée à notre focalisation sur l'amont de la filière, tient au manque d'informations recueillies sur les motivations et freins à l'achat de produits respectueux de l'environnement par les consommateurs. Nous plaçons donc pour une approche complémentaire qui étudierait plus spécifiquement les consommateurs de champagne.

CONCLUSION

Notre question de recherche consistait à identifier les stratégies environnementales mises en œuvre par les producteurs de champagne et leur capacité à créer de la valeur, en partant de l'analyse de leurs motivations et freins au prisme de la CDV de Porter (1985). Sur le plan théorique, nous montrons que les résultats de la littérature au sujet des motivations et freins à la TEC des agriculteurs en général s'appliquent également aux producteurs de champagne. Nous complétons ce point par certains éléments spécifiques à la filière, en amont (contraintes de production particulières) comme en aval (positionnement spécifique du produit). Nous vérifions également que les deux stratégies environnementales d'écosensibilité et écodéfense identifiées par Grandval et Soparnot (2005) existent bien en Champagne, avec quelques nuances, la fonction Marketing-Commercialisation constituant tantôt le « maillon fort » de la CDV des producteurs écosensibles et tantôt le « maillon faible » de la CDV des producteurs écodéfensifs. Aussi, nous identifions une troisième stratégie, nommée « écosensibles non certifiés », qui permet – dans l'état actuel de fonctionnement du secteur - de bénéficier de l'ensemble des avantages de la transition sans supporter les inconvénients liés à la certification. Sur le plan managérial, nous identifions les principaux leviers à mobiliser, à titre individuel et collectif, pour accompagner au mieux la TEC en Champagne. Nous terminons par un focus sur les certifications AB et VDC, cette dernière constituant une réponse intéressante aux difficultés soulevées par une production biologique en Champagne. En positionnant la filière comme leader en matière de production écologique, l'ensemble de ces éléments sont de nature à maintenir l'écart qualitatif et réputationnel avec les autres filières de production de vins effervescents.

Encore faut-il le communiquer. Berghoef et Dodds (2011) estimaient que la compréhension des consommateurs à l'égard des écolabels et des questions environnementales entourant l'industrie du vin est minime. Nos propres observations, plus de dix ans après ces écrits, issues de la perception des producteurs et distributeurs interrogés rejoignent ce constat. De ce fait, le sujet de la communication (individuelle et collective) sur les certifications constitue, selon nous, un défi majeur pour les producteurs champenois et, plus largement, pour d'autres filières de production viticole, voire agricole.

BIBLIOGRAPHIE

Acquier A., Daudigeos T., Valiorgue B. (2011). « Responsabiliser les chaînes de valeur éclatées : Enjeux et limites », *Revue française de gestion*, vol. 6, 167-183.

Agence BIO/Spirit Insight (2021). *18e Baromètre de consommation et de perception des produits biologiques en France*, Dossier de presse, mars.

Allard-Poesi F., Drucker-Godard C., Ehlinger S. (2007). « Analyses de représentations et de discours », In Thiérart, R.A. et al., *Méthode de recherche en management*, Paris, Dunod, 492-518.

Anastasiadis F., Alebaki M. (2021). « Mapping the Greek wine supply chain: A proposed research framework », *Foods*, vol. 10, n° 11, 2859.

Atkin T., Gilinsky A., Newton S. (2012). « Environmental strategy: does it lead to competitive advantage in the US wine industry? », *International Journal of Wine Business Research*, vol. 24, n° 2, 115-133.

Baumard P., Donada, C., Ibert J., Xuereb J-M. (2007). « La collecte des données et la gestion de leurs sources », In Thiérart R-A, *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 228-262.

Berghoef N., Dodds R. (2011). « Potential for sustainability eco-labeling in Ontario's wine industry », *International Journal of Wine Business Research*, vol. 23, n° 4, 298-317.

Bonti-Ankomah S., Yiridoe E. K. (2006). *Organic and Conventional Food: A Literature Review of the Economics of Consumer Perceptions and Preferences*, Report Submitted to the Organic Agriculture Centre of Canada, March.

Brugarolas M., Martinez-Carrasco L., Martinez P.A., Rico M. (2005). « Determination of the surplus that consumers are willing to pay for an organic wine », *Spanish Journal of Agricultural Research*, vol. 3, 43-51.

Cranfield J., Henson S., Holliday J. (2010). « The motives, benefits, and problems of conversion to organic production », *Agriculture and Human Values*, vol. 27, 291-306.

Delmas M. A., Gergaud O. (2021). « Sustainable practices and product quality: Is there value in eco-label certification? The case of wine », *Ecological Economics*, vol. 183, 106953.

Farmer J. R., Epstein G., Watkins S. L., Mincey S. K. (2014). « Organic farming in West Virginia: A behavioral approach », *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, vol. 4, n° 4, 155-171.

González P. A., Parga-Dans E. (2018). « Organic labeling controversies: a means to an end within global value chains », *Renewable agriculture and food systems*, vol. 35, n°2, 109-114.

Grandval S., Soparnot R. (2005). « Le développement durable comme stratégie de rupture : une approche par la chaîne de valeur inter-sectorielle », *Revue Management et avenir*, vol. 3, 7-26.

Hayward D., Lewis N. (2008). « Regional dynamics in the globalising wine industry: the case of Marlborough, New Zealand », *Geographical Journal*, vol. 174, n° 2, 124-137.

Hoffmann G., Saulquin J. Y. (2009). « Quand la RSE revisite la chaîne de valeur », *Revue management et avenir*, vol. 8, 37-55.

Justin J., Boulay J., Geoffriau E., Widehem C., Muller P. (2009). « Où se crée la valeur ? Une application de l'analyse de Porter aux filières du végétal spécialisé », *Revue management et avenir*, vol. 8, 177-195.

Koesling M., Løes A. K., Flaten O., Kristensen N. H., Hansen M. W. (2012). « Farmers' reasons for deregistering from organic farming », *Organic Agriculture*, vol. 2, 103-116.

- Lau M., Hanagriff R., Constance D. H., York M., VanDelist B., Higgins L. M. (2010). « Discerning differences among producer groups and organic adoption barriers in Texas », *Journal of food distribution research*, vol. 40, n° 2, 124-164.
- Lloyd D., Stephenson G. (2020). « Oregon farmers' perspectives on motivations and obstacles to transition to certified organic », *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, vol. 10, n° 1, 101–115.
- Mariani A., Vastola A. (2015). « Sustainable winegrowing: current perspectives », *International Journal of Wine Research*, vol. 7, 37-48.
- Müller J., Ekwa M. E. (2020). *Sensibilité écologique et préoccupation pour l'environnement : Définitions conceptuelles, mesures et résultats des recherches*. In 19th International Marketing Trends Congress, January.
- Ogbeide O. A., Stringer R., Ford C. (2015). « Consumer Willingness to Pay a Premium for the Health Benefits of Organic Wine », *Mayfair Journal of Agribusiness Management*, vol. 1, n°1, 1-23.
- Peirce C. S. (1965). *Collected papers of Charles Sanders Peirce*. Cambridge, UK, Harvard University Press.
- Porter M. (1985). *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press.
- Porter M. E., Kramer M. R. (2006). « The link between competitive advantage and corporate social responsibility », *Harvard business review*, vol. 84, n° 12, 78-92.
- Rahman I., Chen H., Bernard S. (2023). « The incidence of environmental status signaling on three hospitality and tourism green products: A scenario-based quasi-experimental analysis », *Tourism Management Perspectives*, vol. 46, 101076.
- Ringeval-Deluze A., Houeto I. (2022). « Quel avenir pour les stratégies d'intégration verticale des vignerons champenois ? », *Economie rurale*, vol. 380, n°2, 103-121.
- Romano D., Rocchi B., Sadiddin A., Stefani G., Zucaro R., Manganiello V. (2021). « A SAM-based analysis of the economic impact of frauds in the Italian wine value chain », *Italian Economic Journal*, vol. 7, 297-321.
- Schäufele I., Hamm U. (2018). « Organic wine purchase behaviour in Germany: Exploring the attitude-behaviour-gap with data from a household panel », *Food Quality and Preference*, vol. 63, 1-11.
- Sogari G., Corbo C., Macconi M., Menozzi D., Mora C. (2015). « Consumer attitude towards sustainable-labelled wine: an exploratory approach », *International Journal of Wine Business Research*, vol. 27, n° 4, 312-328.
- Sowine (2021). *Les Français et les vins bio et labellisés en 2021*, <https://sowine.com/blog/les-francais-et-les-vins-bio-et-labellises-en-2021/> (consulté le 21 mai 2021).
- Spawton A. L., Walters D. (2003). « Gestion de la chaîne logistique dans le secteur viticole », *Bulletin O.I.V.*, vol. 76, n° 867-868, 399-422.
- Veldstra M. D., Alexander C. E., Marshall M. I. (2014). « To certify or not to certify? Separating the organic production and certification decisions », *Food Policy*, vol. 49, 429-436.
- Wine Intelligence (2021). *France : perception des labels de qualité et environnementaux par les consommateurs de vin*, file:///C:/Users/deluze01/Downloads/France-Label-Perceptions-2021-report-brochure%20(1).pdf, (consulté le 24 mai 2022).