Les innovations viticoles en Chine : menaces ou opportunités pour la France ?

Kieran Ferragu, Pierre Fischer, Xavier Pavie

▶ **To cite this version:**

Kieran Ferragu, Pierre Fischer, Xavier Pavie. Les innovations viticoles en Chine : menaces ou opportunités pour la France ?. 2021. hal-03185638

HAL Id: hal-03185638
https://essec.hal.science/hal-03185638

Preprint submitted on 30 Mar 2021

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.

ESSEC BUSINESS SCHOOL

Enlighten. Lead. Change.

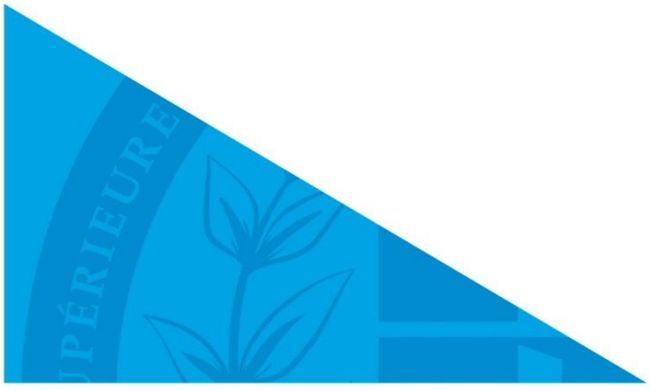
LES INNOVATIONS VITICOLES EN CHINE : MENACES OU OPPORTUNITES POUR LA FRANCE ?

Kieran FERRAGU, Pierre FISCHER, Xavier PAVIE

ESSEC RESEARCH CENTER

WORKING PAPER 2101

FEBRUARY 17, 2021



Les innovations viticoles en Chine : menaces ou opportunités pour la France ?

Kieran Ferragu
Pierre Fischer
Xavier Pavie

Introduction

I. Le vin en Chine : un pays pas si novice ---------- 6

A. La Chine consommatrice de vin 6

a) La Chine, bientôt premier consommateur mondial 6
b) Les grandes tendances de la consommation de vin en Chine 6
c) Qui sont les consommateurs chinois de vin ? 7
d) Influence historique de la Chine sur la consommation de vin 8

B. La production de vin en Chine 8

a) Le vin en Chine ne date pas d'hier 8
b) Ningxia et du Yunnan : nouveaux eldorados viticoles chinois 9
c) Influence historique de la Chine sur la production de vin 10

C. Un écosystème viticole composé de multiples acteurs 11

a) Un état interventionniste et dirigiste 11
b) Les professionnels du vin 11
c) Les acteurs privés (nationaux et internationaux) 12

II. Innovation de la viticulture en Chine 13

A. Comprendre l'innovation 13

a) Innover n'est pas inventer 14
b) Les voies de l'innovation 15

B. L'organisation des domaines viticoles chinois, entre tradition et singularité 17

a) Le "Grand Modèle Chinois" 17
b) L'internationalisation des domaines viticoles 18

C. La Chine, épigone des pays viticoles dits du « Vieux Monde » : une innovation du produit encore limitée 18

a) Une vision novatrice du bio et de la biodynamie 18
b) La Chine s'approprie le Marselan 18
c) Le rouge du He Lan : une stratégie d'ampleur 19

D. Innovation du processus de production : un secteur avant-gardiste et évolutif 20

a) La modernisation des processus de production 20
b) Les innovations spécifiques au terroir 20

E. La commercialisation, un atout que la Chine exploite avec dextérité 21

a) La Chine est confrontée à des enjeux considérables 21
b) L'éducation des consommateurs, la base de tout 21
c) Un service d'exception pour une clientèle privilégiée 22

III. Nouveau rôle viticole de la Chine : un bouleversement des rapports de force 23

A. Les nouveaux rôles de la Chine dans le monde du vin 23

a) La Chine éducatrice 23
b) Futur premier consommateur mondial 24
c) La Chine exportatrice 25
d) La Chine destination œnotouristique 26

B. Conséquences et risques pour les autres pays viticoles 27

a) Les conséquences limitées de l'évolution de la production en Chine 27
b) Les conséquences avérées de l'évolution de la consommation 27

C. Prévenir plutôt que guérir : anticiper les menaces et saisir les opportunités 28

a) Anticiper les menaces potentielles 28
b) Saisir les opportunités existantes 29

Conclusion

Introduction

La Chine s'éveille

En 1973 déjà, la Chine est au cœur des préoccupations politiques et économiques. Les publications sur une Chine conquérante se multiplient mais tombent trop souvent dans le « china-bashing », qui perdure jusqu'à nos jours. Seuls quelques auteurs ont su se démarquer et apprivoiser avec précision et recul les avancées et les inquiétudes que la Chine de l'époque soulevait.

Quand la Chine s'éveillera… le monde tremblera, tel est le titre qu'Alain Peyrefitte donna à son ouvrage post-séjour chinois [1], repris, dit-on, d'une citation de Napoléon de 1816. Plus complexe et analytique qu'un simple récit de voyage, l'ouvrage dresse un portrait de la voie chinoise et de son devenir. Et selon les dires de l'auteur, cette voie se révèle être si « originale, qu'elle fut la seule possible sinon la plus idéale pour la Chine, mais qu'elle ne peut être transposée » [2]. La Chine, qualifiée à cette époque de pays en développement, repose pourtant sur des bases singulières d'unité du territoire et de volonté absolue d'atteindre le « fu ch'iang » (richesse et pouvoir) à travers un travail acharné. « Les communistes ont estimé que l'impératif de l'indépendance primait de beaucoup celui de la prospérité : mieux valait pour la Chine le sort du loup efflanqué, maître de ses mouvements, que celui du chien, gras mais portant collier ; encore faudrait-il prouver que le chien se fut mieux engraissé » [3].

Alain Peyrefitte ne visait pas à tirer des conclusions absolues, mais davantage à soulever les problèmes auxquels la Chine faisait face et à exprimer les préoccupations culturelles et géopolitiques qui structurent cette voie chinoise si particulière. La crainte du « péril jaune » [4], formulée par l'auteur dans son essai, a été renouvelée à plusieurs reprises dans les temps modernes sous une forme démographique tout d'abord, car la Chine représente à elle seule 18,4% de la population mondiale [5], et économique ensuite en raison de son ouverture en 1978 au commerce international. En peu de temps, la Chine est devenue l'usine du monde, produisant à bas coûts des biens exportés partout dans le monde. Ce modèle de développement industriel s'est fait en plusieurs étapes, le pays étant successivement dépendant, autosuffisant puis exportateur [6]. L'étape de la dépendance industrielle a été très courte quel que soit le produit concerné. Les entreprises chinoises importent les pratiques et technologies étrangères en copiant le savoir-faire ou en s'associant à des groupes étrangers sur leur propre territoire. Cette accumulation de savoir-faire et de compétences, combinée à une efficacité redoutable leur a

---

[1] Alain Peyrefitte, *Quand la Chine s'éveillera… le monde tremblera*, première édition 1973, Fayard. Réédité en deux tomes en livres de poche intitulés *Regard sur la voie chinoise* et *La Médaille et son revers.*

[2] Tche-hao Tsien (Maître de recherche au C.N.R.S), compte rendu de l'ouvrage *Quand la Chine s'éveillera… le monde tremblera* dans *Revue de l'Est, Economie, planification et organisation. Etudes comparatives Est-Ouest,* 1974, p.198-209.

[3] Alain Peyrefitte, *Quand la Chine s'éveillera… le monde tremblera*, op.cit., p.437.

[4] Terme employé au XIXème siècle pour caractériser le danger que les peuples d'Asie, et en particulier le Japon et la Chine, surpassent les peuples blancs. Deux ouvrages emblématiques ont été publiés à ce sujet : *Péril Jaune et Japon* en 1904 par Austin de Croze ; et *Paix Japonaise* par Louis Aubert en 1906.

[5] En 2017, la population chinoise est estimée à 1,386 milliards d'habitants par la Banque mondiale, et la population mondiale à 7,55 milliards par l'Organisation des Nations Unies.

[6] Modèle de développement économique, aussi connu sous le nom « Théorie du vol d'oiseaux sauvages » décrit par l'économiste japonais Kaname Akamatsu en 1937, qu'on suivi plusieurs des pays asiatiques, dont le Japon, la Chine, la Corée du Sud, Hong Kong, Singapour, Taïwan ainsi que d'autres pays des pays d'Asie du sud-est

rapidement permis de devenir d'abord autosuffisants puis de vendre leurs produits aux quatre coins du monde. Et si pendant un certain temps ces produits étaient taxés de médiocre qualité, aujourd'hui la Chine est devenue pionnière dans certains secteurs industriels avec des investissements en recherche et développement colossaux. En 2018, la Chine comptabilise à elle seule la moitié des brevets déposés dans le monde avec 1,54 millions de demandes sur les 3,3 millions enregistrées [7]. Preuve de sa progression, la même année le pays est entré officiellement dans les 20 pays les plus innovants au monde [8]. « La croissance rapide de la Chine témoigne de l'orientation stratégique donnée par les plus hauts dirigeants du pays, soucieux de renforcer ses capacités à l'échelle mondiale en matière d'innovation et de faire passer la base structurelle de l'économie à des industries plus fortement axées sur les savoirs, qui dépendent de l'innovation pour préserver leur avantage concurrentiel » déclare Francis Gurry, directeur de l'OMPI. [9] Or le vin est en phase de devenir un secteur stratégique pour la Chine. Cette indépendance formulée par Alain Peyrefitte dans le développement de la Chine, associée au besoin d'innover pour gagner un avantage compétitif, structure aujourd'hui le secteur viticole chinois.

La France, un acteur historique face à de nouveaux acteurs internationaux

Historiquement reconnu comme pays viticole emblématique, la France est depuis quelques années en proie à un certain nombre de difficultés. Les habitudes de consommation changent, de nouveaux pays producteurs émergent, des innovations facilitent la production de cette boisson singulière et du fait de son internationalisation, la consommation de vin est de plus en plus régie par les relations géopolitiques et commerciales mondiales.

En raison d'une concurrence accrue par l'apparition de nouveaux salons vitivinicoles [10] dans les pays dits du « nouveau monde », les salons professionnels en France attirent de moins en moins de personnes et peinent à rassembler les acteurs du monde entier. En 2019, le salon Vinexpo Bordeaux a accueilli 30% moins d'exposants qu'en 2017 et la taille brute d'exposition a également réduit d'un tiers [11] au profit d'autres rassemblements comme ProWein à Düsseldorf.

Du côté de la notoriété viticole, aucune région viticole française ne semble échapper aux difficultés actuelles.

Les vins de Bordeaux ont longtemps fait la réputation du vignoble français, mais n'ont plus autant la cote qu'avant et souffrent de clichés qui impactent leur image. Malgré une timide hausse en valeur, le volume des exportations a fléchi de 14% en 2018 [12] notamment parce que la Chine se détourne progressivement des vins de Bordeaux au profit des vins chiliens et argentins non taxés, et donc inévitablement plus abordables. La même année, la Chine diminue en effet de 22% en valeur (31% en volume) ses importations de vin de Bordeaux.

---

[7] Selon l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle en 2018.

[8] Classement de l'Indice mondial de l'Innovation publié chaque année par l'Université de Cornell, l'INSEAD et l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI).

[9] OMPI, « Indice mondial de l'innovation 2018 : la Chine fait son entrée parmi les 20 premiers pays. En tête du classement : Suisse, Pays-Bas, Suède, Royaume-Uni, Singapour, États-Unis d'Amérique », *OMPI*, 10 juillet 2018.

[10] Viticoles et vinicoles

[11] Pierre Cheminade, « Face à la concurrence, Vinexpo Bordeaux réduit la voilure en 2019 », *La Tribune de Bordeaux*, 18 avril 2019.

[12] « Les exportations des vins de Bordeaux en baisse de 14% en 2018 », *Capital*, source des données Reuters, 12 mars 2019.

Avec 26 millions de bouteilles vendues outre-manche en 2017 [13], la Grande Bretagne est le premier pays à l'export pour les vins de Champagne. Autant dire qu'une sortie sans accord du pays de l'Union Européenne avec un rétablissement des taxes douanières pourrait fortement impacter les ventes.
Pour le Beaujolais, le destin ne semble pas plus glorieux. Deuxième pays à l'exportation pour cette région viticole, les États-Unis de Donald Trump ont décidé le 18 octobre 2019 d'augmenter à 25% les taxes douanières sur les vins tranquilles [14] de moins de 14° d'alcool. En raison des différents intermédiaires, cette hausse des taxes pourrait se traduire par une hausse du prix final de 40 à 45%, de quoi décourager les américains qui ont importé en 2018 1,3 millions de litres de Beaujolais et de Beaujolais nouveau [15].

Et le marché national ne permet pas de résorber ces difficultés, car les goûts et les modes de consommation changent. Les jeunes se tournent davantage vers les vins rosés, blancs et les crémants plus abordables. Et le gouvernement ne semble pas vraiment soutenir la filière : tendances passagères comme le « janvier sec », campagnes de prévention et de consommation raisonnée sont autant d'initiatives étatiques qui fléchissent la consommation. Résultat, alors qu'en 2000, un français consommait encore en moyenne 55,3 litres de vin par an, ce chiffre tombe à 42,2 litres en 2018 [16], de quoi inquiéter sérieusement la filière, qui doit diversifier ses canaux de vente pour écouler la production.

Déjà fragilisée par un contexte viticole mondial en pleine évolution avec l'arrivée de nouveaux acteurs, la France viticole se morfond dans un carcan administratif sans précédent qui accentue encore un peu plus son retard. La France a toujours reposé sur des réglementations en tous genres, des lois, décrets et régulations. Si ces préceptes ont permis de donner un cadre à la production viticole et d'asseoir sa notoriété (on pense en particulier au prestige des grandes appellations de Bourgogne ou au classement des vins de Bordeaux de 1855 introduit par Napoléon à l'occasion de la première exposition mondiale à Paris), elles l'empêchent en même temps d'avancer et de se réinventer, et enferment les domaines viticoles dans un contexte peu propice au changement.

La Chine, le vin et la France

La France viticole, oscillant entre tradition et conformité, est malade du changement. Elle regarde de loin de nouveaux acteurs viticoles faire leur apparition en Chine, en Australie, en Amérique latine, qui ne sont pas soumis à des réglementations aussi strictes et qui produisent du vin avec plus de liberté et de créativité. Ils ont surtout la capacité de réagir plus rapidement aux changements qui s'opèrent. La Chine viticole de demain aura une identité et un rôle propres, fondement d'un nouvel équilibre des forces. Car si le vin est une activité économiquement fructueuse, c'est aussi un outil de soft power [17] remarquable aux retombées culturelles et idéologiques considérables.

---

[13] Annalisa Cappellini, « Le Champagne se prépare pour le Brexit », *CNews*, 15 septembre 2019.

[14] Vin non efferfescent

[15] Lucie Oriol, « Le Beaujolais nouveau 2019 première victime des taxes de Trump », *Huffington Post*, 21 novembre 2019.

[16] « Consommation annuelle de vin par habitant en France de 1999/2000 à 2017/2018 », *Statista.*

[17] Concept développé par le professeur américain Joseph Nye dans son ouvrage « Bound to lead » de 1990, employé par Colin Powell au Forum Économique Mondial en 2003 pour décrire la capacité d'un acteur politique (Etat, firme multinationale, ONG, institution internationale, réseau de citoyens) d'influencer indirectement le comportement d'un autre acteur ou la définition de cet acteur de ses propres intérêts à travers des moyens non coercitifs (structurels, culturels, idéologiques).

Les enjeux sont d'envergure, et il est crucial pour la France de réagir à ces évolutions en intégrant les stratégies de ses rivaux et en saisissant les opportunités présentes, tout en anticipant les potentielles menaces qui pourraient mettre en péril sa renommée mondiale. Fort de son savoir-faire historique, de ses atouts géographiques et géologiques, et de l'expertise des acteurs du secteur, la France a la capacité de rebondir et de tenir tête aux pays viticoles « émergents », dont la Chine sera dans un futur proche un des leaders incontestables.

I. Le vin en Chine : un pays pas si novice

A. La Chine consommatrice de vin

a) La Chine, bientôt premier consommateur mondial

Même si la consommation de vin en Chine reste encore faible en termes de quantité par tête, se situant autour de 1,4L per capita par an, le volume total de vin aujourd'hui absorbé par le pays est spectaculaire. Une étude [18] montre que la valeur du marché chinois du vin atteindra 23 milliards de dollars en 2021, soit une hausse de 53,3% par rapport à 2016 (15 milliards d'USD). En volume, la consommation passera de 162 millions de caisses (1 caisse égale 12 bouteilles, soit 9 litres) à 192 millions de caisses, soit une augmentation de 18,5% en 5 ans portée essentiellement par le vin rouge tranquille dont les chinois restent très friands pour des raisons culturelles et gustatives. Et selon certaines prévisions [19], la Chine devrait même passer premier consommateur au monde à l'horizon 2027.
Le vin est de plus en plus tendance en Chine, et pour cause : « l'affichage des connaissances et de l'éducation remplacent la richesse comme indicateur de statut social, et le vin devrait être l'un des principaux bénéficiaires » constate Guillaume Deglise, PDG de Vinexpo.

Même s'il est difficile aujourd'hui d'avoir des chiffres exacts retraçant l'évolution de la consommation de vin en Chine sur les dernières années (due au fait que les variations de stocks des vins déguisent les données de consommation et les rendent moins fiables), diverses estimations, notamment celle de Statista 2020 [20], mettent en exergue une hausse certaine depuis le début des années 2000.

b) Les grandes tendances de la consommation de vin en Chine

La croissance actuelle de la consommation de vin en Chine est moins tirée par l'augmentation des consommateurs déjà établis que par l'arrivée sur le marché d'une nouvelle génération de jeunes consommateurs plus éduqués à la recherche d'alternatives meilleures que l'alcool de riz et guidés par le principe de « boire moins mais boire mieux ». Le vin se démocratise et se popularise auprès de cette partie de la population plus ouverte sur le monde mais en même temps plus exigeante quant aux produits qu'elle consomme : 40% des consommateurs de vins importés en Chine ont entre 19 et 29 ans [21].

---

[18] L'étude quinquennale 2016-2021 réalisée par IWSR (International Wine and Spirit Research) et Vinexpo (entreprise française organisatrice de salons viticoles à travers le monde).

[19] My Vitibox, « 5 préjugés sur la Chine et le vin : mythe ou réalité ? », *Le Figaro Vin*, 9 juin 2017

[20] Agne Blazyte, « Wine Consumption in China 2000-2018 », 14 novembre 2019.

[21] Olivier Vérot, « Quelle sont les principales tendances actuelles du marché du vin en Chine ? », *www.mon-viti.com*, 4 janvier 2018 à Shanghai.

En termes de préférence, même si l'on constate une certaine diversification de la consommation de nos jours, le vin rouge reste toujours le vin le plus consommé en Chine pour des raisons culturelles car il représente la joie et la bonne fortune, mais également gustatives car les chinois ont un fort penchant pour les vins rouges tanniques et boisés, conséquence directe de l'arrivée précoce des vins de Bordeaux sur le marché chinois. Les vins français restent d'ailleurs toujours les plus appréciés des consommateurs chinois (75% des consommateurs apprécient davantage les vins français) [22]. Étonnamment la Chine émerge néanmoins comme deuxième pays producteur de vin le plus apprécié des Chinois (46%) [23].
La popularité du vin en Chine repose sur une combinaison complexe de facteurs, dont l'arrivée de la nouvelle génération plus consciente des risques que le baijiu [24] cause sur la santé (la santé est une motivation de consommation majeure pour 77% des répondants [25]). Les impulsions du Gouvernement qui tente de s'affranchir de la dépendance envers ses pays voisins pour ses approvisionnements en riz jouent également un rôle important (le baijiu épuise les ressources de riz du pays), tout comme un pouvoir d'achat grandissant, des échanges bilatéraux avec les pays producteurs de vin favorisés par des traités de libre échange etc.

D'ailleurs la popularité du vin ne concerne pas que le produit lui-même. Si l'éducation des consommateurs au vin explique en grande partie la hausse de la consommation nationale, ce nouveau pôle représente un marché à part entière. Les jeunes générations ont accès à davantage de formations, de dégustations, de salons viticoles, et s'auto-forment au travers d'informations sur internet et dans des revues spécialisées, à l'instar du WSET [26] qui a connu un développement spectaculaire en Chine les dernières années.

c) Qui sont les consommateurs chinois de vin ?

On peut distinguer 4 grandes catégories de consommateurs, qui ne sont pas forcément hermétiques (certains consommateurs peuvent entrer dans plusieurs catégories).

- Les personnalités politiques et fonctionnaires représentent (ou du moins représentaient en raison de la campagne anti-corruption initiée par le gouvernement) une partie importante des consommateurs de vins haut de gamme. Même si les pratiques d'échange de cadeaux de valeurs sont moins courantes depuis la campagne de répression de la corruption lancée par le président chinois Xi Jinping à son arrivée au pouvoir, la baisse des ventes enregistrée par le secteur vinicole n'est qu'épisodique et a davantage permis de purger le marché des vins haut de gamme et de repartir sur des bases plus saines et plus en lien avec la réalité du marché.
- Les jeunes consommateurs âgés de 20 à 35 ans représentent la seconde grande catégorie de buveurs de vin en Chine, que l'on peut considérer comme la classe moyenne émergente.
- La population aisée chinoise représente un autre pan important des consommateurs de vin en Chine. Ce n'est ni la quantité, ni la valeur des bouteilles consommées par cette classe

[22] Données du rapport du HKDTC, reprise par Natalie Wang dans la revue spécialisée Vino Joy
[23] Ibid.
[24] Alcool blanc chinois entre 50° et 65° vol. d'alcool, obtenu à partir de la distillation de sorgho fermenté ou d'autres céréales (riz, maïs etc.)
[25] HKTDC (Hong Kong Trade Development Council), « Principales raisons pour la consommation de vin par groupe de répondants », sondage du *China's Wine Market Consumer Preferences*, 5 mars 2018.
[26] Wine & Spirit Education Trust (WSET) : organisation mondiale qui dispense des cours d'œnologie et des examens dans le domaine des vins et spiritueux.

aisée qui a une incidence sur la consommation totale du pays, mais plutôt son rôle d'ambassadeur au travers de l'image qu'elle renvoie.

- Enfin les professionnels du secteur du vin représentent une catégorie de consommateurs en forte croissance. De plus en plus d'amateurs franchissent le cap en se professionnalisant dans le secteur vitivinicole au travers de formations spécialisées. Importateurs, ambassadeurs, producteurs, sommeliers, journalistes sont autant de consommateurs notables réguliers qui stimulent la consommation nationale. Le statut du sommelier est depuis une vingtaine d'années de plus en plus considéré en Chine attirant les jeunes générations qui voient dans ce métier un véritable avenir [27].

d) Influence historique de la Chine sur la consommation de vin

Déjà plusieurs fois par le passé, la Chine a été à l'origine de plusieurs bouleversements dans le secteur viticole, et en particulier de l'évolution du prix des grands vins de France. Dans les années 1980, l'ouverture de la Chine au marché international et l'intégration à la mondialisation ont entraîné la financiarisation du secteur viticole et une forte spéculation autour des grands vins de Bordeaux. Les prix se sont envolés en quelques années en raison d'une demande accrue des riches chinois désireux de s'offrir ces cuvées françaises mythiques comme Château Margaux (un des précurseurs en Chine), Château Lafite ou encore Château Mouton Rothschild pour afficher leur statut social et souligner leur supériorité financière et sociétale.

Depuis 2004, plusieurs événements majeurs ont eu des répercussions importantes sur le prix du vin français [28], et en particulier des vins bordelais prestigieux très prisés des consommateurs chinois.
Le *stimulus package* de la Chine en 2009 en est un exemple marquant : un plan de relance de 586 milliards de dollars américains annoncé le 9 novembre 2008 pour minimiser l'impact de la crise économique mondiale sur l'économie du pays. Les conséquences sur la santé économique du pays sont immédiates : alors que le PIB n'augmente que de 6,8% au T4 2008, il croît de 11,9% au T1 2010, en constante évolution sur cette période [29]. Ce plan de relance provoque alors une hausse immédiate du prix des cuvées bordelaises en raison d'une économie plutôt vertueuse en Chine en ces temps de crise qui pousse la demande des crus étrangers. Et même si la majorité de cette somme a été investie par le gouvernement dans les infrastructures publiques, la relance a eu des conséquences directes sur la consommation (augmentation du pouvoir d'achat, maintien d'une hausse des salaires pendant la première moitié de l'année 2009) et donc sur la demande de vin.

B. La production de vin en Chine

a) Le vin en Chine ne date pas d'hier

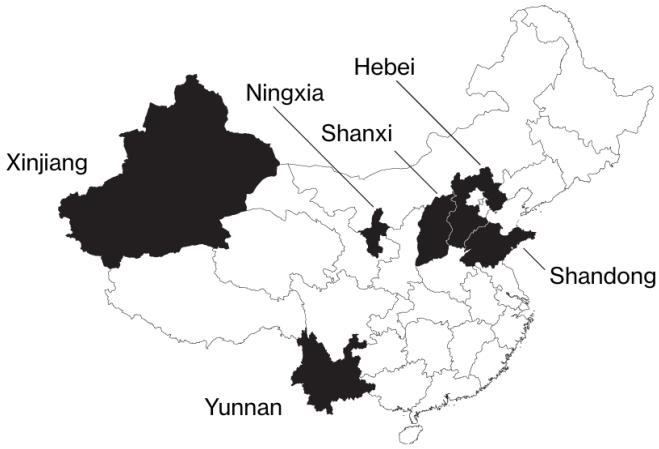
Les débuts de la production du vin en Chine sont compliqués à dater du fait de l'ambiguïté du mot « Jiu(酒) » utilisé pour désigner de nombreux types d'alcools différents. Les premières

[27] « Interview de Jojo Fu - WSET Level 3 Wine Expert », China Wine Competition, 18 novembre 2019.
[28] Liv-ex et Datasteam from Refinitiv « The grape and the good », repris dans *The Economist*
[29] Données de la Banque Mondiale, « Newsletter INFRA Update », publiées par *l'INFRA (Infrastructure Recovery & Assets)*, juin 2010.

boissons alcoolisées apparues en Chine étaient d'ailleurs produites à base de céréales et non de raisin. La production de vin aurait véritablement débuté en Chine avec l'arrivée de ceps de vignes de qualité d'Europe sous la Dynastie Han, entre 206 av. J-C et 220 après J-C.
C'est en 1892 que le premier vignoble moderne et industrialisé fait son apparition à Yantai dans la région du Shandong après avoir importé 124 variétés de raisins différentes. Il s'agit de l'entreprise Changyu, aujourd'hui encore un des acteurs majeurs de la Chine viticole.
Au début du XXème siècle, la culture de la vigne se répand un peu partout en Chine : au nord à Hebei, dans le Shanxi, en Mongolie, à l'est dans le Shandong et aux confins du Tibet chez les minorités tibéto-birmanes des hautes vallées du Mékong et de la Salouen.
Jusqu'à la fin des années 1970, le vin en Chine est un produit sucré, transformé et épicé. Il faut attendre la fin du XXème siècle pour constater un véritable essor de la production. Durant les décennies 80 et 90, la production a été multipliée par 3.17, et entre les années 1990 et 2000 par 4.13, avant un ralentissement jusqu'en 2009. A la fin du XXème siècle, la superficie du vignoble chinois s'élevait à 453 000 hectares, c'est-à-dire environ la taille du vignoble des Etats-Unis en 2016.[30]
En termes de qualité la Chine progresse tout autant. « Je n'ai pas senti de réelle amélioration au cours de la première décennie de ce siècle. Peut-être parce que les consommateurs n'étaient pas de grands connaisseurs et qu'il n'y avait pas beaucoup de pression sur le marché. ». Cependant, « le nombre de producteurs faisant du vin de qualité a augmenté ces quatre dernières années » [31] explique Jancis Robinson, critique de vin britannique. Des petites exploitations font leur apparition dans le paysage viticole avec leur propre vignoble. Pour autant, le marché chinois des vins locaux reste aujourd'hui dominé par 4 grands groupes Changyu, Greatwall, Dynasty et Weilong, qui sont à l'origine de la majorité de la production nationale.

b) Ningxia et du Yunnan : nouveaux eldorados viticoles chinois

Vins « Made in China » : Régions viticoles notables qui attirent l'attention des meilleurs vignerons



[32]

[30] François Collombet, « Les 15 plus grands vignobles du monde et leurs 10 principaux cépages », *dico-du-vin.com*, 26 Avril 2018.
[31] Frédéric Schaeffer, « Quand la Chine s'invite sur la carte des vins », *Les Echos*, 7 septembre 2018.
[32] « Europe's Elite Wineries Try to Make Chinese Drink Their Own Wine », *Bloomberg*, 5 novembre 2019.

Les régions de Xinjiang, Ningxia, Shanxi, Hebei, Shandong et Yunnan gagnent en notoriété et en popularité auprès des vignerons réputés chinois qui s'installent sur ces nouvelles terres viticoles avec l'espoir d'y produire des vins originaux et de grande qualité.

Située au cœur du pays, la province du Ningxia était encore quasi désertique il y a 20 ans et les efforts fournis pour la remettre sur pied ont été considérables. L'adaptation des sols accompagnée d'une irrigation massive ont permis aux vignes de s'y épanouir.
Dès lors, le Ningxia est vu comme une région capable de produire de grands vins mais les premières sociétés étrangères qui investissent dans la province n'ont qu'une expérience limitée du marché chinois et ont du mal à construire leur réseau de distribution.
En effet le marché chinois est très spécifique et requiert une compréhension méticuleuse des consommateurs, des coutumes et du maillage du territoire. Grâce au soutien majeur du gouvernement et à l'arrivée d'investisseurs désireux de faire fortune en construisant leur propre domaine viticole à l'instar de Zhang Yanzhi, la région a su tirer son épingle du jeu et ne plus être considérée comme le vilain petit canard Chinois.
Le Ningxia est aujourd'hui considéré comme la première région de production viticole de qualité en Chine, et a même fait son entrée en tant qu'observatrice à l'OIV (Organisation Internationale de la Vigne et du Vin) en mars 2012 [33].

Le Yunnan, fameuse région productrice de thé, voisine du Tibet et du Myanmar, voit depuis peu fleurir une nouvelle industrie : le vin. Perchée à 3160m d'altitude, la ville de Shangri-la possède un climat proche de celui de Bordeaux. Et depuis l'arrivée de LVMH dans la région avec son domaine viticole Ao Yun, de nombreuses wineries émergent tout autour et produisent des vins de plus en plus qualitatifs, à l'instar du domaine Zaxee, repris et transformé récemment par un jeune couple chinois en un réel domaine viticole d'altitude.
Patrick Valette, grand homme du vin mi-bordelais mi-chilien, a également misé sur cette région à fort potentiel en missionnant deux jeunes français, Agathe et Etienne, à y bâtir un nouveau domaine dont les vins auraient pour objectif d'être commercialisés dans 2 à 3 ans à des prix très élevés.
Le Yunnan a l'avantage non négligeable de ne pas devoir enterrer ses vignes durant les saisons froides de l'année grâce à la protection des montagnes tout autour du vignoble, ce qui lui confère un avantage compétitif majeur.

c) Influence historique de la Chine sur la production de vin

Si la Chine a joué un rôle majeur dans l'évolution de la consommation de vin, elle a également par le passé déjà largement influencé la production des vins dans le monde.

Plus que de simples amateurs de vins de Bordeaux, les consommateurs chinois apprécient particulièrement les vins de « type Parker », des vins riches, boisés avec une structure tannique rigide. Ces goûts très spécifiques ont eu des répercussions notables sur l'industrie du vin, en particulier à Bordeaux. À l'époque où les ventes de vins bordelais étaient encore florissantes en Chine, les châteaux de la région étaient prêts à payer des fortunes pour s'offrir les services du célèbre critique Robert Parker et de son œnologue pour produire des vins qui plaisent à la clientèle chinoise, quitte à en modifier leur ADN.

Autre phénomène, les capitaux chinois qui affluent en masse en France comme à l'étranger dans tous types d'infrastructures publiques et privées afin de gagner en influence sur les

[33]Jérôme Baudouin, « Ningxia, le vin à la conquête du désert », *La Revue du Vin de France.*

territoires ciblés et de placer leur argent dans des projets pérennes. Et le secteur viticole n'échappe pas à la règle. Aujourd'hui, plus de 100 châteaux bordelais sont devenus la propriété d'entreprises ou d'investisseurs privés chinois, ce qui représente environ 1,25% du vignoble de la région [34]. Majoritairement les vins sont presque exclusivement vendus en Chine, première destination à l'export des vins de Bordeaux. En 2011 le Château de Viaud a été vendu par Philippe Raoux au groupe public chinois COFCO, acteur majeur du vin en Chine. L'objectif est de produire un vin qualitatif en adaptant le goût et le packaging aux standards chinois. Et pour ce faire, les investissements sont au rendez-vous.

C. Un écosystème viticole composé de multiples acteurs

a) Un état interventionniste et dirigiste

Les domaines ont évidemment un rôle prédominant dans la production du vin, mais l'État y contribue également fortement. Au-delà de son rôle de juge, de régulateur, d'initiateur et de promoteur, le gouvernement central et les autorités locales participent au développement de la production de vin en prenant part à l'embouteillage des vins importés de l'étranger ou en favorisant des coentreprises pour s'approprier les méthodes et savoir-faire venus d'ailleurs.
L'état produit indirectement du vin lui-même en créant des filiales vins et spiritueux au sein d'entreprises étatiques à l'instar du groupe COFCO dont Great Wall (une marque de la filiale boissons du groupe) est un des plus gros producteurs nationaux.

Le développement des régions viticoles en Chine s'inscrit dans une stratégie à long terme qui vise à sortir le pays de la pauvreté. La région autonome Hui du Ningxia est une des régions les plus pauvres de Chine continentale. C'est pourquoi le gouvernement local a mis l'accent sur l'économie viticole pour développer la région qui reposait jusqu'à présent sur ses seules ressources agricoles, au travers de subventions massives et de constructions d'infrastructures publiques et touristiques.

Enfin l'état participe à la plantation du vignoble du Ningxia sur des milliers d'hectares chaque année, et met à disposition ces terres gratuitement pour des durées allant jusqu'à 90 ans, tout en formant même certains paysans au travail de la vigne. « Jamais je ne suis allée dans une région où les autorités étaient aussi dévouées à encourager la production de vin. » déclame Jancis Robinson, auteure de l'Atlas mondial du vin. [35]
La volonté est de créer une « Napa Valley chinoise » [36], et c'est en bonne voie ! En 2019, 87 domaines viticoles actifs ont été enregistrés dans le Ningxia, mais déjà 100 autres sont actuellement en construction. La province a même construit sa propre route des vins, la G110 et encourage fortement les châteaux viticoles à aménager des chambres d'hôtes.

Si l'État chinois encourage tant la production et s'implique dans la sphère viticole chinoise, c'est qu'il y trouve des intérêts majeurs. Le vin devient dans les mains du gouvernement un outil de lutte sanitaire et géopolitique à grande échelle, sans oublier l'intérêt économique non négligeable. Le développement de la filière vitivinicole réduit le chômage et donne à la région, autrefois culturellement divisée, une certaine unité.

---

[34] « Bordeaux : plus de 100 châteaux achetés par des chinois », *La Revue du Vin de France.*
[35] Frédéric Schaeffer, « Quand la Chine s'invite sur la carte des vins », *Les Echos,* 7 septembre 2018.
[36] Ibid.

b) Les professionnels du vin

La notoriété grandissante de la Chine viticole va de pair avec la multiplication et la diversification des acteurs dans le secteur du vin, qui témoignent tous d'un niveau global de connaissance et d'expertise en constante amélioration.

La professionnalisation de spécialistes dans le vin va bien au-delà des formations davantage réservées à des amateurs. Depuis plusieurs années la Chine voit naître de vrais experts reconnus à travers le monde qui construisent leur notoriété au travers de diplômes reconnus, de concours de sommellerie et d'autres formations pointues.
En 2016 la Chine a accueilli son premier Master of Wine, Fongyee Walker, ils sont aujourd'hui au nombre de 4 en Chine continentale et de 4 à Hong Kong. Dans l'industrie du vin, la qualification Master of Wine est souvent considérée comme l'un des plus hauts standards de connaissances professionnelles. Certains Masters of Wine, à l'instar du français Julien Boulard, se sont même récemment implantés en Chine mettant en exergue sa place incontournable dans le secteur vitivinicole. De même le premier Master Sommelier (plus haut grade dans la sommellerie) a été certifié en Chine en 2017, et la prochaine assemblée générale de l'ASI (Association de sommellerie internationale) se tiendra dans le Ningxia et non comme à son habitude dans des pays producteurs historiques.
Les producteurs aussi sont de plus en plus compétents et experts dans leur domaine. En plus de cette capacité à apprendre rapidement et de cette soif de connaissance insatiable, beaucoup de vignerons comme Emma Gao, directrice et vigneronne au domaine Silver Heights, se forment en France pour acquérir le bagage nécessaire avant de se lancer dans l'industrie du vin une fois revenus en Chine et miser sur les vins fins, hauts de gamme et inspirés des savoir-faire français. Ce gain en expertise vise non seulement à augmenter le niveau de connaissance général dans le pays mais également à y augmenter la qualité des vins produits et donc de placer la Chine sur la scène vitivinicole mondiale.

c) Les acteurs privés (nationaux et internationaux)

Les entreprises nationales et étrangères
Les domaines et châteaux chinois représentent évidemment le fer de lance de la nouvelle Chine viticole. Le nombre de producteurs locaux explose depuis quelques années et certains sont déjà reconnus comme des acteurs majeurs comme Ho Lan Soul, un des plus grands producteurs privés de vin en Chine. D'autres domaines plus jeunes ont l'objectif de devenir leader sur le marché d'ici quelques années comme Xige, qui mène une stratégie combinant sa marque propre et la marque régionale He Lan Hong.
Les groupes étrangers participent également à la production et la notoriété des vins chinois, à l'instar des groupes LVMH avec son domaine Ao Yun à la frontière tibétaine, Pernod Ricard qui s'est développé dans le Ningxia au travers du domaine Helan Mountain ou encore les Domaines Barons de Rothschild qui ont récemment inauguré leur joyau chinois Long Dai.

Les joint-ventures
Les joint-ventures jouent un rôle crucial dans la production du vin en Chine à travers un échange de connaissances et de savoir-faire.
Le domaine Franco-Chinois, fondé en 1999 sous la présidence de Jacques Chirac et du Vice-Premier de la Chine Wen Jiabao et connu sous le nom de vignoble de démonstration sino-français, a été une vitrine de la coopération bilatérale dans le domaine de l'agriculture. Le but

a été d'apporter un savoir-faire français en matière de production de vin dans l'une des plus anciennes régions viticoles chinoises pour produire un des meilleurs vins du pays. Le domaine a été racheté en 2010 par Canaan Company, qui lui a donné un nouveau souffle en fixant des standards de production dans tout le pays.
Fondé en 1980, le domaine Dynasty est une association entre la Tianjin City Grape Garden et Remy Martin, totalisant 27ha de vigne autour du Château et 1200 ha dans le Ningxia. Il a connu un fort développement en 30 ans et est devenu autour des années 2010 le 4ème producteur de vin dans le pays.

Les investisseurs privés
Dotés de moyens financiers abyssaux, les investisseurs privés chinois jouent souvent un rôle majeur sur le marché vitivinicole. Ils s'immiscent directement dans la production à l'instar du Château Ho Lan Soul, ou sur le marché du vin avec des retombées directes sur pour les ventes et pour la connaissance du produit en Chine.
Jack Ma en est le parfait exemple. Son site de vente en ligne Alibaba commercialise plusieurs centaines de références différentes ce qui en fait un des plus gros canaux de vente dans le pays. En devenant le partenaire principal de Vinexpo Shanghai, il soutient financièrement un projet d'envergure de pousser les ventes et d'étoffer le réseau de distributeurs, importateurs et producteurs de vin en Chine. Cette stratégie s'inscrit dans une vision à long terme qui tend à faire du vin le premier alcool consommé en Chine d'ici 10 à 20 ans, et le pari est de taille !

Le secteur du vin en Chine est donc encore largement en construction mais s'organise déjà autour d'un écosystème d'acteurs complexe et varié qui a pour objectif d'amener la Chine au tout devant de la scène vitivinicole mondiale. Le chemin est encore long à parcourir avant de pouvoir parler de production maîtrisée et de marché du vin mature mais la Chine est pleine de ressources et avance très vite. Les investisseurs ne manquent pas et de nombreuses innovations dans le secteur de la production mais aussi de la commercialisation et de l'organisation sont mises en place en permanence. Certaines seront à l'origine de succès, d'autres tomberont dans l'oubli mais toutes participent grandement à l'évolution de la Chine vers une nouvelle identité vinicole et son rôle de demain dans le monde.

II. Innovation de la viticulture en Chine

Le 29 novembre 2019, *Vitisphère* titrait : « Comment accélérer l'innovation ? », s'interrogeant sur la nécessité de mettre en place en France des outils de financement de projets innovants dans le vin afin de promouvoir la modernisation du secteur vitivinicole parfois un peu vieillissant. En Chine, c'est un problème inexistant. Les investisseurs sont nombreux et aucun carcan ne vient enfermer le monde du vin dans un univers désuet et excessivement traditionnel. Les vignerons n'ont pas non plus d'attachement particulier à la terre, qui est la propriété de l'État. Enfin les Chinois ont la capacité d'apprendre très vite n'ayant pas peur de faire des erreurs. Ce procédé s'apparente ainsi à une sorte de destruction créatrice de l'innovation [37].

A. Comprendre l'innovation

[37] Joseph Schumpeter, *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*, 1942. Trad. française de 1951, Paris, Payot.

Pour comprendre en quoi il y a de l'innovation dans le vin, en quoi le secteur du « vin » peut être innovant, en l'occurrence en Chine, il nous semble important de clarifier ce qu'est l'innovation. Caractériser de manière rigoureuse ce qu'est l'innovation nous permet en effet de délimiter où et comment l'innovation en Chine se fait : produit ? processus ? commercialisation ? organisation ? Qui plus est parlons-nous d'innovation incrémentale ou radicale voire même paradigmatique ? C'est en comprenant ce qu'est l'innovation, ses formes et ses degrés que l'on peut analyser avec précaution en quoi il y a de l'innovation dans le secteur viticole en Chine.

a) Innover n'est pas inventer

C'est le contexte, l'environnement, l'évolution des situations qui vont obliger les organisations à innover pour survivre. En effet, face à des concurrents toujours plus innovants et imaginatifs, certaines entreprises doivent formuler des propositions encore plus attrayantes pour leurs clients afin de subsister. C'est parce que l'environnement a changé qu'il est nécessaire de se transformer. Néanmoins ce n'est pas simplement une proposition nouvelle qui va permettre la survie, encore faut-il que cette transformation, cette modification soit pertinente. Pour le dire autrement il est nécessaire que cette proposition puisse recueillir un certain succès, puisse développer une certaine valeur.
Souvent amalgamée avec l'invention, l'innovation s'en distingue pourtant très nettement par les conséquences que cette dernière a pour obligation de générer. L'invention, c'est l'idée, la proposition, parfois le prototype. Si une compagnie lance un produit ou un service qui aura coûté de l'investissement tant d'un point de vue financier qu'humain et que celui-ci ne génère aucune valeur, aucun profit, le produit a beau être considéré comme « génial », il ne permettra pas à l'organisation de survivre. Dans ce cas le produit ou le service reste au stade de l'idée, de l'invention, quand ce n'est pas simplement même de l'intention. L'économiste autrichien Joseph Schumpeter en 1911 exprime clairement cela en soulignant que l'innovation est l'exploitation industrielle des inventions, leur dissémination, et leur importance économique [38]. Cette définition de l'innovation, toujours d'actualité, explique bien que s'il peut y avoir une invention à l'origine de l'innovation, elle n'est pas de fait une innovation. Enfin, et c'est certainement l'aspect le plus fondamental, l'invention pour être nommée innovation doit - dans le cadre d'une organisation - obtenir un succès économique. Cette performance économique ne peut se contenter d'être un chiffre d'affaires conséquent, c'est plus exactement le profit qui sera regardé. C'est bien le bénéfice généré qui permet la survie de l'organisation, sans celui-ci, l'organisation finira par péricliter.
Cette compréhension de l'innovation met parfaitement en lumière l'importance de distinguer trois phases dans la vie d'un produit ou d'un service, une en amont qui concerne son élaboration et une en aval qui se décompose en deux temps, d'une part, le moment où celui-ci est mis sur le marché, il est proposé à l'achat puis commence à avoir de premiers acquéreurs, à développer le chiffre d'affaires ; et un deuxième temps où l'offre recueille un nombre de clients bien plus important et qui devient suffisant pour compenser les investissements qui ont été nécessaires aux développements. Le passage entre les deux phases qui se situe en aval se fait par la traversée de ce qui est appelé le « gap de Moore » [39]. Cette deuxième phase est le passage obligé pour qu'une nouveauté puisse être appelée innovation. Antérieurement à ce passage on peut parler de « candidat à l'innovation », mais pas d'une innovation, car elle ne permet en rien

[38] Joseph Schumpeter, *Théorie de l'évolution économique*, première édition, 1911 ; deuxième édition, 1926. L'édition utilisée est celle de Joseph Schumpeter, *Théorie de l'évolution économique*. Trad. Jean-Jacques Anstett, Dalloz, 1999.
[39] Geoffrey Moore, *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*, Harper Business; Revised edition august 2006.

la survie de l'organisation. Quand l'offre nouvelle passe ce fameux gap grâce à l'obtention d'un nombre conséquent d'acquéreurs permettant d'avoir plus de recettes que de coûts, alors le « candidat à l'innovation » devient bel et bien une innovation.

b) Les voies de l'innovation

Les typologies de l'innovation

Comprendre l'innovation nécessite de comprendre ses nombreuses variantes. Dans la Théorie du développement économique, met l'accent sur plusieurs catégories de « nouvelles combinaisons productives » [40], expression à ce moment utilisée pour décrire l'innovation.

Premièrement l'introduction d'un nouveau bien ou « innovation produit », c'est un objet, une technologie avec lequel les consommateurs ne sont pas encore familiers. C'est la catégorie la plus connue car c'est tout naturellement la plus visible et marquante, elle correspond au lancement d'un produit ou service nouveau ou légèrement amélioré. Cette définition inclut les perfectionnements apportés aux produits techniques, aux composants et au matériel, aux logiciels également, enfin à la convivialité ou à toute autre caractéristique fonctionnelle. S'il y avait besoin de citer des exemples illustrant ce que sont les innovations de produits et services, il semble que les deux organisations majeures de ces trente dernières années que sont Apple dans les produits et Microsoft dans les services sont particulièrement représentatives.

La seconde catégorie est l'introduction d'une nouvelle méthode de production ou l'innovation de « procédé ». C'est une méthode encore non utilisée dans un secteur donné. Ce n'est évidemment pas une découverte scientifique, c'est une nouvelle façon de faire. Cette innovation concerne donc essentiellement la création ou l'amélioration d'une méthode de production ou distribution. De manière générale, la mécanisation du processus de production du vin au travers d'améliorations technologiques multiples est une innovation de « procédé » à l'image des gyropalettes champenois.

La troisième variété d'innovations est la conquête d'un nouveau marché, ou l'innovation dite de « commercialisation », parfois appelée aussi l'innovation dans les business models. Celle-ci veille à proposer une nouvelle façon de vendre/d'acheter ou d'utiliser un produit ou service. Cela peut concerner l'arrivée d'une industrie dans un pays nouveau, que ce marché ait existé auparavant ou non. L'innovation de la commercialisation peut également concerner la création d'un processus de vente qui implique des changements significatifs dans la façon de rendre le produit ou le service disponible à la vente.
Idealwine développe une nouvelle façon de commercialiser le vin en associant des stocks qui ne lui appartiennent pas et crée un écosystème où tout acteur est nourri par l'autre. Dans le même temps il développe un hub incontournable qui oblige tout un chacun à passer par Idealwine dès lors qu'il veut avoir la meilleure garantie d'obtenir une proposition quant à sa recherche.

Quatrièmement l'innovation « d'organisation », elle, consiste en l'implantation d'une nouvelle méthode d'organisation dans les procédés, le lieu de travail ou même dans les liens extérieurs de l'entreprise. C'est donc la recherche permanente de la meilleure façon de travailler au sein de l'entreprise mais aussi avec son réseau extérieur. C'est aussi le cas avec les techniques dites

[40] Joseph Schumpeter, *Théorie de l'évolution économique,* op. cit.

« open innovation » [41] dont l'essence est de contrarier les méthodes d'innovation classiques qui consistent à développer ses idées en ne restant que dans l'environnement fermé de son entreprise. L'open innovation est au contraire l'ouverture au maximum vis-à-vis de l'extérieur pour réussir à capter les besoins des individus, à nouer des relations avec des fournisseurs qui peuvent participer aux développements des idées, à créer des liens avec des distributeurs permettant ainsi de diffuser au mieux au plus vite les derniers lancements. Autrement dit l'innovation d'organisation dans ce cas sert à tisser un réseau dense interne et externe qui permet à l'entreprise d'éviter l'entre-soi et au contraire l'incite à récupérer des compétences, des idées, des propositions visant à mieux réussir sa politique d'innovation.

Les degrés d'innovation

Les quatre catégories d'innovations majeures sont celles qui permettent de définir le type d'innovation dans lequel une entreprise souhaite investir. Il ne s'agit à l'évidence pas de préférer un type d'innovation par rapport à un autre, mais de savoir le choisir pour y associer les moyens à mettre en œuvre. Cependant le choix ne s'opère pas simplement sur la forme d'innovation mais également sur son degré d'innovation. Plus précisément, il existe trois degrés d'innovation : le premier degré est l'incrémental, le second le radical ou disruptif et le troisième est le degré dit paradigmatique.

L'innovation incrémentale se concentre sur l'amélioration de produits ou services existants. Ces changements mineurs peuvent concerner la performance des cuves de vinification et leur contrôle à partir d'un tableau de bord central, la modernisation des tracteurs de traitement des vignes, la résistance des bouteilles, la qualité des bouchons, etc. Innovations parfois marginales elles permettent cependant de proposer de manière continue des solutions conformes à l'évolution quotidienne des producteurs et consommateurs. Ces innovations sont régulièrement issues d'organisations qui n'ont pas elles-mêmes initié l'idée, elles se contentent de copier l'existant, de l'améliorer à la marge pour satisfaire au plus près les clients sans avoir eu à investir en recherches, tests et R&D.

L'innovation dite radicale ou disruptive s'appuie souvent sur une technologie émergente ou utilisée de manière inédite. Derrière ce concept de « disruptif » il y a l'idée de « casser » la façon de faire existante. Ainsi, cette innovation modifie de manière significative un usage que ce soit par le produit lui-même ou le service rendu possible grâce à un produit ou une technologie. La haute culture des vignes sur treillis (« Hochkultur » en allemand) est une innovation radicale du système de plantation des vignes en facilitant la culture mécanique des vignes et en influant directement sur l'état sanitaire du vignoble et donc sur les rendements et la qualité finale des vins produits.

L'innovation paradigmatique quant à elle s'intéresse plus particulièrement aux innovations scientifiques et techniques historiques. Proches de la recherche fondamentale, des centres de R&D, également des laboratoires, les innovations paradigmatiques bouleversent de manière définitive les modes de vie, de consommation et de production. Cela fut le cas de la machine à vapeur ou de la vaccination. Plus récemment internet est une innovation paradigmatique et il semblerait que l'impression 3D prenne un chemin équivalent. Dans le secteur viticole, qui affecte nécessairement moins la vie quotidienne de la population, on retrouve également ce genre d'innovation qui a bouleversé fondamentalement la manière de produire du vin. L'innovation paradigmatique c'est en quelque sorte le graal que tous les inventeurs ont à l'esprit avec comme parangon Léonard de Vinci qui, s'il a fait progresser la connaissance dans

[41] Henri Chesbrough, « Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology », *Harvard Business School Press*, 2003.

les domaines de l'anatomie, l'optique, l'hydrodynamique par exemple, n'a cependant jamais innové, et il s'est « contenté » de faire des propositions sur les avions, les hélicoptères, le sous-marin notamment. En viticulture l'invention du pressoir pneumatique relève probablement d'une innovation paradigmatique en ce sens où elle précise le pressurage et affecte considérablement la qualité du vin. Ces avantages fondamentaux expliquent qu'aujourd'hui, à l'exception de quelques vignerons attachés aux traditions ancestrales, tous les producteurs se sont dotés d'une telle machine dans leur cuverie. Si l'innovation paradigmatique n'a pas pour seule caractéristique la science et la technologie il s'avère que c'est souvent à travers l'une ou l'autre que la singularité du paradigme émerge et il peut parfois même les lier comme cela se dessine en ce début du XXIe siècle.

En associant d'une part les formes d'innovation : Produit/service, procédé, commercialisation et organisation avec les possibles degrés d'innovation : Incrémental, radical et paradigmatique cela offre douze façons différentes d'innover et toutes aussi importantes les unes que les autres. Il ne s'agit pas de considérer que l'innovation de procédé incrémental est moins pertinente que l'innovation paradigmatique de produit par exemple. Toutes les innovations ont leur pertinence en fonction de la stratégie et des moyens que possède l'organisation.

C'est avec cette lecture de l'innovation, ce cadrage que nous pouvons analyser l'innovation dans le secteur du vin en Chine : Quels sont les produits ou services ? Quels processus sont utilisés ? Quels sont les modes d'organisations innovants ? Et bien sûr comment le vin est-il commercialisé ? A cela nous pouvons évaluer si ces innovations sont incrémentales et plutôt de l'ordre de l'amélioration, si elles sont techniquement radicales ou même si des innovations paradigmatiques peuvent apparaître. C'est avec cette forme d'analyse qu'il nous est possible de regarder, peut-être même d'affirmer qu'il y a de l'innovation dans le vin en Chine. Qui plus est, s'il y a lieu de s'en inspirer et comment ?

B. L'organisation des domaines viticoles chinois, entre tradition et singularité

a) Le "Grand Modèle Chinois"

En termes d'organisation, la Chine reste assez traditionnelle et la gestion des domaines viticoles est relativement proche de celle en France. On retrouve dans les domaines les métiers traditionnels de la viticulture : un ou plusieurs maîtres de chai s'attèlent à la vinification, des travailleurs saisonniers prêtent main forte dans les vignes et un directeur supervise l'ensemble. Les plus gros domaines disposent en plus d'une équipe plus importante de viticulturistes, d'un département marketing et commercial et pour certains, d'employés qui se consacrent à la R&D. Si d'un point de vue de l'organisation, aucune innovation ne serait-ce qu'incrémentale est à constater, la Chine se distingue par un attrait tout particulier pour les compétences étrangères. Ainsi depuis les années 1980 un modèle chinois a émergé associant entreprise nationale et étrangère, sous la forme de partenariat ou plus rarement de joint-venture. Il y a 40 ans est née la première coentreprise viticole franco-chinoise, résultant d'un partenariat entre une petite ferme vinicole de la province de Tianjin et le fameux producteur de Cognac Remy Martin. Elle est aujourd'hui un des leaders de la production viticole chinoise. Suivant toujours le modèle organisationnel chinois, la première entreprise viticole en Chine Changyu a percé dans le secteur en créant des châteaux en partenariat avec des entreprises étrangères à l'instar du château Liaoning, résultant d'un rapprochement avec Orose, un grand producteur de vin de

glace canadien. Le château Moser XV, propriété du même groupe, a lui été construit à l'image de Lenz Moser, fils du très célèbre vigneron éponyme autrichien qui est à l'origine du développement de la culture en « vignes hautes ».
Ces modèles s'inspirent largement de Louis XIV au XVIIème siècle qui a fait venir à Paris dans sa nouvelle manufacture de Saint-Gobain les experts vénitiens afin de former les ouvriers français à leur savoir-faire. On retrouve très précisément ce schéma organisationnel en Chine aujourd'hui. En plus d'améliorer significativement la qualité des vins, ces experts viticoles internationaux apportent leurs connaissances et savoir-faire et participent à la formation des professionnels chinois du secteur, en matière de viticulture, de vinification, mais aussi de commercialisation.

b) L'internationalisation des domaines viticoles

Le château Nine Peaks dans le Shandong est un exemple frappant de cette internationalisation avec un propriétaire allemand, un tchèque à sa tête, une italienne en cuverie, un viticulturiste et une directrice marketing chinois et deux consultants français.

Le modèle chinois s'inscrit donc dans la lignée d'innovations certes mineures, mais représentatives de la vision et des ambitions chinoises. Il n'a pas pour vocation de transformer radicalement l'entreprise en interne la rendant plus originale et plus saine pour ses employés à l'instar de Google, mais vise davantage à gagner en efficacité et à puiser ailleurs les ressources et compétences manquantes dans le pays. Cette conception de l'internationalisation et la recherche de coopération sont clairement des innovations d'organisation en ce sens où elles représentent une quête de la meilleure façon de travailler, tout en se tournant vers l'extérieur en tissant un réseau avec des experts et professionnels étrangers dans une optique d'« open innovation ».

C. La Chine, épigone des pays viticoles dits du « Vieux Monde » : une innovation du produit encore limitée

a) Une vision novatrice du bio et de la biodynamie [42]

Au lieu de suivre sa propre voie, le vin Chinois est en train de converger vers les tendances mondiales : plus sec, plus racé et plus bio ! Le palais des chinois évolue en se détournant peu à peu des vins ronds, sucrés et rouge bus majoritairement il y a encore 5 à 10 ans, pour s'ouvrir à d'autres types de vins et se rapprocher du palais européen. Tous les domaines chinois l'ont compris et vont dans cette direction tout en améliorant considérablement la qualité. Mais la grande innovation en Chine est la conversion au bio et à la biodynamie. Chen Deqi, fondateur du domaine Ho Lan Soul (propriété de plus de 9.000 hectares, dont 1000 hectares de vignes), a planté ce vignoble il y a une quinzaine d'années et a très vite converti la totalité du domaine en bio tout en pensant déjà à une future conversion à la biodynamie. A la différence des tendances françaises, en Chine le moteur principal de cette conversion n'est pas écologique ou environnemental, mais repose sur une prise de conscience sanitaire car les consommateurs

[42] Système de production agricole dont les bases ont été formulées par Rudolf Steiner pour la première fois en 1924, et qui repose sur une prise en compte de la biodiversité, de la lune et du mouvement des planètes dans le travail de la terre et de la vigne

portent une attention toute particulière à leur corps et leur alimentation. Et les consommateurs y sont de plus en plus attachés depuis le scandale du lait frelaté en 2008.

b) La Chine s'approprie le Marselan

D'autres innovations produit plus spécifiques à la Chine font leur apparition depuis peu. C'est le cas de l'appropriation du Marselan par le monde viticole chinois. Ce cépage issu d'un croisement entre le cabernet sauvignon et le grenache noir a été conçu à Montpellier par l'INRA en 1961. Introduit en Chine en 2001, il a peu à peu conquis le vignoble et a remplacé le cabernet sauvignon planté en masse les 30 dernières années dans tout le pays. Plus résistant aux températures extrêmes, il offre une robe plus dense et colorée que le cabernet, caractéristique encore très importante sur le marché chinois. La Chine a même décidé d'instaurer une journée mondiale du Marselan, preuve de leurs ambitions pour ce cépage qui semble bien s'acclimater sur les terroirs chinois. Si la Chine parvient à s'approprier le Marselan convenablement et à en faire un cépage résolument chinois, il pourrait représenter une réelle innovation nationale à l'instar du Malbec introduit en Argentine par le français Michel Pouget en 1868 qui a su placer le vin argentin sur la carte viticole mondiale.

c) Le rouge du He Lan : une stratégie d'ampleur

Afin de développer une image intelligible et cohérente des vins chinois, le gouvernement est parfois à l'origine lui-même d'innovations produit. L'une d'entre-elle, qui a vocation à s'étendre et à promouvoir des vins de qualité dans une gamme de prix abordable, est la création d'une marque régionale forte : le rouge de He Lan (He Lan Hong). Cette marque a été mise en place par le gouvernement autonome du Ningxia sous l'impulsion du chef de l'État Xi Jinping afin de soutenir la stratégie commerciale de leurs vins et de créer une unité au sein de la région. Pour le moment, seuls 4 domaines viticoles ayant une capacité de production suffisante sont habilités à produire ce vin accessible mais de bonne qualité. En réalité seul le domaine Xige s'est aujourd'hui lancé dans l'aventure du He Lan Hong en plaçant le prix à 199 Yuan au lieu des 128 Yuan (environ 26,1 et 16,8 €) prévus initialement à titre indicatif. Si l'idée est bonne et intéressante pour tirer les vins du Ningxia vers le haut et les introduire dans les foyers à travers tout le pays, elle ne deviendra une innovation que lorsqu'elle permettra réellement aux domaines de réaliser un profit notable et de vendre leurs vins plus efficacement en soutenant la vente des autres produits de la gamme. En effet, les coûts de production dans le vignoble du Ningxia sont bien plus élevés qu'ailleurs en raison du recours à l'irrigation et du besoin important de main d'œuvre pour enterrer les vignes en hiver (4 à 5 fois plus élevés qu'au Chili par exemple), ayant une forte incidence sur les prix des vins qui se retrouvent alors décorrélés des prix du marché (jusqu'à 20 fois plus chers qu'un vin étranger de qualité comparable). Ce sont donc des innovations de rupture que nous retrouvons autour du produit en tentant de rendre le vin chinois plus accessible en termes de coût et de disponibilité.

Le secteur viticole repose souvent sur des traditions établies et la production de vin étant la seule finalité à ce secteur agricole, l'innovation du produit vin en tant que boisson alcoolisée reste relativement limitée. En effet, il est difficile d'apporter une amélioration au produit pouvant satisfaire davantage le consommateur, à l'exception de la qualité qui est un facteur objectif du produit mais qui découle davantage de facteurs de production tels que l'hygiène sur le site de production, la qualité du raisin ou encore les méthodes de vinification. Toutefois en adoptant le point de vue du consommateur chinois, tout nouveau produit vinicole peut être

perçu comme innovant en ce sens où de nombreux consommateurs novices en Chine ne sont pas familiers avec ce produit et le conçoivent éventuellement comme novateur.
Dans tous les cas le vin ne se réduit pas à son contenu et d'autres paramètres doivent être pris en compte pour déterminer une innovation du produit qu'est le vin. En effet l'acte d'achat, qui est la finalité de toute innovation qu'elle soit incrémentale ou disruptive, est un processus complexe qui repose sur de multiples facteurs, mais dont le contenu de la bouteille en représente qu'une infime partie. La forme de la bouteille, l'étiquette, la mise en valeur dans le magasin, l'humeur du consommateur, le nom sont autant d'éléments qui entrent en compte dans le choix du produit.
Nous avons donc affaire à des innovations « douces » qui, sans bouleverser radicalement le marché du vin, vont contribuer à le démocratiser davantage dans le pays et à pérenniser sa consommation auprès des jeunes générations.

D. Innovation du processus de production : un secteur avant-gardiste et évolutif

a) La modernisation des processus de production

La Chine dispose de deux atouts majeurs sur les vieux pays producteurs. Le premier est que rien n'est déjà bâti, fixé ou régulé, conférant aux domaines chinois une grande liberté d'action. Le second est l'affluence rapide et massive d'investisseurs capables de mobiliser de grandes sommes d'argent pour des projets viticoles. Le domaine Xige dans le Ningxia en est l'exemple parfait. Construit en seulement 2 ans pour la somme de 40 millions d'euros (300 millions de Yuan), le domaine est à la pointe de la technologie vitivinicole. Zhang Yanzhi, riche investisseur et propriétaire du domaine a choisi de tout concevoir minutieusement jusqu'au revêtement de sol de la cuverie en optant pour le produit le plus performant disponible sur le marché. Son but est simple : travailler avec le meilleur outil de production possible pour produire du vin de qualité en grande quantité avec comme ambition à court terme de devenir un des plus importants domaines viticoles en Chine. Pour ce faire, le gérant mise sur des technologies novatrices et coûteuses. Des balises installées un peu partout dans le vignoble et reliées à un écran interactif récoltent des informations climatiques en temps réel permettant d'anticiper les aléas potentiels. Au travers de ces technologies, Xige a toujours un coup d'avance sur ses concurrents. Toutes les étapes de la production sont ainsi mécanisées afin de gagner en productivité et en qualité. Cette rapidité de construction, d'exécution et de production engendre des rentrées d'argent immédiates en rendant les domaines opérationnels en un temps restreint. La construction de Xige n'était pas encore achevée que le premier millésime était déjà en cuve. Les domaines parviennent ainsi rapidement à amortir les importants investissements effectués en amont.
L'innovation du processus de production se retrouve aussi dans la vigne. La Chine ne dispose pas pour le moment d'une gestion uniforme des vignobles sur son territoire. Contrairement à la France régie par un système d'appellations et d'indications géographiques protégées, les viticulteurs chinois ne sont pas encore soumis à de telles contraintes de production. L'innovation s'immisce donc beaucoup plus facilement dans la culture de la vigne. Un des plus gros producteurs de vin chinois, la compagnie Yantai Changyu consacre presque 10% de sa masse salariale à la recherche et développement [43] et a créé en 2019 une tour entière dédiée à la R&D viticole pour la région du Ningxia. L'entreprise Changyu a bien compris qu'il serait long et ardu de détrôner les vieux pays producteurs par la qualité de la vigne et misent donc sur

[43] Changyu Group, « Changyu state-level entreprise technology center », 27 Janvier 2014.

l'innovation pour faire de la Chine le leader mondial de l'innovation vitivinicole. Le gouvernement chinois a déjà contribué à cette aspiration dans le cadre du plan national 863 à hauteur de 17 millions de Yuan [44] (environ 2,23 millions d'euros).

b) Les innovations spécifiques au terroir

Le territoire chinois est immense et extrêmement diversifié. Ainsi dans chaque nouvel endroit, il est nécessaire de s'adapter au terroir et aux conditions climatiques souvent extrêmes. En France, l'irrigation de la vigne est encore interdite et perçue comme servant la productivité au détriment de la qualité. Les Chinois à l'inverse tentent de développer des technologies optimales d'irrigation pour apporter à la vigne la quantité d'eau suffisante aux meilleurs moments afin de consommer moins d'eau tout en limitant le stress hydrique de la vigne et en régularisant la production. En raison du réchauffement climatique, l'irrigation s'impose de plus en plus dans le Sud de l'Europe et ce phénomène va s'étendre petit à petit au reste des pays producteurs européens. C'est alors que nous devrons nous tourner vers les innovations chinoises pour entretenir nos vignes et prendre en considérations leur avancée en la matière. Cette capacité d'adaptation au terroir et aux spécificités climatiques a poussé les Chinois à enterrer les vignes dans plusieurs régions productrices. Le domaine Ho Lan Soul situé dans le Ningxia a même réussi à développer une machine permettant d'automatiser ce labeur très consommateur de main d'œuvre. Néanmoins, pour le moment, cette tâche est encore majoritairement effectuée à la main car le coût du travail reste faible pour des domaines d'une taille raisonnable.

En somme, malgré les avancées technologiques et les ambitions futures, les innovations du processus de production restent encore limitées en Chine au regard des moyens financiers colossaux dont ils disposent. Mais les investissements s'accélèrent et la rapidité d'exécution est si impressionnante qu'elles permettront aux domaines viticoles dans un avenir proche de commencer à générer du profit.

E. La commercialisation, un atout que la Chine exploite avec dextérité

a) La Chine est confrontée à des enjeux considérables

La commercialisation du vin est un élément majeur qui permettra l'essor du marché du vin chinois. Le manque d'éducation au vin des chinois, encore très demandeurs de Baijiu, l'absence d'un réseau de distribution performant sont autant de freins à la consommation.
La grande majorité des chinois achètent du vin en supermarché ce qui laisse peu de place aux vins se situant dans une gamme de prix intermédiaire. Il n'existe pas encore de vrai réseau commercial structuré, les ventes sont plutôt liées aux relations et aux opportunités ce qui les rend très instables et fluctuantes. Enfin la plupart des domaines sont encore trop petits pour se pourvoir d'un véritable service commercial et marketing. Les marques ne sont donc pas connues et les domaines ont beaucoup de mal à promouvoir leurs vins.

b) L'éducation des consommateurs, la base de tout

[44] Ibid.

L'éducation des consommateurs est sans doute le meilleur moyen pour poser des bases saines et pérennes pour la commercialisation du vin. Depuis quelques années, les grands producteurs de vin ont compris que la promotion du vin dans son ensemble était un de leurs rôles collectifs et participent ainsi activement à cette évolution culturelle. Ils y trouvent un double avantage : le premier est de développer une économie dynamique et fructueuse autour du vin, le deuxième est de se placer en tant que leaders en Chine et d'être perçus comme pionniers des vins chinois. Changyu compte ainsi parmi ses nombreux employés des éducateurs chargés d'organiser des soirées autour du vin (à l'instar des soirées Tupperware) et à promouvoir les vins du domaine. Certains d'entre eux sont même habilités à faire passer le désormais très populaire WSET. Et selon Changyu, les soirées de découverte du vin connaissent un véritable essor dans les grandes villes de Chine. On a vu fleurir en Chine en 2019 une multitude de salons viticoles, parmi lesquelles la première édition de Vinexpo Shanghai, un rendez-vous déjà devenu incontournable pour les grands acteurs du secteur.
De nombreux domaines développent des concepts d'œnotourisme de découverte du monde viticole. Le groupe COFCO et le groupe Changyu ont ainsi chacun édifié leur propre musée du vin dans le but d'attirer les visiteurs et de sensibiliser les chinois au monde vinicole. Le Château Changyu Moser XV a été placé au rang très prestigieux d'attraction touristique 5A, une réelle consécration, comptant ainsi parmi les destinations immanquables dans la région. C'est aussi le cas du château Rena qui fut conçu comme vitrine du potentiel de production de grands vins chinois et de la culture du vin. Il a ainsi reçu le rang de 4A et a été désigné par l'Administration Nationale du Tourisme de Chine comme Unité innovante de l'industrie du tourisme [45].

c) Un service d'exception pour une clientèle privilégiée

Pour aller plus loin avec les clients et parvenir à les fidéliser, les domaines ne manquent pas d'imagination et multiplient les idées originales et innovantes. Le but est que le client comprenne comment le vin est produit, de la vigne jusqu'au verre. Le Château Changyu Moser XV organise pendant la période des vendanges des concours de ramassage des baies en présence du directeur vigneron avec certains clients du domaine afin qu'ils se familiarisent avec le produit et qu'ils deviennent à leur tour des ambassadeurs de la marque. Ces expériences clients très inclusives se retrouvent aussi dans de plus petites exploitations capables de mettre en place ce genre de service. Le château Septembre situé au pied des Monts Helan invite depuis 3 ans maintenant certains clients à faire leur propre vin au domaine.

C'est donc probablement la commercialisation qui affiche les innovations les plus marquantes et les plus disruptives. En adoptant des modèles singuliers, les domaines viticoles chinois proposent une nouvelle façon d'acheter le vin et de le consommer au travers d'une « servicisation » du produit. Grâce à l'arrivée sur le marché du vin de géants d'internet comme Alibaba, des changements significatifs s'opèrent dans la manière de rendre les produits disponibles à la vente.

La Chine a adopté un modèle d'innovation très spécifique et unique. Largement inspiré des pratiques étrangères, le pays ne se contente pourtant pas de copier les domaines français à succès, mais parviennent à adapter les produits aux goûts des consommateurs locaux, tout en intégrant une vision bien chinoise. Si les innovations produits et organisationnels sont encore

[45] Guangqi Cui et Wei Shan, « Le domaine viticole du Château Changyu Rena désigné Unité innovante de l'industrie du tourisme », *french.people.cn*, 9 décembre 2016.

assez limitées, ce qui est d'ailleurs inhérent au secteur viticole lui-même, la Chine se distingue par sa capacité à vendre le vin au travers de canaux innovants, à une clientèle nouvelle qui demande encore à être éduquée et persuadée des bienfaits et du goût du vin. À la fois créatifs, motivés et ambitieux, ils ont indéniablement déjà un rôle à jouer dans la sphère viticole, qui va fortement s'accentuer dans les années à venir avec de fortes répercussions sur leurs concurrents européens, américains et australiens.

III. Nouveau rôle viticole de la Chine : un bouleversement des rapports de force

A. Les nouveaux rôles de la Chine dans le monde du vin

a) La Chine éducatrice

Avec 18.206 des 108.557 candidats inscrits au WSET sur l'année académique 2018/2019, le marché chinois est en progression de 20% par rapport à l'année académique précédente [46] et se place au rang de deuxième mondial pour l'organisation d'éducation œnologique. La demande et les prix explosent. Sur l'année précédente, 175 professeurs parmi les 800 à dispenser la formation WSET étaient basés en Chine continentale. Le nombre de Master of Wine (MW) est en constante augmentation et la Chine en compte désormais 4 (autant que Hong-Kong). Edward et Fongyee, tous deux MW, sont représentatifs de cette soif d'apprentissage et d'éducation en Chine à l'image de leur société Dragon Phoenix Wine Consulting créé en 2007 et qui a pour objectif d'être la plus grande société indépendante d'éducation œnologique en Chine. On peut s'attendre à ce que demain, la plupart des éducateurs du vin se trouvent en Chine.

Mais la Chine a plus d'un tour dans son sac pour intéresser les consommateurs chinois au vin. Le musée du vin, en construction à Pékin, s'étendra sur 18.000m2 et se focalisera sur l'histoire du vin dans le monde et en Chine, dont 6.700 consacrés à des expositions temporaires, un auditorium, des animations, une cave et une école du vin et le reste sera occupé par des hôtels et autres commerces dédiés au vin. Il ne sera donc pas une simple copie de la cité du vin à Bordeaux, mais bien plus un musée spécifiquement conçu pour la culture chinoise et qui aura pour objectif d'éduquer les consommateurs au vin en leur apportant des bases simples et intelligibles. Pour mieux cerner les jeunes générations, une application mobile sera créée afin de préparer les visiteurs à la visite et de les guider à travers le musée [47].
Car si « les investisseurs qui visitent la cité du vin veulent construire exactement la même, ce n'était pas la demande de Weixing Tang, qui souhaitait d'abord réfléchir et dialoguer ensemble, pour bâtir un lieu où l'on pourrait apprendre aux Chinois à découvrir le vin. » explique Sylvie Cazes, présidente de la fondation pour la culture et les civilisations du vin à Bordeaux [48]. L'objectif de ce musée selon son initiateur M. Tang est « d'expliquer aux Chinois ce qu'est le vin et la civilisation du vin, dans un lieu avec des caves, des expos, où l'on est sûr que le vin est bien servi, afin de passer un moment à la française. ». Le projet est réalisé en partenariat avec des architectes français et rend hommage au bourg médiéval de Saint-Emilion. Et pour couronner le tout, la dégustation qui clos la visite est mise en scène comme dans un bistrot parisien.

[46] WSET Global, « WSET reports record annual candidate figures in 50th year », *wsetglobal.com*, 20 août 2019.
[47] Pierrick Bourgault, « Le musée universel du vin ouvre à Pékin fin 2021 », *Vitisphère*, 7 février 2020.
[48] Ibid.

La Chine pourra aussi être éducatrice par sa production et les forts investissements de R&D effectués par ses plus grandes entreprises vitivinicoles comme Changyu. Les innovations de production partiront de la Chine et se diffuseront dans les autres pays viticoles moins inventifs. La majorité des producteurs de vin français ont en tête l'avance séculaire que nous avons sur la Chine tant au niveau du terroir, qu'au niveau des méthodes de production et de la maîtrise des cépages. Mais ce sont précisément ces connaissances et ces savoir-faire qui enterrent la France dans un immobilisme depuis plusieurs dizaines d'années. La plupart des vignerons travaillent exactement comme le faisaient leurs parents et sont réticents aux changements. A l'inverse, les innovations proposées par les nouvelles générations sont rapidement mises au placard par manque de moyens de financement. Ce n'est donc qu'une question de temps pour que les nouvelles méthodes de production chinoises rendent les nôtres obsolètes et finissent par les remplacer.

b) Futur premier consommateur mondial

Si pour le moment la consommation par tête en Chine reste encore faible, le pays se hisse déjà en 5ème position mondiale en volume global et deviendra dans quelques années le plus gros consommateur. En 2018, les Etats-Unis, à la tête du classement, consommait 36 millions d'hectolitres de vin [49]. En considérant que la population chinoise s'élève à 1,393 milliards d'individus [50], le pays dépassera les Etats-Unis avec une consommation moyenne annuelle par habitant de 2,6 litres (contre 1,3L aujourd'hui).
Ce rôle de premier consommateur mondial, la Chine le connait bien. Elle est devenue en quelques décennies le premier consommateur d'énergie, de tabac, de vin rouge, de riz, de viande et d'un certain nombre de produits manufacturés. Ces évolutions sont le miroir d'un niveau de vie croissant et d'un accès grandissant aux produits étrangers dont les consommateurs asiatiques raffolent particulièrement.
La diversification des canaux de distribution en Chine et notamment le développement des plateformes de vente en ligne expliquent en grande partie cette croissance phénoménale (jd.com, Tmall.com, Kaola…). L'e-commerce facilite l'accès aux vins et à l'information, permettant aux consommateurs de se constituer leur propre culture œnologique.

Les importations de vins et spiritueux étrangers en Chine augmentent au sein d'un marché plus averti et plus mature. Les vins en sont en grande partie responsables puisque leur proportion est en hausse constante. Mais les produits étrangers ne vont pas pour autant éclipser les vins nationaux. Lors de l'édition 2019 de Vinexpo Shanghai, Ian Ford (CEO de Nimbility) déclarait que la consommation va arriver à un équilibre, et qu'il y aura toujours beaucoup de place pour les vins chinois (d'ailleurs la compétition des vins chinois explique en partie la baisse des importations de vins américains). Plus avisés, les Chinois consomment davantage de vins produits localement par fierté nationale et raison pécuniaire, mais n'arrêteront pas pour autant d'acheter en ligne des vins venus d'ailleurs.

La démocratisation du vin en Chine n'est pas détachée de l'importante urbanisation que connaît la Chine, qui répand le vin dans les villes secondaires et tertiaires. Jusque-là exclues du marché vinicole, les 150 villes de plus d'un million d'habitants que compte le pays découvrent peu à peu ce produit mondialisé, qui aujourd'hui n'est plus la prérogative des quatre plus grandes métropoles chinoises que sont Pékin, Shanghai, Canton et Shenzhen. Telle une graine semée dans un pot de terreau, certains ambassadeurs s'installent dans ces villes de second rang et

[49] AFP, « En 2018, la consommation de vin dans le monde a cessé de progresser », *Le Point*, 11 avril 2019.
[50] Population totale de la Chine, données de la Banque Mondiale en 2018.

apportent connaissance et envie suffisantes pour développer le marché du vin dans une zone donnée. Pour le moment la côte concentre toujours la majorité des ventes, « le taux de pénétration de la consommation de vin […] est de 83 % dans les cités de premier et deuxième rang, mais il tombe à 38 % au niveau national selon le panel Nielsen » explique Sean Liu, directeur général du groupe Greatwall. Mais la tendance change grâce à de nouvelles initiatives de la filière du vin.

Le rôle de premier consommateur de vin au monde, qui attend la Chine à l'aube 2027 [51], suit une tendance globale de prospérité et d'abondance, drainée par trois facteurs distincts [52] : le consumérisme et la hausse du pouvoir d'achat, l'internationalisation de la monnaie pour acheter à l'étranger des biens avec un risque transactionnel réduit, la coopération et l'influence stratégique que la Chine acquiert sur ses voisins et partenaires commerciaux via des relations directes privilégiées. La même étude prévoit qu'en 2040, la consommation des ménages chinois atteindra celle des Etats-Unis en valeur absolue [53], ce qui bénéficiera non seulement aux fournisseurs de produits manufacturés bon marché mais également aux producteurs de biens hauts de gamme. En tant que premier consommateur mondial de vin, la Chine jouera un rôle d'arbitre et déterminera les tendances mondiales tout en régulant les prix.

c) La Chine exportatrice

La stratégie d'exportation s'inscrit dans la voie de développement suivie par la Chine. Précédée par l'autosuffisance et inspirée des pratiques étrangères pour gagner en notoriété, le pays a la volonté d'exporter ses produits et son savoir-faire dans une perspective économique avant tout, mais également afin de diffuser sa culture et son soft power. Dès lors, l'export s'impose comme une évidence à cet empire qui en dessous des 6% de croissance commence à trembler. S'appuyant sur la notoriété et les qualifications de grands groupes implantés en Chine tels que LVMH (domaine Ao Yun dans la région de Shangri-La), Pernod Ricard (domaine Helan Mountain) ou Domaines Barons de Rothschild (Long Dai), la Chine est en phase de développer des marques nationales fortes qui se commercialiseront aisément, que ce soit d'un point de vue qualitatif ou quantitatif. Néanmoins l'influence de ces groupes étrangers sur la viticulture chinoise n'échappe pas au contrôle du gouvernement central, pour qui ces entités sont avant tout un attribut stratégique et non une finalité en soi. Le « laissez-faire » [54] ne fait pas partie des coutumes chinoises, et le gouvernement ne se priverait pas d'éradiquer quelconque entreprise qui irait à l'encontre de son idéologie et ne servirait pas ses intérêts propres.

Certains domaines ou groupes viticoles chinois exportent déjà leurs vins à l'étranger, à l'instar du Château Changyu Moser XV avec sa stratégie « d'outside toward inside » qui vise à faire connaître son vin à l'étranger pour mieux le vendre en Chine. Mais pour le moment, la plupart des vins chinois à l'export ne dépassent pas les frontières asiatiques, et plus précisément hongkongaises et singapouriennes.
Beaucoup de domaines ont néanmoins la volonté affirmée d'exporter leurs vins, mais n'en ont pas encore les moyens financiers et logistiques.

[51] IWSR / Vinexpo, rapport quinquennal, op. cit.
[52] Mahamoud Islam et Ludovic Subran, « Economic insigth : will the Chinese consumer save the World ? », étude pour Allianz et Euler Hermes, 31 juillet 2017.
[53] Euler Hermes, « Prévisions de consommation des ménages en milliards de USD ».
[54] Courant de pensée économique et politique né en opposition au mercantilisme, qui s'oppose de nos jours aux politiques interventionnistes, défendu notamment par Adam Smith dans son ouvrage *The Wealth of Nations.*

Les coûts de production démesurés combinés à la recherche de profit rapide visant à rentabiliser les investissements initiaux, rendent les vins très peu compétitifs sur le marché mondial, d'autant plus que la plupart sont réticents à réduire les prix à l'export qui leur permettrait de gagner en parts de marché. Beaucoup n'ont d'ailleurs pas les moyens d'assumer les taxes douanières, la logistique et les efforts marketing nécessaires pour promouvoir les vins au-delà des frontières chinoises. Ces difficultés économiques sont renforcées par une barrière culturelle et une méconnaissance flagrante des marchés étrangers, car beaucoup de vignerons n'ont aucune expérience dans d'autres pays, souvent très différents de la Chine. La mauvaise réputation du « made in China » n'arrange en rien ce phénomène. Ainsi très peu d'importateurs de vins chinois ont émergé dans les grands pays consommateurs de vin.

Mais la donne changera une fois que la Chine produira des quantités suffisantes de vin qualitatif, lui permettant à la fois de satisfaire son marché national mais également d'exporter une partie de sa production dans les pays œnologiquement curieux et ouverts. Dès lors que les domaines maîtriseront les technologies viticoles et auront acquis le savoir-faire et la connaissance du terroir, ils parviendront à réaliser des économies d'échelle et pourront s'appuyer sur l'importante diaspora chinoise dans le monde pour promouvoir leurs vins sur différents territoires.

d) La Chine destination œnotouristique

Il est indéniable que la Chine n'a pas le même patrimoine et la même histoire viticole que les pays dits du « vieux monde », mais elle dispose de moyens financiers et fait preuve d'inventivité en matière d'œnotourisme. Alors que les pays viticoles traditionnels ont tendance à se reposer sur leurs acquis, leurs vins et leurs terroirs, la Chine doit se réinventer sans cesse pour attirer des touristes chinois et étrangers et diversifier ses activités.
Certaines barrières subsistent pour le moment. Les touristes étrangers ne peuvent pas conduire de voiture en Chine, pourtant indispensable pour se déplacer dans ces grandes étendues viticoles, et sont donc dépendant d'un chauffeur. La langue peut être un frein majeur, peu de vignerons parlent des langues étrangères, à l'exception de certains représentants commerciaux dans les grandes entités comme chez Xige ou Changyu. Mais ces barrières ne sont que temporaires et n'empêcheront pas l'essor d'une Chine œnotouristique. Les nouvelles générations prennent conscience de l'importance de l'anglais dans leur vie future et tous les enfants doivent désormais apprendre l'anglais à l'école.
Le groupe Changyu a ainsi développé des concepts œnotouristiques de fidélisation de la clientèle impressionnants. Au-delà de la création d'un musée du vin qui participe à l'éducation des consommateurs, les meilleurs clients ont la possibilité de constituer leur cave personnelle directement au Château, leur garantissant une garde dans des conditions optimales. Yantai, la ville où le groupe est implanté, va d'ailleurs se transformer en réelle ville du vin avec l'ouverture d'un centre de recherche et de développement, des parcs à thème et autres infrastructures de promotion vinicole. Yantai est d'ailleurs la seule ville en Chine à être reconnue par l'OIV comme Ville internationale de la vigne et du vin.

Divers domaines viticoles proposent des chambres d'hôte à l'instar de Xige, Nine Peaks et Grace Vineyard. La région du Ningxia, avec le soutien du gouvernement central, crée ainsi sa propre route des vins à l'ouest de Yinchuan sur la G110. Certains châteaux comme le Château Yuanshi ont d'ailleurs été spécialement conçu à des fins touristiques. Profitant de sa place centrale sur cet axe viticole majeur, le domaine accueille déjà 100.000 visiteurs par an.

Et si la Chine se focalise encore principalement sur ses touristes nationaux, elle commence à s'ouvrir aux touristes étrangers venus découvrir la richesse culturelle mais aussi viticole du pays. La chaîne d'hôtels LUX, qui accueille déjà en majorité des touristes allemands, français et anglais, souhaite mettre en place une expérience œnotouristique dans ses différents établissements pour faire découvrir à ses clients fortunés les régions viticoles chinoises.

La France et les autres pays viticoles du vieux monde ne seront plus les seuls à faire découvrir leur patrimoine et leurs vins mythiques aux amateurs du monde entier. Et là où la France peine à innover en matière œnotouristique, la Chine a les moyens financiers de proposer une découverte ludique et captivante du vin.

B. Conséquences et risques pour les autres pays viticoles

a) Les conséquences limitées de l'évolution de la production en Chine

Malgré un bond qualitatif et quantitatif des vins produits depuis les années 2008-2009, ceux-ci ne sont pour l'instant pas compétitifs à l'international car les coûts de production et de commercialisation restent très élevés. Le vin chinois souffre encore fortement d'un manque de notoriété, en particulier au-delà de ses frontières.
Dans un avenir proche toutefois, le vin chinois commencera à exercer une influence plus forte sur le monde vitivinicole. L'efficacité et l'innovation de la production vont provoquer un risque de dépassement quantitatif et qualitatif des vins d'entrée et de moyenne gamme, pour lesquels le terroir et la tradition sont des facteurs de bien moindre portée que le prix et le marketing. Les innovations et les brevets déposés par les entreprises vitivinicoles chinoises vont permettre de réduire les coûts de production et de rendre les vins chinois plus compétitifs à l'étranger. Nul doute donc que les vins chinois feront tôt ou tard leur apparition sur les cartes des grands restaurants en France et dans d'autres pays consommateurs et feront concurrence aux vins du vieux monde. Il y a donc pour l'hexagone un risque certain de perte de certains marchés pour les vins en vrac et les vins produits en grand volume, ainsi qu'une menace d'obsolescence de notre production (le développement des vins de niche et de terroir va se poursuivre en Chine mais ne risque pas d'affecter négativement cette même catégorie en France).

b) Les conséquences avérées de l'évolution de la consommation

Nous avons vu que l'éducation des Chinois au monde du vin est en plein essor, que les goûts des consommateurs se diversifient et que leur intérêt pour le vin grandit. Par ailleurs, les 150 millions de chinois qui voyagent à travers le monde chaque année sont de plus en plus à la recherche d'un « tourisme à l'occidentale » [55]. Mais les consommateurs ne sont pas les seuls à se sensibiliser au vin. C'est aussi le cas des investisseurs qui risquent fort de multiplier leurs participations dans les vignobles du monde entier. Avec une classe moyenne constituée aujourd'hui d'environ 400 millions d'individus, les opportunités de vente de vin en Chine sont considérables. Mais cette même classe moyenne devient toujours plus exigeante et les jeunes consommateurs sont davantage à l'affût d'un bon rapport qualité-prix que d'un nom comme

[55] Angélique Forget, « Le Tourisme chinois en pleine mutation », *rfi.fr*, 28 juillet 2019.

« Bordeaux », d'un taux d'alcool élevé ou bien d'une bouteille lourde et volumineuse. Il faut dire que c'est aussi le meilleur moment pour démocratiser le vin et le convertir en bien de consommation courante, car les jeunes générations chinoises veulent se différencier des pratiques de leurs parents et se désolidariser des « ganbei » de baijiu afin d'adopter une culture du vin plus raffinée. L'investisseur chinois de demain se tournera davantage vers des domaines ligériens, chiliens ou australiens plutôt que vers des propriétés bordelaises connues.

C'est donc bien la consommation chinoise de vin dans son ensemble qui va évoluer et les conséquences sur le monde viticole s'en font déjà ressentir. On constate une montée en gamme de la consommation de vin, segment dominé par la Nouvelle-Zélande, les Etats-Unis, l'Australie et la France. Le marché en ligne impulse fortement cette tendance car les consommateurs ont une liberté d'achat et un choix plus vastes que dans les boutiques physiques chinoises. Cette mutation aura de fortes implications sur certains marchés traditionnels tels que les vins de Bordeaux, dont les prix exorbitants et la surproduction, liés en partie à la forte demande chinoise depuis les années 1980, sont aujourd'hui un frein plus qu'un atout. La crise Bordelaise est certes multifactorielle mais provient en grande partie du ralentissement de la demande du marché chinois.
Pour pouvoir continuer à tirer profit du futur premier consommateur de vin au monde, les pays producteurs vont donc devoir s'adapter aux évolutions qui s'opèrent. Aujourd'hui la mode chinoise semble porter sur les vins bio. *Vitisphère* titrait ainsi le 17 Février 2020 « Les Côtes de Bourg veulent s'imposer la HVE d'ici 2025 ».

C'est donc dans ce contexte inédit et face au nouveau rôle que la Chine va assumer dans le monde viticole que la France se doit de réagir.

C. Prévenir plutôt que guérir : anticiper les menaces et saisir les opportunités

Un constat contemporain doit tout d'abord éclairer notre pensée. Les importations en France de vins étrangers augmentent beaucoup plus rapidement que l'export de vins français à l'étranger. Non pas que ce bilan témoigne d'une perte de compétitivité des vins de l'hexagone, mais plutôt d'une évolution des styles de consommation dans le monde qui va contraindre la France à se réinventer.

a) Anticiper les menaces potentielles

En premier lieu, il est primordial de s'affranchir de toute dépendance et de diversifier ses marchés en limitant les exportations massives vers la Chine. Aujourd'hui, Hong-Kong et la Chine représentent à eux seuls 31% des exportations en valeur des vins de Bordeaux dans le monde et 20% des ventes globales. Cette dépendance a même entraîné un ajustement du style des vins bordelais aux goûts chinois. La Chine permettait donc à Bordeaux de pouvoir se reposer sur ses lauriers et de n'avoir aucun effort à fournir en termes d'innovation à l'inverse de nombreuses autres régions viticoles du monde. Pour remédier à cette stagnation, la France doit donc promouvoir ses autres régions viticoles plus compétitives et plus à mêmes de répondre aux demandes de la nouvelle génération de consommateurs, à l'instar du Languedoc-Roussillon qui a produit en 2018 34% du vin bio français [56] . De son côté Bordeaux tente de

[56] Agence Bio, « Le vin bio à la conquête des Français ! », communiqué de presse, 25 septembre 2019.

riposter et le CIVB (Conseil Interprofessionnel du Vin de Bordeaux) a lancé en avril 2018 « Bordeaux ambition 2025 » afin de restructurer l'appellation et l'image de la marque.
La France va aussi encourager la voie du digital pour répondre à l'innovation du e-commerce qui bat son plein. « 49% des buveurs de vins importés de la classe moyenne supérieure urbaine chinoise achètent leur vin en ligne » [57]. Les régions doivent donc aider les producteurs à être référencés sur les plateformes comme Alibaba ou Kaola afin de ne pas passer à côté ce tournant commercial indispensable à l'atteinte du marché chinois.
Enfin pour anticiper le vieillissement de son outil de production vitivinicole, la France devra s'associer à divers organismes chinois plus actifs dans la R&D afin de remédier au manque de financement dont souffrent les projets innovants en France. La France a encore une image très positive en termes de production de vin auprès des consommateurs chinois, mais cette image risque de se dégrader avec le temps. Les grands producteurs de vin devront donc s'associer avec des groupes comme Changyu ou Great Wall pour participer à la R&D du secteur et éviter que leurs outils de production ne deviennent désuets et dépassés.
Au vu des changements climatiques, l'INAO doit rapidement adapter le cahier des charges des appellations de telle sorte à ce que le secteur viticole ne soit pas décorrelé des réalités climatiques et des conditions de production contemporaines. En effet seuls certains pays de l'Union Européenne imposent l'utilisation de cépages choisis dans une IG (Indication Géographique), ce qui bloque les professionnels du secteur dans leur efforts d'adaptation. Et si les risques sont moindres pour les vins de terroirs, les vins bon marché produits en gros volumes sont beaucoup plus sensibles à ces bouleversements. Or, l'image du vin français ne repose pas uniquement sur les vins haut de gamme, il est donc nécessaire de maintenir leur qualité et leur constance.

b) Saisir les opportunités existantes

Les chinois seront les consommateurs de demain. Pourtant, si des dispositifs d'apprentissage ont déjà été mis en place en Chine, les consommateurs ont encore beaucoup à apprendre. La France a donc un rôle majeur à jouer dans leur éducation œnologique en tant que pays viticole de référence. Être impliqué dans leur initiation permettrait de les habituer aux vins et à la culture viticole français, et donc d'en faire de potentiels consommateurs.
La création d'instituts français du vin en Chine, sur le même modèle que les instituts Goethe, serait un moyen de promouvoir la culture du vin dans l'empire du milieu, de leur apprendre à déguster, à identifier, à reconnaître des vins et à s'intéresser à l'œnologie et en particulier aux vins français.
Certains projets existent d'ailleurs déjà en Chine, auxquels la France peut se greffer pour exporter son savoir-faire et y renforcer son influence, à l'instar du musée du vin à Pékin qui verra le jour fin 2021 [58].

Pour défendre sa place de pays viticole de référence, la France devra multiplier les projets comme celui-ci pour créer des synergies pérennes avec la Chine. S'impliquer dans de telles collaborations permettra à la France d'être le modèle de tous les jeunes consommateurs chinois qui deviendront sans nul doute les amateurs de demain. Car face à des consommateurs plus exigeants, les vins français ne parleront plus d'eux-mêmes, la forte baisse des ventes de vins bordelais en Chine le prouve. Participer à l'éducation des jeunes clients chinois dès maintenant permet de créer de nouveaux débouchés et de s'assurer d'une fidélité durable aux vins français.

[57] Vinexpo, « E-commerce : un canal de distribution fondamental », *www.vinexposhanghai.com.*
[58] cf. supra. : La Chine éducatrice.

La France doit également profiter de l'essor de la classe moyenne chinoise pour développer ses infrastructures œnotouristiques. Grâce à un pouvoir d'achat plus conséquent, des connaissances plus approfondies et une curiosité affûtée, les jeunes amateurs chinois voyagent davantage pour découvrir les vins étrangers. En les rapportant en Chine, les consommateurs deviennent de réels ambassadeurs, non seulement des vins dégustés ailleurs, mais également des vins nationaux plus accessibles pour eux. Ils les dégustent avec leur entourage et partagent les connaissances acquises pendant leur escapade viticole. Cette ouverture croissante sur le monde extérieur génère des opportunités considérables pour l'œnotourisme en France, mais nécessite la création d'infrastructures adaptées pour accueillir ces jeunes populations à la recherche du savoir et du raffinement à la française.

Premier exportateur de vin au monde, la France, avec ses 10 millions d'œnotouristes par an, est cependant encore loin derrière la Californie visitée chaque année par 23 millions de curieux œnophiles [59], de quoi s'interroger sur son attractivité vitivinicole. La France se repose sur son patrimoine viticole pour proposer certaines activités œnotouristiques à l'image de sa culture du vin : visites de caves et domaines, musée du vin Bordeaux, expérience immersive avec participation aux vendanges, découverte des vignobles à vélo ou en 2CV, cours de dégustation, expositions dans les châteaux etc. Ces offres sont souvent proposées par les vignerons eux-mêmes qui peinent à cerner les attentes des touristes et à maitriser l'art du marketing et de la communication.

Les 4,2 millions d'étrangers qui en 2016 ont visité les vignobles français [60] ont des attentes qui évoluent en permanence. Plus que de simples connaissances théoriques, ils sont à la recherche de la beauté des paysages et des villages français, de rencontres et de moments privilégiés. Un pique-nique dans les vignes peut par exemple avoir beaucoup plus d'impact qu'une visite de caveau et fidéliser le client pour plusieurs années voire décennies selon Coralie Haller [61].
Rien ne sert donc de copier le modèle californien et de répliquer les gros « resorts » luxueux souvent totalement déconnectés de la tradition viticole qui fait la fierté de la France. Il s'agit de trouver un modèle propre qui mette en relief l'originalité et la richesse de la France viticole, en valorisant son patrimoine et en proposant des expériences qui répondent aux attentes des œnotouristes.

D'autres facteurs expliquent la difficulté en France à attirer les touristes étrangers, et en particulier chinois.
La barrière de la langue est encore un frein majeur et entrave la visibilité des domaines et châteaux français. Trop peu de domaines, en raison de leur taille ou de leur histoire, ont des représentants bilingues ou trilingues capables d'accueillir les touristes chinois et de leur faire vivre une expérience immersive dans leur langue. A une échelle plus grande, peu d'indications sont traduites en anglais et les infrastructures ne sont pas suffisamment adaptées à une clientèle internationale.
Les touristes chinois se plaignent également de moyens de paiements peu variés. UnionPay n'est pas encore répondu en France et la plupart des domaines ne proposent pas de livraison à domicile [62]. Certains caveaux n'ont d'ailleurs pas encore la capacité de recevoir des groupes

[59] Coralie Haller (enseignant-chercheur à l'EM Strasbourg Business School et responsable de la chaire Vin en Tourisme), « Développons l'œnotourisme en France », *Les Echos*, 23 avril 2019.
[60] Recensement en 2016 par le Comité National des Interprofessionnels des vins à appellation d'origine et à indication géographique.
[61] Le Cercle, « Développons l'œnotourisme en France », *Les Echos*, 23 avril 2019.
[62] Sheng Liu (directeur général de Dufan Voyages Paris qui propose des services aux touristes chinois), « La France veut devenir la référence mondiale de l'œnotourisme », *La Revue du Vin de France.*

de touristes et n'ont pas les infrastructures adéquates ni l'espace suffisant, car les vignerons concentrent leur effort dans la fabrication du vin plutôt que sur la réception de clients et visiteurs, et n'ont pas d'aide pour les épauler dans leur travail.

Cependant les vins de terroir et domaines viticoles de taille moyenne ne sont pas nécessairement l'axe de développement principal pour attirer les touristes chinois, car ils s'adressent à des visiteurs ayant déjà certaines notions œnologiques. Pour les amateurs, venus majoritairement pour déguster, acheter du vin et visiter les caves, et qui représentent 40% des œnotouristes en France [63], l'offre semble inadaptée pour les raisons évoquées au-dessus (barrière de la langue, moyens de paiement et livraison à domicile). D'autre part pour les visiteurs « classiques », pour qui le vin participe à la découverte du patrimoine d'une destination mais pas uniquement, et moins adeptes des régions exclusivement viticoles, l'offre œnotouristique est quasi absente car en France elle se concentre autour de quelques pôles parfois peu accessibles et relativement morcelés. Il n'existe pas de réels regroupements d'attractions vitivinicoles variées en France suffisamment importants pour faire d'une zone productrice de vin une destination touristique à part entière. Car beaucoup de touristes chinois se concentrent sur l'axe Paris - Italie et ne passent que rarement par la Champagne ou la région bordelaise, alors qu'en Bourgogne les portes leur sont souvent fermées (domaines trop prestigieux, production trop maigre, infrastructures d'accueil manquantes).

Il existe plusieurs voies d'innovation pour remédier à ces difficultés.
La création d'attractions touristiques autour du vin à l'instar du Château Yuanshi en Chine en est un parfait exemple. Cette bâtisse spectaculaire produit certes des vins d'une qualité respectable, mais a été initialement conçue pour accueillir des touristes curieux dans un univers leur apportant des connaissances et expériences autour du vin. En France la Cité du vin de Bordeaux joue ce même rôle d'éducation et de découverte. Mais malgré sa place de première destination œnotouristique française, la région Bordelaise peine encore à attirer les touristes chinois qui en 2016 ne représentaient que 3% des visiteurs de la Cité du Vin [64].
Créer des expériences immersives et exhaustives de découverte du patrimoine, traduites en plusieurs langues, avec des guides bilingues et adaptées à leur culture (notamment gastronomique) est primordial pour attirer les touristes chinois friands de séjours organisés « all inclusive » [65].
Les domaines également doivent s'adapter à une clientèle toujours plus internationale avec des exigences diverses. Développer une offre œnotouristique attrayante dans un domaine (et non pas une simple visite de cave) a de nombreux avantages pour le propriétaire et des retombées plus globales pour la région. Dominique Portet, un entrepreneur français propriétaire du domaine éponyme en Australie a décidé d'ouvrir ses portes aux cars de touristes du monde entier désireux de découvrir sa « winery » en leur proposant une visite guidée et une dégustation de ses vins dans un environnement moderne, spacieux et avec un personnel multilingue capable de répondre à leurs questions. Et il y trouve son compte : cette diversification de ses activités lui permet de développer ses ventes en direct (donc d'augmenter ses marges), de promouvoir son domaine dans la région mais également en Chine et de participer à la notoriété de sa région.

[63] Selon le Comité National des Interprofessionnels des vins à appellation d'origine et à indication géographique.
[64] « Les Chinois à Bordeaux », *14 septembre*, 4 janvier 2017.
[65] *Tout compris.*

Enfin, si les 10.000 caves « sont un facteur clé de développement pour nos régions » [66] la capacité de la France à attirer les œnotouristes chinois dépendra fortement de son potentiel à réunir les forces des différents acteurs du secteur viticole (vignerons, musées, agences de tourisme, hôtels et restaurants) d'une même aire géographique. A l'image des coopératives dans lesquelles se rassemblaient les viticulteurs autrefois pour vinifier ensemble et faciliter la vente de leurs vins, c'est en adoptant des démarches collectives et en rassemblant les savoir-faire locaux que la France pourra donner un nouveau souffle à son attractivité œnotouristique.

Conclusion

La capacité qu'a aujourd'hui la Chine à allier tradition et innovation lui permet de se distinguer dans un domaine où elle a longtemps été en position de suiveur du point de vue de la consommation ou de la production. L'évolution encore très limitée du produit lui-même en Chine découle entre autres du fait que le vin ne se prête que difficilement à des innovations incrémentales ou radicales, et ne semble pas pouvoir faire l'objet d'une innovation paradigmatique. Les efforts sont réels et prometteurs, comme en témoigne la construction par le groupe Changyu d'une tour entièrement dédiée à la R&D dans la province du Shandong. La valeur ajoutée réelle de la Chine réside d'une part dans son organisation et sa capacité à s'allier à des groupes, œnologues et spécialistes étrangers qui lui confère une ouverture sur le monde viticole et une capacité d'adaptation considérable. D'autre part, même si la Chine d'hier souffrait encore d'un réseau de distribution vinicole relativement déstructuré, la commercialisation est en phase de devenir le fer de lance de la filière. Celle-ci redouble d'imagination pour faire du vin un produit de consommation courante en Chine grâce à des services inédits, une éducation des consommateurs et divers événements de promotion.

La Chine sera demain le premier consommateur et producteur mondial de vin, et ce au travers d'un maillage complexe de facteurs : l'émergence d'une classe moyenne jeune avec un pouvoir d'achat grandissant, l'évolution des goûts, le développement des canaux de distribution, les impulsions étatiques et l'éducation des consommateurs. D'un autre côté l'augmentation organique de la production domestique au travers de l'acquisition de savoir-faire, le vieillissement des vignes capables de produire des vins plus complexes et plus fins, le soutien financier et organisationnel sans faille de l'État et des investisseurs et la capacité d'adaptation exemplaire vont permettre à la Chine d'avoir une longueur d'avance sur les autres pays producteurs.

Le pays n'échappera pourtant pas toutefois aux difficultés qui touchent l'ensemble du secteur. Le réchauffement climatique perturbe d'ores et déjà les vignobles existants. Mais la Chine, contrairement aux pays où les contraintes et réglementations entravent une adaptation rapide, aura probablement la capacité de réagir plus promptement. D'autant que son large territoire et la diversité climatique qui en découle lui permettent de diversifier ses zones de production.
Si nous pouvons être assez confiants sur une future réussite de la Chine qui placera le pays sur la carte viticole mondiale, certains pessimistes préfèrent ne pas envisager cette voie de développement pour la Chine, par crainte ou par méconnaissance de la réalité viticole chinoise aujourd'hui. À de multiples reprises l'Empire du milieu nous a démontré sa capacité impressionnante à s'inspirer des leaders pour à son tour exceller dans un domaine. Au 2ème trimestre 2018, un événement historique, tant économique que symbolique est survenu :

[66] Jean-Baptiste Lemoyne (Secrétaire d'Etat au Quai d'Orsay chargé du Tourisme), « La France veut devenir la référence mondiale de l'œnotourisme », *La Revue du Vin de France.*

Huawei a détrôné Apple de sa 2ème place des constructeurs de smartphone en nombre d'unités vendues [67].

Face à l'apparition exemplaire de la Chine dans la sphère viticole, la France va-t-elle réussir à rester dans la course ? En raison de la multiplication des acteurs viticoles, la concurrence sera de plus en plus rude, engendrant certaines menaces mais également des opportunités non négligeables que tous les pays vont vouloir saisir. Ce sera à la France de prouver qu'elle a la capacité de suivre le mouvement chinois et de préserver son leadership, sur lequel le pays a parfois trop tendance à se reposer. Sa réussite va dépendre du degré d'innovation atteint, de son aptitude à se réinventer et à se remettre en question.
Le secteur viticole semble aujourd'hui épargné par l'ubérisation qui touche d'autres industries plus traditionnelles, car le vin dépend de facteurs plus stables qui s'inscrivent dans le temps (le savoir-faire des vignerons en est un exemple) et qui sont régis par la loi de la nature.
Pourtant des idées nouvelles émergent et des technologies innovantes dynamisent le secteur viticole et lui apportent un nouveau souffle. Preuve qu'il n'est pas tout à fait aussi rigide qu'on ne l'imagine et qu'il reste soumis aux mêmes règles de marché que d'autres industries. Si la Chine a un rôle majeur à jouer dans cette sphère de demain, à nous de comprendre comment l'anticiper et l'appréhender aujourd'hui.

[67] Isabelle Levame, « Ventes de smartphones en 2018 : Huawei détrône Apple ! », *Selectra*, données de l'International Data Corporation (IDC), 19 novembre 2019.

ESSEC
BUSINESS SCHOOL

ESSEC Business School
3 avenue Bernard-Hirsch
CS 50105 Cergy
95021 Cergy-Pontoise Cedex
France
Tél. +33 (0)1 34 43 30 00
www.essec.edu

ESSEC Executive Education
CNIT BP 230
92053 Paris-La Défense
France
Tél. +33 (0)1 46 92 49 00
www.executive-education.essec.edu

ESSEC Asia-Pacific
5 Nepal Park
Singapore 139408
Tél. +65 6884 9780
www.essec.edu/asia

ESSEC | CPE Registration number 200511927D
Period of registration: 30 June 2017 - 29 June 2023
Committee of Private Education (CPE) is part of SkillsFuture Singapore (SSG)

ESSEC Afrique
Plage des Nations - Golf City
Route de Kénitra - Sidi Bouknadel (Rabat-Salé)
Morocco
Tél. +212 (0)5 37 82 40 00
www.essec.edu

EESPIG ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR PRIVÉ D'INTÉRÊT GÉNÉRAL LOI DU 22.07.2013
AACSB ACCREDITED
EQUIS ACCREDITED
ASSOCIATION OF MBAS ACCREDITED
affilié à la CCI PARIS ILE-DE-FRANCE