

Champagne et Crémant, le cocktail explosif de la réforme territoriale ?

Sébastien Bédé

Professeur associé, EM Strasbourg, EA 7308 Humanis, 61 Avenue de la Forêt Noire, 67000 Strasbourg, sebastien.bede@em-strasbourg.eu

Coralie Haller

Professeur associé, EM Strasbourg, EA 7308 Humanis, 61 Avenue de la Forêt Noire, 67000 Strasbourg, coralie.haller@em-strasbourg.eu

Introduction

Le vin en tant que produit et le tourisme en tant que service sont deux biens indissociables de leur territoire d'origine. Aussi, leur succès dépend en partie du lien de la marque de la destination avec le territoire, du pouvoir de la marque à promouvoir les produits régionaux, de la co-création et de la gestion de la marque territoriale par les acteurs (Charters et Spielmann, 2014).

Zardet et Noguera (2013) rappellent qu'« *en gestion, la notion de territoire est un périmètre de vie, de production ou de consommation, représentant une certaine cohésion géographique, sociale, économique et culturelle* ». La gestion de ce territoire requiert d'organiser les interactions entre les acteurs privés, publics, politiques et associatifs dont les objectifs sont variés. L'organisation territoriale est alors dépendante de la proximité des acteurs. Cette proximité recouvre plusieurs facteurs : géographique, de ressources matérielles et immatérielles.

En France, depuis mars 1982, la politique de décentralisation prévoit que la gestion du tourisme en tant que compétence partagée soit formalisée par un contrat entre l'Etat, la région, et les autorités locales. Ainsi, les 22 régions, subdivisées en 96 départements (plus 4 départements d'outre-mer) et les 36 660 communes en métropole disposent (ou peuvent disposer) de leur propre bureau de promotion pour le tourisme :

- The Comités Régionaux du Tourisme (CRT),
- The Comités Départementaux du Tourisme (CDT),
- The Offices du Tourisme (OT).

L'attribution de la compétence en matière de tourisme au niveau national, régional et local complique l'interaction des organisations publiques et des acteurs du tourisme. Afin de simplifier l'organisation du tourisme en France, l'avant-projet de loi du 15 mai 2013 relatif à la décentralisation et la réforme de l'action publique porté par le gouvernement prévoit que la région soit chef de file. Toutefois, au regard du périmètre des destinations, la détermination d'un chef de file unique, que ce soit une commune, un département ou une région, ne pourra satisfaire l'ensemble des acteurs. En commission du 11 décembre 2014, le Sénat a supprimé du texte du Gouvernement la primauté des régions en matière de tourisme.

Ce mode de gouvernance actuel a pour objectif de financer des projets d'envergure et d'accroître la réactivité au plan d'actions locales (Faguet, 2004). Ainsi, aucune organisation n'étant définie comme chef de file, ce mode de gouvernance est fondé sur le partenariat et la négociation. Cette organisation perturbe le fonctionnement de promotion du tourisme notamment du fait de compétences qui se chevauchent entre plusieurs niveaux administratifs. Cette fragmentation a soulevé des problèmes en termes de coûts, de qualité de services et de conflits pour la gouvernance. Par conséquent, la promotion et le marketing entre ces différents acteurs manquent d'articulation, multiplient les marques de destinations et les messages publicitaires et nuisent à la visibilité de la destination pour les touristes.

L'œnotourisme

En France, l'œnotourisme a connu un regain d'intérêt pendant les années 80 en tant que solution économique pour les agriculteurs. Les producteurs de vins ont alors diversifié leurs revenus en développant la vente directe auprès des touristes (Mallon, 1996). Un des outils mis en place dans les régions pour développer le tourisme est la route des vins. Selon Hojman et Hunter-Jones (2012), « *la littérature faisant référence aux destinations œnotouristiques mentionne l'existence de routes des vins* ». Gatti (1997) définit une route des vins comme « *un itinéraire balisé par des panneaux, à l'intérieur d'une aire délimitée (région, aire de dénomination...)* dont l'objectif est la découverte des produits viticoles et d'activités qui y sont associées ». Les routes des vins sont également définies comme des outils de promotion (Correia, 2004), réunissant les organisations (producteurs, œnologues, distributeurs, consommateurs, organisations publiques...) dans l'objectif d'en renforcer l'attractivité.

En Europe Occidentale, le tourisme et le commerce de vin sont aujourd'hui plus que jamais liés. Le long des routes des vins en Grèce, les touristes représentent 39 à 48% des ventes totales (Tzimitra-Kalogianni, Papadaki-Klavdianou, Alexaki, & Tsakiridou, 1999). En Afrique du Sud, 20% des débouchés commerciaux dépendent de la route des vins (Bruwer, 2003). De plus, Getz, Dowling, Carlsen et Anderson (1999) observent un lien étroit entre les pays importateurs de vins et les pays de émetteurs de touristes. En Italie, l'œnotourisme constitue le premier marché d'exportation pour la majorité des 35000 entreprises viticoles (Colombini, 2013). L'impact du tourisme sur l'économie du pays récepteur n'est pas seulement direct et à court terme, mais également transversal et à moyen voire long terme (Fischer et Gil-Alana, 2009).

La prise de conscience d'une concurrence venue des pays du Nouveau Monde a renforcé l'urgence d'ouvrir les portes des domaines vitivinicoles au public, de créer des routes des vins et d'améliorer le niveau de qualité des infrastructures d'accueil. De plus, selon Rochette (2012), « *la concurrence grandissante entre les territoires conduit les collectivités à se doter de marques et à adopter une démarche marketing* ». Les investissements publics-privés ont soutenu ces projets en dépit d'un manque de coopération entre les acteurs du vin et les acteurs du tourisme (Mallon 1996). Ce manque de coopération découle en partie d'une organisation qui regroupe plusieurs acteurs sans compétence exclusive.

Problématique

Le choix d'une destination par un touriste est influencé par l'image de la destination (Frochot et Legohérel, 2010). Dès lors, l'organisation des acteurs pour la promotion d'une destination est généralement issue d'une réflexion stratégique concernant le territoire touristique. Afin de garantir une perception claire de la destination par les touristes, il est alors essentiel qu'émerge un consensus autour de deux éléments : d'une part, la cohérence de l'unité géographique (ville, département, région, pays, continent), et d'autre part, l'image de la destination. Il est souhaitable que ces deux éléments soutiennent la logique de gouvernance d'une destination touristique.

Ainsi, le découpage territorial joue un rôle décisif dans les choix stratégiques de coopération pour la promotion des destinations touristiques. Or, la réforme territoriale engagée par le Gouvernement est susceptible de modifier les réseaux d'acteurs et de transformer la gouvernance du tourisme, voire le périmètre des destinations (étant donné que le périmètre des destinations recouvre un(e) ou plusieurs région(s), département(s), municipalité(s)).

Au-delà de la simple question de la cohérence de la destination touristique avec les nouveaux ensembles administratifs issus des fusions des régions en termes d'image et de périmètre, cette étude propose de comprendre comment les acteurs publics et les professionnels de l'oenotourisme vont adapter la marque territoriale. Cette étude offre une analyse des risques et des opportunités qu'offrent la réforme territoriale en cours pour un secteur d'activité particulier : l'oenotourisme.

Méthodologie

Appréhender la logique de gouvernance d'une destination touristique requiert d'étudier les relations inter organisationnelles. Afin de questionner les mécanismes sous-jacents à la gouvernance, notre méthodologie se fonde sur une étude qualitative en menant des entretiens semi-directifs auprès des organisations et des professionnels de l'oenotourisme appartenant aux régions Alsace et Champagne.

Un guide d'entretien structure chacune des rencontres et interroge les acteurs sur les principaux thèmes liés à la mise en place de la gouvernance d'une destination. Les entretiens ont été intégralement retranscrits.

L'analyse des données a été effectuée grâce à l'utilisation du logiciel Nvivo qui aide le chercheur à structurer ses données, mais permet aussi de faire émerger des concepts, de définir des catégories contextuelles, de garantir l'adéquation entre les données et les concepts et de stimuler l'imagination du chercheur (Mouricou, 2010).

Le cas de la fusion Alsace - Champagne Ardennes - Lorraine

L'Assemblée Nationale a adopté le 25 novembre 2014, en seconde lecture, la nouvelle carte à 13 régions, qui comprend notamment la fusion des régions Poitou-Charentes, Limousin et Aquitaine, ainsi que celle du Nord-Pas-de-Calais et de la Picardie. Notre étude porte sur la fusion de trois régions : Alsace - Champagne Ardennes – Lorraine (nous limiterons notre

recherche aux régions Alsace et Champagne Ardenne qui disposent d'une notoriété importante pour la production de vin).

L'objectif du Gouvernement est d'une part d'offrir aux régions françaises une taille équivalente à celle de leurs voisines en Europe et d'autre part d'élargir leurs compétences tout en accordant plus d'autonomie et réduisant les dépenses publiques. A terme, l'Etat envisage que les régions deviennent la seule collectivité compétente en termes de politiques de formation et d'emploi, de transports, (trains régionaux, bus, routes, aéroports et ports), d'éducation (lycées et collèges).

Bien que les enjeux liés à cette initiative soient louables, ce projet de fusion de deux régions productrices de vins ne manque pas de faire soulever des inquiétudes notamment auprès acteurs du tourisme, des producteurs de vin et institutionnels. Selon Debos (2012), « *en France, si l'ont fait exception des grandes marques et maisons de champagne ou de cognac qui font depuis de nombreuses années de l'oenotourisme un véritable vecteur d'image, de communication et de commercialisation de leur produits ; l'offre peine à intégrer la facette touristique. Cette situation peut s'expliquer par la diversité des vignobles français, des structures viticoles et des objectifs qu'elles poursuivent* ». La fusion de l'Alsace et de la Champagne Ardenne est alors susceptible de nuire à la visibilité de marques de vins et de destinations oenotouristiques aujourd'hui reconnues. En effet, pour Ditter et Menival (2014), « *dans la filière vin, les marques territoriales sont par exemple généralement représentées par des labels, dont les appellations d'origine contrôlée – institutions formelles qui se présentent comme un ensemble de normes et réglementations contribuant à protéger de la concurrence un produit ancré territorialement en délimitant le territoire et les conditions de la production par l'imposition d'un cahier des charges contraignant – ne sont qu'une forme parmi d'autres* ».

Champagne Ardenne

La Champagne dispose de 33 573 hectares et la production de vin représente 349 millions de bouteilles dont 45% sont exportées. La région champenoise compte près de 278 000 parcelles dont la superficie moyenne est de 18 ares. 17 villages bénéficient historiquement de la dénomination « grand cru » et 42 villages de la dénomination « premier cru ». La route du Champagne est entièrement balisée sur 600 km dans la Marne et l'Aube. L'annonce le 4 juillet 2015 par l'Unesco de l'inscription des coteaux, maisons et caves de Champagne au Patrimoine mondial de l'Humanité ne manquera pas de renforcer la visibilité internationale de cette destination.

L'Organisation internationale de la vigne et du vin (OIV) définit le terroir vitivinicole comme « *un concept qui se réfère à un espace sur lequel se développe un savoir collectif des interactions entre un milieu physique et biologique identifiable et les pratiques vitivinicoles appliquées, qui confèrent des caractéristiques distinctives aux produits originaires de cet espace* ». Sur la base de cette définition, le Comité interprofessionnel du vin de Champagne, qui rassemble les vigneron et maisons de Champagne rappelle que le terroir champenois est constitué de trois facteurs « *climat, sol et sous-sol, relief qui créent une combinaison*

spécifique, une mosaïque de micro-terroirs aux caractéristiques uniques dont le savoir-faire des 15000 vigneron champenois tire le meilleur parti »¹.

De plus, six territoires viticoles de la Champagne sont labellisés « Vignobles et Découvertes » afin de valoriser une offre de produits touristiques multiples et complémentaires (hébergement, restauration, visite de cave et dégustation, musée, événement,...) et permettant aux touristes de faciliter l'organisation du séjour (Côte des Bar ; Coteaux du Sézannais ; Coteaux Sud d'Epernay et Côte des Blanc ; Massif de Saint Thierry, vallée de l'Ardre ; Montagne de Reims ; Vallée de la Marne ; Coteaux de Vitry).

Alsace

Les 119 communes viticoles d'Alsace abritent 15 500 hectares de vignes A.O.C. et produisent annuellement en moyenne 1,15 million d'hectolitres de vins A.O.C. Cette production correspond à plus de 150 millions de bouteilles, dont 90% de blancs. L'Alsace produit 18% des vins blancs A.O.C. hors effervescents en France². La Route des Vins d'Alsace, inaugurée en 1953, est la plus ancienne Route des Vins de France. Elle serpente sur 170 km, du nord au sud de la région, traverse 70 villages viticoles et propose une piste cyclable.

De plus, cinq territoires sont labellisés « Vignoble et découverte » (Le vignoble du Pays de Wissembourg ; Le vignoble de Strasbourg, de Marlenheim à Molsheim ; Le vignoble « Cœur d'Alsace », entre le Mont Sainte-Odile et le château du Haut-Kœnigsbourg ; Le vignoble « Terre et Vins au Pays de Colmar », autour de Colmar ; Le vignoble « La Route des Vins Sud-Alsace », autour de Thann et de Guebwiller).

Résultats

Les différents acteurs de l'oenotourisme alsaciens et champenois s'accordent à affirmer que la future région issue de la fusion n'a aucune identité et ne dégagera aucune synergie. Ainsi, la réforme territoriale soulève plusieurs questions : le nom de la nouvelle région affectera-t-il la promotion de l'oenotourisme ? Quelles seront les organisations compétentes pour la promotion de l'oenotourisme ? Comment assurer la pérennité des marques et des terroirs ?

Références

Bruwer, J., (2003), « South African wine routes: Some perspectives on the wine tourism industry's structural dimensions and wine tourism product ». *Tourism Management*, 24, pp.423–435.

Charters, S. et Spielmann, N. (2014), Characteristics of strong territorial brands: The case of champagne *Journal of Business Research* 67 (7), 1461-1467.

Choisy, C. (1996) Le poids du tourisme viti-vinicole [The significance of viticultural tourism]. *Espaces*, 140, 30-3.

¹ <http://www.champagne.fr/fr/terroir-appellation/terroir-champenois/le-terroir-champenois-definition>

² <http://www.vinsalsace.com/les-vins-d-alsace/les-vins-d-alsace-rub5.html>

- Colombini, D. C. (2013), « Italian wine tourism and the web: A necessary wedding », *Wine Economics and Policy*, Vol. 2, n° 2, p. 111-113.
- Correia, P. et Charters, S. (2004), « Wine routes in Portugal: A case study of the Bairrada Wine Route », *Journal of wine research*, Vol. 15, n° 1, p. 15-25.
- Debos F., « Le partenariat « viticulteurs-institutionnels du tourisme » : clé de voûte d'un oenotourisme performant », *Market Management*, 2008/2 Vol. 8, p. 62-73.
- Desplats, B.L. (1996). Un tourisme valorisé ou valorisant? Exemples comparés de l'armagnac et du cognac [A developed or developing tourism? Comparing the examples of armagnac and cognac]. *Espaces*, 140, 34-42.
- Ditter, J.G. et Menival, D., « Une perspective institutionnelle sur la dynamique des marques territoriales dans la filière vin – l'exemple du champagne », 51^{ème} colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Française, 7, 8 et 9 juillet 2014 à Marne-la-Vallée.
- Faguet, J.-P. (2004), « Does decentralization increase government responsiveness to local needs?: Evidence from Bolivia », *Journal of public economics*, Vol. 88, n° 3, p. 867-893.
- Fischer, C. et Gil-Alana, L. A. (2009), « The nature of the relationship between international tourism and international trade: the case of German imports of Spanish wine », *Applied Economics*, Vol. 41, n° 11, p. 1345-1359.
- Frochot, I., « Wine tourism in France : a paradox ? » in Colin Michael Hall, Elsevier *Wine Tourism Around the World: Development, Management and Markets*, 2002, pp. 67-80.
- Frochot, I. et Legohérel, P. (2010). *Marketing du tourisme*, Paris.
- Gatti, S., Incerti, F. (1997), « The wine routes as an instrument for the valorisation of typical products and rural areas », *Proceedings of the 52nd EAAE Seminar*, Prentice Hall International, (UK) Ltd, p. 213-224.
- Getz, D. et al., 1999. « Critical Success Factors for Wine Tourism ». *International Journal of Wine Marketing*.
- Hojman, D. E. et Hunter-Jones, P. (2012), « Wine tourism: Chilean wine regions and routes », *Journal of Business Research*, Vol. 65, n° 1, p. 13-21.
- Macionis, N. & Cambourne, B., 1998. « Wine Tourism: Just what is it all about? » *Wine Industry Journal*, 13, pp.41-47.
- Mallon, P. (1996). Vin et tourisme: un développement dans la diversité [Wine and tourism: development in diversity]. *Espaces*, 140, 29-48.
- Rochette, C., « L'approche ressources et compétences comme clé de lecture du processus d'élaboration d'une ressource originale : la marque territoire », *Gestion et management public*, 2012/1 Volume 1/n°1, p. 4-20.

Tzimitra - Kalogianni, Papadaki - Klavdianou, Alexaki, Tsakiridou (1999), « Wine routes in Northern Greece: consumer perceptions », *British Food Journal*, 101:11, pp.884-892.

Zardet V. et Noguera F., « Quelle contribution du management au développement de la dynamique territoriale ? Experimentation d'outils de contractualisation sur trois territoires », *Gestion et management public*, 2013/4 Volume 2/n°2, p. 5-31.