

VITI 2015

STRATEGIE VITIVINICOLE VALAISANNE A L'HORIZON 2015

Partie I : L'analyse économique de la filière
EXECUTIVE SUMMARY

Février 2009



UNIL | Université de Lausanne

HEC Lausanne

Pr. Bernard Catry, 2008-2009

Partie I : L'analyse économique de la filière

Question 1

Quelles sont les caractéristiques marquantes de la consommation de vins valaisans ?

Question 2

Que dire de la filière valaisanne et de ses différents acteurs ?

Question 3

Quels objectifs assigner à la filière vitivinicole valaisannes ?

Question 4

Quelle offre pour les vins valaisans ?

Q1. Les caractéristiques marquantes de la consommation de vins valaisans

« Un marché saturé où les ventes des uns se font au détriment des autres. Ce qui suggère une montée en qualité des vins du Valais »

Les vins valaisans s'inscrivent dans le contexte d'une consommation de vins, au mieux, étale¹ en Suisse. Pour un canton producteur, il n'y a donc pas beaucoup d'espoir d'un développement violent, sauf à prendre des parts de marché aux concurrents. La Suisse est donc un **marché à « somme nulle »** dans lequel la percée commerciale des uns correspond à un recul des autres. Ou encore dans lequel il est tentant d'augmenter la valeur, le prix de vente à défaut des volumes.

Ce « jeu à somme nulle » est assez préoccupant lorsque l'on prend conscience des stratégies offensives mises en place par les pays producteurs « non traditionnels ». Que ce soit pour le « Wine Vision 2020 » des USA, pour le « Strategy 2025 » australien ou encore le « Vision 2020 » d'Afrique du Sud, une des ambitions fortes est la conquête de parts de marché, notamment en Europe.

Ce phénomène de transfert du succès des uns en recul des autres a au moins le mérite d'obliger à se poser la question suivante : si les Valaisans souhaitent améliorer leur position en valeur, si ce n'est en volume, à quelles autres dénominations devront-ils prendre des ventes ? Cette interrogation, incontournable dans l'état actuel du marché helvétique, se traduit par le genre d'**alternative stratégique** suivante:

- soit s'attaquer *frontalement* aux étrangers sur la base de prix publics plus compétitifs,
- soit se *différencier* d'eux en gardant des prix élevés, mais justifiés par une qualité vinicole appréciable. Auquel cas, la Valais sera plutôt confronté aux autres cantons.

¹ Malgré des fluctuations conjoncturelles la tendance lourde est stable

Le tableau suivant résume les grandes dimensions de cette alternative :

Tableau 1 : A quel segment de marché s'adresser ?

	Première option :	Deuxième option :
	Les vins étrangers	Les vins suisses
Part de marché	60 %	40 %
Prix public/litre	8 CHF	10 CHF
Vins majoritaires	Rouges	Blancs
Stratégies	Volume/coût	Différenciation
Facteur Clé	Prix/pub	Produit/accessibilité

La **première option** a le mérite de s'attaquer au marché des étrangers, le plus vaste, en engageant une politique de prix incitatifs et de lourds investissements publicitaires pour générer des volumes importants. Mais la croissance récente des étrangers et leurs ambitions stratégiques montrent qu'ils ont les moyens de réagir. Surtout que les efforts commerciaux qu'ils pourraient entreprendre en Suisse ne leur seront pas trop coûteux, compte tenu de la faible importance de ce marché dans leur compte d'exploitation mondial. Par ailleurs, les Valaisans n'ont pas, de par les caractéristiques de leurs vignobles, la capacité d'avoir une telle stratégie de type coût/volume.

La **deuxième option** évite de s'attaquer directement aux vins étrangers en pratiquant une stratégie de différenciation des produits plutôt que de prix. Cette stratégie de différenciation va surtout mettre le Valais face aux autres cantons, en particulier dans les rouges pour lesquels la sensibilité aux prix semble plus faible. Les volumes seront plus réduits que dans la première option, mais les marges unitaires seront plus confortables. Cette deuxième option est en principe favorisée par deux phénomènes :

- l'évolution de la consommation suisse vers des vins plus chers d'une part,
- la production des spécialités dans le Valais d'autre part (Petite Arvine, Cornalin ou Humagne Rouge par exemple).

« Dans ce marché, les vins valaisans ont reculé en volume, surtout pour des raisons de disponibilité en particulier pour le Fendant. Ce qui suggère que la gestion des quantités mises sur le marché demeure un des déterminants essentiels des revenus et donc de la rentabilité de la filière »

En étudiant **l'évolution des volumes** vendus par les différents acteurs sur le marché, on constate que les vins d'origine étrangère, sur la base de prix plus accessibles, ont fait, depuis longtemps, une percée importante en atteignant une part de consommation conséquente, surtout dans les rouges qui constituent le cœur du marché. Plus récemment, cette position conséquente dans les rouges s'est accompagnée d'une amélioration de leurs ventes dans les blancs au détriment du Valais.

Les autres cantons, quant à eux, sont déjà fortement implantés dans les blancs et cherchent donc à améliorer leur situation dans les rouges. Apparemment ils y sont parvenus en partie au dépend du Valais. Ainsi, ces dernières années, le Valais a perdu des positions en volume en Suisse, au bénéfice des étrangers pour les blancs et au bénéfice des autres cantons pour les rouges.

Mais cette analyse historique de la demande pour les vins valaisans doit se faire à la lumière de **l'offre** de ces vins. La baisse constatée de la consommation depuis 2004 ne semble pas due à une qualité vitivinicole qui serait défailante. Les spécialités de qualité se sont bien vendues lorsqu'elles étaient disponibles. Mais la disponibilité de certains vins était réduite, d'où la baisse de leurs ventes. D'ailleurs, la faible disponibilité de ces dénominations a pu être un facteur de maintien d'un niveau raisonnable de prix. A l'inverse, les surplus de production peuvent être désastreux pour le prix de vente sur le marché.

D'où 2 conclusions :

- Il y a un futur pour des spécialités valaisannes de qualité,
- il est essentiel, pour que les prix de vente soient maintenus, que la mise sur le marché soit la plus proche possible de la demande potentielle.

Dans les 2 cas, il s'agit donc de disposer d'une **gestion** collective efficace de l'offre de vins de la filière, aussi bien en *qualité produite* qu'en *quantité mise sur le marché*.

« Dans ce marché, les vins valaisans bénéficient d'un bon niveau de notoriété et d'image, grâce notamment à leurs spécialités. »

Les vins du Valais s'accompagnent d'une **notoriété et d'une image** très flatteuses auprès du public : en partie grâce aux spécialités, ils sont connus et reconnus pour leur qualité. Leur notoriété et image sont au rendez-vous, avec, bien sûr, des différences entre les dénominations. Ils sont dans le schéma de référence des consommateurs, mais cela ne se traduit pas toujours dans les ventes. Ceci implique que ces consommateurs ne trouvent peut-être pas toujours ces vins qu'ils estiment dans les points de vente qu'ils fréquentent.

La **conséquence marketing** de cette hypothèse est qu'il sera sans doute aussi efficace, pour les vins les mieux connus, de travailler leur accessibilité (distribution, promotion sur le lieu de vente, dégustation, etc.) que de les faire simplement connaître davantage (communication grand public, publicité magazine, etc.). Le renforcement ou l'accès aux réseaux de distribution peut devenir un enjeu stratégique majeur. Le choix du canal de distribution à renforcer dépendra de la situation de chaque dénomination.

Bref, les vins valaisans ont reculé en volume dans un marché suisse saturé. Mais ils disposent d'atouts certains en termes de qualité et de notoriété. Mais les opérateurs du secteur, vignerons, encaveurs et négociants, ont-ils les moyens de capitaliser sur ces atouts pour assurer leur avenir à l'horizon 2015 ? C'est tout l'intérêt, dans ce qui suit, de l'analyse de la filière et de ses acteurs.

Q2. L'analyse de la filière et de ses différents acteurs

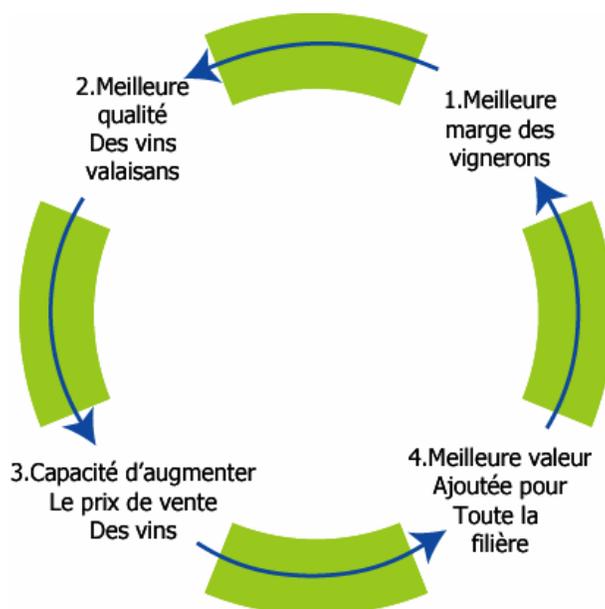
« L'étape vigneronne n'est pas rentable. Cette situation menace à terme la pérennité de la filière. D'où la nécessité d'améliorer les revenus par une hausse de la qualité et donc du prix des vins. A défaut, il faudra revisiter la répartition des marges au sein de la profession. »

L'étude des rapports internes à la filière, et en particulier entre ses acteurs, confirme que, comme dans beaucoup de domaines comme l'horlogerie ou la biscuiterie, on assiste à un déplacement de l'intérêt économique vers les activités proches du consommateur : les vigneronns, situés très en amont dans la filière, contribuent largement à l'économie du canton, spécialement sous la forme d'emplois, mais ne dégagent **pas d'excédent économique** contrairement à leurs partenaires plus proches du marché : vinificateurs ou négociants, ceci du fait de la topographie valaisanne, mais aussi de la grande atomisation de la phase viticole de la filière.

Cette situation, si elle perdure, menace le capital-plant du vigneron, la valeur même du vignoble valaisan et la pérennité de la filière. En effet, si le Valais veut renforcer sa stratégie de différenciation fondée sur des productions d'une qualité sans cesse améliorée, il faut un patrimoine viticole de valeur et exploité par des vigneronns incités économiquement par une vraie rentabilité.

Comme la réduction des coûts de production aura un impact relativement marginal sur l'exploitation des vigneronns, on pourrait souhaiter un accroissement de leurs recettes au travers d'une hausse du prix du raisin. L'objectif premier demeure que la hausse du prix du raisin puisse être financée par le consommateur grâce à l'augmentation de la qualité des vins valaisans. Cela permettrait d'améliorer la valeur ajoutée de l'ensemble du secteur et de chacun de ses opérateurs.

On se retrouve ainsi avec l'obligation d'un cercle vertueux de ce type :



Ainsi, la qualité accrue est à la fois la **cause et la conséquence** de la santé financière des vignerons. A défaut, la survie de l'étape vigneronne devra passer par une allocation différente des marges au sein de la filière.

« Les menaces les plus critiques sur la filière : la concentration de la Grande Distribution et les vins nouveaux entrants dans le secteur. La législation sur les alcools aura également un impact »

Au-delà de l'analyse interne sur ses différents opérateurs, les **menaces** sur l'ensemble de la filière ne sont pas négligeables. Certaines d'entre elles sont plus lourdes que d'autres. La concurrence entre les Valaisans par exemple peut être allégée au travers d'actions communes et d'une promotion du concept « Valais », en particulier au travers de l'AOC. En revanche, les menaces plus sensibles ont trait à (1) la concentration des Grands Distributeurs et (2) l'arrivée de nouveaux vins en Suisse.

Dans les 2 cas, ces menaces seront amoindries si le canton du Valais renforce la spécificité de ses productions vitivinicoles :

- côté distribution, le renforcement ou l'accès aux réseaux de distribution dans un contexte de puissance des grandes surfaces passe par un rééquilibrage du rapport de force avec ce réseau de vente. Seule une **différenciation** des vins valaisans pourra permettre d'approcher ce rééquilibrage en rendant la production du canton désirable, voire incontournable pour le magasin. Ce rééquilibrage sera d'autant plus facile que la profession gère de manière optimale les quantités **mises sur le marché**.
- côté nouveaux entrants, la filière n'a pas la structure de coût ni la marge pour entrer dans la guerre de prix qui serait la conséquence d'une attaque frontale des nouveaux entrants. Là encore la stratégie de **différenciation** s'impose.

Sans oublier le poids de la législation régissant la consommation d'alcools. Mais contrairement aux deux menaces évoquées dans les lignes qui précèdent, le degré d'action de la profession est limité face à cette dimension législative qui, en Suisse comme en Europe, va dans le sens de l'évolution politique.

Bref, les différentes menaces sur la filière conduisent à suggérer de poursuivre l'amélioration de la qualité des vins du Valais pour les différencier. Mais cette amélioration pourrait se heurter à la faible rentabilité de la phase viticole de la filière : les vigneron ne sont pas suffisamment incités économiquement à investir dans leurs exploitations, ce qui grève la valeur même du vignoble valaisan. Mais, pour éviter de prendre aux encaveurs et négociants de quoi payer les vigneron, c'est l'ensemble de la filière qui doit accroître sa valeur ajoutée. D'où l'établissement, dans le chapitre suivant, d'objectifs à long terme autour de cet impératif.

Q3. Les objectifs à assigner à la filière vitivinicole valaisanne

« Le secteur vitivinicole est stratégique pour le Valais »

C'est incontournable : le secteur agricole recule dans la plupart des pays européens et en particulier en Suisse où il représente moins de 5% du PIB. Le Valais peut être perçu comme relativement exceptionnel dans ce paysage économique, car la valeur ajoutée par hectare y est le double de la moyenne helvétique. Cette valeur ajoutée agricole est composée de salaires : près de 10% des emplois en Valais sont dans le secteur primaire, contre environ 5% dans la moyenne nationale. Sans compter les emplois induits dans les autres secteurs industriels ou de service.

L'agriculture valaisanne est dominée par la production végétale qui en représente 78%, alors que ce taux n'est que de 43% dans le pays en général. Dans l'agriculture valaisanne, le raisin se taille la part du lion en représentant 40%, contre 6% en moyenne en Suisse. Par ailleurs, la vitiviniculture demeure le premier employeur agricole du canton.

Ainsi, le poids de la filière vitivinicole est important pour le Valais. Mais ce qui est vrai d'un point de vue économique l'est aussi d'un point de vue sociétal ou environnemental. En effet, le secteur :

- contribue à la création du **paysage** valaisan,
- est au cœur de **l'identité** valaisanne,
- soutient le **peuplement** de certaines zones,
- a un impact très fort sur le maintien et le développement du **tourisme** valaisan.

La combinaison du poids économique et du rôle qualitatif du secteur le rend donc stratégique pour le Valais. D'où l'importance de lui assigner une vision et des objectifs à moyen et long terme.

« Les objectifs que l'on peut proposer au canton : une hausse de la valeur ajoutée de toute la filière au travers d'une qualité, et donc d'un prix public plus élevé de l'ordre d'un peu plus de 1 CHF/litre pour aboutir à un chiffre d'affaire de 440 millions CHF »

Conduites dans les lignes précédentes, l'analyse des acteurs de la filière, ainsi que l'affirmation de son rôle stratégique pour le canton conduisent à confirmer, à l'horizon 2015, deux objectifs fondamentaux :

- sur le plan non-marchand, le maintien d'une **viticulture de terrasses et de coteaux** pour des raisons qui dépassent le simple raisonnement économique. Il s'agit de capitaliser sur le rôle social, culturel et environnemental de la vitiviniculture. Les aides publiques sont particulièrement pertinentes dans ce domaine.
- sur le plan marchand, la recherche de la pérennité économique de la filière au travers d'une recherche d'un **équilibre financier** pour chacun de ses acteurs. Actuellement, la culture de la vigne n'est pas rentable. Or, il n'y aura pas d'avenir pour le secteur sans une forte dimension vignoble. Mais pour éviter que l'amélioration de la phase vigneronne ne se traduise en dépréciation de la situation des autres acteurs, il faut s'attacher à améliorer la Valeur Ajoutée **de l'ensemble de la filière** par une montée en gamme qualitative qui devrait se répercuter sur les prix de vente publics des vins valaisans.

Ces 2 objectifs fondamentaux prolongent l'ambition de la précédente étude VITI 2006 d'une vitiviniculture à **forte Valeur Ajoutée**. En outre, ils s'inscrivent parfaitement dans le dispositif législatif vitivinicole déjà mis en place dans le canton. Tout conduit donc à persévérer l'amélioration qualitative des productions de la filière. Surtout que les voies stratégiques alternatives ne sont pas toujours très pertinentes :

- le canton ne peut guère compter sur une évolution forte des **volumes** vendus à la fois, à cause de la limitation des surfaces cultivables et de la saturation du marché des vins.
- Par ailleurs, les éventuelles améliorations des **coûts de production** (baisse des charges salariales, mécanisation des exploitations, etc.) ne seront guère réalisables et/ou auront un effet limité sur la rentabilité de la filière.

Concrètement, il semble plausible d'estimer qu'à volume de production constant, la progression qualitative de la filière devrait aboutir à un chiffre d'affaires en hausse de 10% pour atteindre 440'000'000 CHF. Ce qui se ferait au travers d'une augmentation du prix public du vin d'environ 1.10 CHF au litre. Chacun des 3 acteurs du secteur serait alors rentable, notamment les vigneron au travers d'un financement complémentaire du raisin de l'ordre de 60 centimes au kilo. Il s'agirait donc d'un contrat « **gagnant-gagnant** » avec la viticulture : en contrepartie d'une augmentation des revenus de la vigne, le vigneron poursuivrait et renforcerait ses efforts de qualité de la production du raisin.

Deux considérations complémentaires : les éventuels besoins supplémentaires en termes de communication et de promotion ne sont pas inclus dans ces calculs. D'autre part, ces objectifs supposent une certaine maîtrise des quantités mises sur le marché pour éviter que d'éventuels excédents ne pénalisent la hausse de prix souhaitée.

Bref, la vitiviniculture demeure stratégique pour le Valais, en termes économiques, mais aussi en termes non marchands, notamment environnementaux. La filière doit donc être consolidée au travers d'une hausse de sa valeur ajoutée qui profite à tous ses acteurs. Concrètement, ce but sera atteint à partir d'une hausse du prix de vente public moyen d'un peu plus de 1 CHF au litre, pour permettre de mieux rémunérer le prix du raisin et équilibrer l'exploitation des vignes. La qualité valaisanne est donc à la fois la cause et la conséquence de la compétence vigneronne du Valais. Encore faut-il que ce concept de qualité soit validé et traduit auprès du public dans la construction des dénominations des vins du Valais. Ce qui est abordé dans les paragraphes qui suivent.

Q4. Définition de l'offre de vins valaisans

« Le Valais doit confirmer sa politique d'offre de qualité »

Le choix de la qualité plutôt que des volumes ou de la réduction drastique des coûts de production participe d'une réflexion sur la « polarisation » des marchés qui touche de nombreux secteurs. En effet, le marché suisse du vin, comme c'est le cas de nombreux autres marchés dans différents domaines d'activité, se polarise entre :

- les achats *fonctionnels* de vins « boisson » fondés sur des critères de prix réduits d'une part
- et les achats *plaisir* de vins de « dégustation » motivés par une sophistication accrue de l'amateur de vins d'autre part.

Face à cette polarisation, tout ce qui a été évoqué précédemment sur le marché du vin, ses acteurs et les objectifs à assigner à la filière, incite les vins valaisans à opter pour la stratégie de **montée en gamme**, de « trading up », par opposition à une stratégie de volume et de prix bas.

Cet impératif d'une montée en gamme est encore plus patent si on observe la situation de l'offre actuelle du canton selon les gammes de prix, telle qu'on peut l'observer en Grande Distribution : les vins, rouges ou blancs, qui augmentent le plus en Suisse, quelle qu'en soit l'origine, sont dans la catégorie des plus de 15 CHF. Alors que la position, la part de marché des vins valaisans en grande distribution, est plutôt meilleure dans le milieu de gamme, c'est-à-dire dans la catégorie des 10-15 CHF. Il y a donc encore des progrès possibles.

Mais autant il semble désormais évident que l'offre valaisanne doit poursuivre son amélioration qualitative, autant il faut admettre que cette stratégie peut avoir des implications différentes selon chacune des dénominations de la gamme valaisanne.

Certains vins, notamment les spécialités, ont déjà atteint un bon niveau de qualité. Il s'agit donc plutôt d'en améliorer la notoriété si elle demeure faible, ou de faciliter leur accessibilité dans la distribution si c'est plutôt leur présence dans les points de vente qui

fait défaut. D'autres, au contraire, n'ont pas encore suffisamment le niveau pour participer à la montée en gamme valaisanne. Avant d'investir en communication ou en distribution sur ces dénominations, il faut donc en améliorer la qualité.

La stratégie dite de « trading up » peut donc se décliner différemment selon chaque grand type de dénominations. C'est un thème qui sera repris et développé lorsqu'il s'agira d'aborder la question du marketing des productions valaisannes.

« Cette stratégie de qualité de l'offre valaisanne doit être légitimée par les dénominations de ses produits »

Pour que la filière vitivinicole soit en mesure d'augmenter le prix de vente de ses productions et donc d'accroître ses revenus, il faut que le marché perçoive et comprenne la qualité des vins valaisans. En général, la qualité vitivinicole s'exprime au travers de 3 grands types de dénominations :

- les origines géographiques (AOC/AOP/IGP/Dénominations traditionnelles, Crus)
- les cépages
- les marques

Les producteurs privilégient évidemment le type de dénomination pour laquelle ils ont le plus de choses à dire. Un *cépage* connu a été un bon moyen pour les Californiens pour compenser, à leurs débuts, l'absence de terroir historique. Mais cela a évolué puisque les sociétés ont élargi leur gamme et ont renforcé les *marques* commerciales : Gallo, Robert Mondavi, etc. Jusqu'à ce que les diverses *régions* de production américaines acquièrent une réputation suffisante pour les utiliser comme base de communication, ainsi que l'atteste le développement des AVA².

L'Europe à l'inverse peut capitaliser sur l'histoire de ses vignobles, mais a moins d'expérience de gestion des marques que les Américains ; d'où l'importance des appellations et dénominations géographiques.

² American Viticultural Area

Les marques sont souvent employées lorsque ni le cépage ni le terroir n'ont beaucoup de signification pour le marché ou quand un producteur de plusieurs catégories de vin veut faire une communication globale.

Actuellement, la stratégie valaisanne est **polymorphe** dans le sens où elle utilise la notion de *terroir* avec son « AOC Valais » dans lequel s'inscrivent des *cépages* (e.g. Amigne), sans pour autant négliger les *marques* (e.g. marques de négociants, voire certaines dénominations traditionnelles comme Dôle et Fendant).

Certes, le recours à la dénomination « AOC Valais » se justifie par le fait qu'une telle notion d'origine géographique, de terroir, demeure l'une des rares à offrir une différenciation et une protection forte. Par comparaison, les cépages sont, à priori et sous réserve de compatibilité de sol et de climat, utilisables par beaucoup de concurrents suisses et étrangers. Quant à la marque, elle suppose d'importantes dépenses de communication que beaucoup de petits producteurs valaisans ne peuvent s'offrir.

Mais si cette politique « AOC Valais » semble logique, elle n'est pas exempte de critiques. On peut en effet s'interroger sur la **largeur** de cette AOC. Elle semble regrouper beaucoup de dénominations, et des vins qui demeurent de qualité et de prix variables. Pour y remédier et rendre l'« AOC Valais » plus sélective, trois approches non mutuellement exclusives sont envisageables :

- a) renforcer la **communication** sur les spécialités valaisannes sans modifier la politique de production,
- b) **optimiser la gestion et contrôles des vins**, notamment de nature organoleptique,
- c) construire de nouveaux **segments** qualitatifs au sein de l'« AOC Valais » : Marques, Crus, voire des AOC locales.

Ces trois approches ont des avantages et des inconvénients. La profession doit se saisir de cette problématique et déterminer si elle veut collectivement se limiter à une communication valorisante ou s'engager dans une approche plus volontariste de mutation de la production au travers de critères organoleptiques « guillotine » ou de nouvelles segmentations. La question de la gouvernance de la profession est clairement posée dans ces derniers cas. En effet, la définition de critères de sélectivité plus rigoureux (dégustation/sanction, segmentation par marques, crus ou AOC locales) et

surtout leur respect suppose que la profession soit capable d'une certaine autorégulation.

Quelle que soit la solution retenue pour ainsi rendre l'« AOC Valais » plus sélective, il s'agit bien, pour le canton, de travailler son **offre**. Amélioration de la dimension *qualitative* de l'offre, qu'elle soit perçue au travers de la communication sur les spécialités, ou qu'elle découle d'une évolution de la production. Mais sans oublier d'en rappeler la dimension *quantitative* qui a été soulevée dans le premier chapitre : la nécessaire stabilisation des quantités mises sur le marché pour que les éventuels surplus ne pénalisent pas la hausse attendue des revenus de la filière.

Le collectif valaisan, profession et/ou Etat, aura aussi la charge de trouver des éléments de réponse aux deux **questions additionnelles** que soulève le recours à une « AOC Valais » :

- quelle *perception* le consommateur retire-t-il de la référence au nom Valais dans l'appellation ? En particulier compte tenu de l'utilisation de ce nom dans de nombreux secteurs agricoles et non agricoles.
- Comment éviter que des acteurs de la filière utilisent des dénominations traditionnelles valaisannes pour des vins de pays et de table, sachant que la liste des dénominations protégées est celle, *plus limitative*, qu'a établie Berne.

Bref, tout concourt à confirmer que, compte tenu du marché des vins en Suisse, de la situation des différents acteurs de la filière, et des objectifs de pérennisation que l'on peut lui assigner, la montée en gamme soit la stratégie réaliste. Encore faut-il que cette montée en gamme soit accompagnée d'une gestion idoine des dénominations. De fait, l'« AOC Valais » actuelle pourrait s'avérer trop large pour bien accompagner la montée qualitative du secteur. Mais la poursuite d'une sélectivité accrue de l'AOC soulève la question de la gouvernance de la profession et de sa volonté/autorité de gestion collective. Ainsi énoncée, la politique de qualité et de gestion des dénominations qui l'accompagne reste une dimension « offre » déterminante pour l'avenir vitivinicole du canton. Il reste maintenant à évoquer la dimension « demande » au travers d'une réflexion sur les segments de marché et le marketing approprié pour les vins du Valais.

Les 9 principales conclusions de l'analyse économique

Fondamentalement, la réflexion VITI 2015 menée dans les pages précédentes aboutit à confirmer la nécessité de **différencier** les vins valaisans sur un marché helvétique très encombré. Cette stratégie de différenciation se décline au travers d'une série de conclusions et de **recommandations**. En voici les 9 principales classées selon l'ordre abordé dans les 4 questions de l'étude :

Question 1 : le marché suisse des vins

1. Sur un marché suisse saturé, continuer la montée en **qualité** des vins du Valais pour accroître les revenus par bouteille, plutôt que d'envisager une stratégie de volume appuyée par des prix de vente concurrentiels. Ce qui d'ailleurs, sur les marchés, les confrontera plutôt aux autres productions nationales qu'aux vins étrangers.
2. Renforcer les outils de contrôle des **quantités** mises sur le marché : l'éventuelle production excédentaire d'une dénomination empêchera toujours la filière de traduire ses efforts qualitatifs en prix de vente consommateurs.
3. Les efforts collectifs de la profession en matière de communication/promotion ne doivent pas occulter la dimension **distribution** de ses vins. En effet, la bonne image actuelle de la gamme valaisanne avec ses spécialités laisse penser que son développement passe autant par une meilleure accessibilité de leur production au point de vente, quel qu'il soit, que par des investissements de publicité supplémentaires. Le meilleur canal de distribution à travailler dépendra de la situation de chaque dénomination.

Question 2 : la filière vitivinicole et de ses acteurs

4. Le maintien de la valeur du vignoble valaisan et la poursuite de la montée en qualité des vins de la filière vitivinicole supposent que tous ses acteurs soient **financièrement équilibrés**, donc en particulier que les vigneronns cessent d'être déficitaires. La hausse du prix du raisin, idéalement, devrait être assurée par une

augmentation des revenus de l'ensemble de la filière. A défaut, la profession devra revisiter la répartition de sa valeur ajoutée entre ses différents acteurs.

5. La stratégie des vins valaisans doit se préparer à affronter les 2 principales **menaces** sur la filière : la concentration de la distribution et l'arrivée de nouveaux acteurs vitivinicoles étrangers. Là encore, la stratégie de différenciation par une qualité accrue semble plus appropriée qu'une confrontation par une guerre des volumes et des prix.

Question 3 : les objectifs que l'on peut assigner à la filière

6. Le secteur vitivinicole demeure **fondamental** pour le Valais. Il apporte une valeur marchande (emplois, revenus, etc.) et non marchande (environnement, tourisme, etc.). Le Valais doit donc en préserver les aspects qui, à l'instar de la viticulture de coteaux, de terrasses et de « montagne », ne sont pas toujours rentables mais qui contribuent à ses atouts qualitatifs.
7. La filière vitivinicole devrait, pour garantir à tous ses acteurs, notamment vigneron, une situation financière suffisante à leur pérennité, atteindre un objectif de **chiffre d'affaires annuel de 440'000'000 CHF à volume constant**. Ce qui équivaut à obtenir des consommateurs environ 1,10 CHF de plus au litre et attribuer au raisin + 0,60 CHF environ au kilo, sur la base des investissements existants. Toute hausse des budgets, en particulier publi-promotionnels, devra se traduire sur les niveaux de chiffres d'affaires à atteindre.

Question 4 : la définition de l'offre valaisanne

8. Cet objectif implique de consolider et augmenter la position valaisanne dans le segment des vins de **plus de 15 CHF**. En effet, stable en Suisse en général, la demande pour ces vins continue à croître, alors que le Valais a plutôt sa meilleure part de marché dans la tranche des 10-15 CHF.

9. La montée en qualité des productions valaisannes peut impliquer un renforcement de l'actuelle « AOC Valais » qui semble trop large. La profession devra se prononcer sur la meilleure approche pour rendre cette **AOC plus sélective** : communiquer davantage sur les « spécialités », optimiser les contrôles organoleptiques, voire construire de nouveaux segments qualitatifs en son sein.

L'analyse économique de la filière peut donc se résumer en 9 recommandations principales, chacune correspondant à une section spécifique de ses 4 chapitres. Cette analyse devrait désormais servir, entre autre, de base à la réflexion marketing de la profession. Ce qui, complétée par l'analyse de l'Université de Lausanne sur le sujet, aboutira à un rapport complémentaire sur les conséquences en termes de segments de marché et de marketing à mettre en œuvre à l'horizon 2015.
