

Travail de Bachelor 2021

Analyse de la stratégie commerciale du marché vitivinicole valaisan



Etudiant-e : Nathan Disner

Professeur : Vincent Grèzes

Remis le : 9 août 2021

Source de l'image de la page de titre : <https://www.lesvinsduvalais.ch/tavolata-valais/>

Résumé managérial

Cette analyse a eu pour but de réaliser un diagnostic commercial de la filière viticole valaisanne en collaboration avec l'interprofession de la vigne et du vin du Valais (IVV). L'objectif de ce travail a visé à identifier les bonnes pratiques à mettre en place afin de proposer les bases d'une nouvelle stratégie commerciale à long terme pour le marché viticole valaisan.

L'enquête qualitative auprès d'une dizaine de producteurs valaisans a permis de faire ressortir les différentes perceptions des problématiques actuelles du marché et également de déceler les attentes et les questions quant à la suite des activités viticoles valaisannes. De plus, il a été possible d'approfondir l'impact de la situation du COVID-19 auprès de la filière et de tirer des apprentissages de cette crise. Les interviews ont été réalisées sur la base d'un guide d'entretien semi-directif. Cependant, les discussions se sont vite élargies afin de refléter totalement la réalité du marché viticole valaisan. L'analyse a démontré que les producteurs valaisans ont besoin de suivi, de structure organisationnelle et de soutien. C'est pourquoi, les recommandations de cette stratégie commerciale vont dans cette direction. En effet les différents projets, proposés à l'IVV dans cette analyse, consistent à mettre en place des outils de support et de suivi commerciaux et digitaux, à faciliter des actions de vente auprès des différents canaux de distribution mais surtout à promouvoir le Valais en tant que marque viticole forte et durable aux yeux du pays mais également de manière internationale sur le long terme.

Le manque de structure hiérarchique et organisationnelle du marché du vin en Valais impacte fortement sur la communication entre les acteurs et ne permet pas de porter un message commun. C'est pourquoi, l'IVV doit endosser le rôle de fédérateur de la filière viticole valaisanne afin de rassembler et d'unir les producteurs de la région dans une démarche de développement qualitatif des vins du Valais.

Mots clés : analyse commerciale, marché viticole, développement commercial, œnotourisme, canton du Valais

Avant-propos et remerciements

Cette analyse commerciale du marché viticole valaisan lors de la réalisation d'un travail de Bachelor à la HES-SO Valais/Wallis de Sierre, se réalise en collaboration avec l'interprofession de la vigne et du vin du Valais (IVV).

Dans un cadre de sortie de crise sanitaire mais de situation tout de même délicate au sein du marché, le besoin de renouveau et de développement au sein de la branche viticole permet de recevoir un accueil chaleureux et enthousiaste de la part de l'ensemble des acteurs de la filière.

Au travers de ce mandat, l'objectif est d'apporter des réponses mais également du soutien aux producteurs valaisans en les encourageant à continuellement se renouveler afin de rester concurrentiel et de poursuivre la mise en valeur des produits locaux.

Je souhaite adresser mes chaleureux remerciements à l'ensemble des personnes qui m'ont accompagné durant ce travail pour leur disponibilité et leur collaboration :

- Monsieur Vincent Grèzes, professeur responsable du travail de Bachelor ;
- Monsieur Yvan Aymon, président de l'interprofession de la vigne et du vin du Valais (IVV) ;
- Les dix caves interviewées pour leur précieux temps accordé et les discussions constructives lors de l'enquête qualitative ;
- Monsieur Alexandre Mondoux, responsable de l'observatoire suisse du marché des vins à Changins (OSMV) ;
- Monsieur Julien Morand, distillateur et liquoriste à la Distillerie Louis Morand ;
- L'œnothèque valaisanne interviewée ;
- Monsieur Nicolas Joss, directeur de Swiss Wine Promotion (SWP) ;
- Monsieur Pierre-André Roduit, chef de l'Office cantonal de la viticulture ;
- L'ensemble des collaborateurs de l'IVV ;
- Ma famille et mes proches pour leur soutien, leur intérêt et la relecture du travail.

« Dieu n'avait fait que l'eau, mais l'homme a fait le vin. »

Victor Hugo

Table des matières

Résumé managérial	iii
Avant-propos et remerciements.....	iv
Table des matières.....	v
Listes des tableaux.....	ix
Liste des figures	x
Liste des abréviations	xi
1 Introduction	1
1.1 Contexte	1
1.2 Problématique	4
1.3 Objectifs du travail.....	5
1.3.1 Question de recherche.....	5
1.3.2 Objectifs	5
1.3.3 Livrables.....	5
2 Méthodologie	6
3 Etat de l'art	8
3.1 La stratégie commerciale	8
3.2 Stratégie de différenciation.....	9
3.3 La tendance de consommation du produit.....	10
3.4 La distribution.....	10
3.5 Synthèse et hypothèses	12
4 Enquête qualitative	14
4.1 Introduction.....	14
4.2 Synthèse des données.....	15
4.2.1 Descriptif de l'échantillon	15

4.2.2	Problèmes du marché	16
4.2.3	Hypothèses.....	16
4.2.4	COVID-19	20
4.2.5	Segmentation qualitative	20
4.2.6	Besoins et objectifs	22
4.2.7	Attentes de l'IVV.....	23
4.2.8	Vision à 10 ans.....	24
4.3	Analyse de la maturité commerciale des groupes	25
4.3.1	Moyenne de l'échantillon	26
4.3.2	Synthèse des groupes de producteurs.....	27
4.4	Analyse des bonnes pratiques par groupe	30
4.5	Discussion.....	31
4.6	Etude approfondie du COVID-19.....	33
4.6.1	Contexte	33
4.6.2	Impact de la crise	34
4.6.3	Canaux de distribution	34
4.6.4	Stratégies.....	35
4.6.5	Apprentissages de la crise	37
4.7	Etude approfondie des canaux de distribution.....	38
4.7.1	Introduction.....	38
4.7.2	Analyse	38
4.7.3	Conclusion	42
4.8	Conclusion de l'analyse qualitative.....	43
5	Etudes comparatives	44
5.1	Benchmark produits similaires au vin	44
5.1.1	Introduction.....	44
5.1.2	Analyse	45
5.1.3	Maturité commerciale des eaux-de-vie	47
5.1.4	Conclusion	48

5.2	<i>Benchmark best practices</i> internationales	49
5.2.1	Introduction.....	49
5.2.2	Analyse	50
5.2.3	Pistes de réflexion et apprentissages.....	52
5.3	<i>Benchmark consommation</i>.....	54
5.3.1	Introduction.....	54
5.3.2	Analyse	54
5.3.3	Conclusion	56
5.4	Etude du rapport COVID-19 OSMV/EHL	57
6	SWOT des caves en Valais.....	59
7	Recommandations	60
7.1	Introduction.....	60
7.2	Les recommandations de l'analyse commerciale :.....	60
7.3	Description	62
7.3.1	Pour le marché viticole valaisan.....	62
7.3.2	Pour les caves	63
7.3.3	Pour l'IVV.....	68
7.4	Utilisation	68
7.4.1	Accompagnement commercial	70
7.4.2	Promotion digitale.....	72
7.4.3	Ambassadeurs des vins du Valais.....	74
7.4.4	Grande distribution et négoce.....	76
7.4.5	Développement Marque Valais.....	78
7.4.6	Rémunération de la filière.....	80
7.4.7	Promotion oenotouristique	84
7.5	Financement des recommandations.....	86
7.6	Enquête semi-quantitative	86
7.7	Conclusion des recommandations	87

8	Conclusion de l'analyse commerciale	89
8.1	Ouverture de la discussion	90
8.2	Conclusion personnelle	90
	Références.....	91
	Annexes.....	95
	Annexe I : Guide d'entretien enquête qualitative	95
	Annexe II : Guide d'entretien <i>benchmark</i>	98
	Annexe III : Mail demande d'entretien	101
	Annexe IV : Etude COVID-19 OSMV/EHL	102
	Annexe V : Lettre ouverte IVV/COVID-19.....	106
	Annexe VI : Justificatif recommandation 1.....	107
	Annexe VII : Justificatif recommandation 2.....	108
	Annexe VIII : Questionnaire des recommandations.....	109
	Annexe IX : Organisation du travail	116
	Annexe X : Sujet et mandat définitif du travail de Bachelor.....	117
	Annexe XI : Commentaires du jury.....	124
	Déclaration de l'auteur	125

Listes des tableaux

Tableau 1 Moyenne d'utilisation des canaux de distribution par groupe, « Données de l'auteur »	15
Tableau 2 Moyenne d'utilisation des canaux de distribution par producteur, « Données de l'auteur »	15
Tableau 3 Synthèse acceptation des hypothèses, « Données de l'auteur »	16
Tableau 4 Synthèse avis du changement d'appellation en AOP, « Données de l'auteur »	22
Tableau 5 Analyse des bonnes pratiques par groupe de cave, « Données de l'auteur »	30
Tableau 6 Étude ventes vins suisses durant le 1er semestre 2020 « Adapté de Christinet et Mondoux (2020) »	33
Tableau 7 Etat d'utilisation des canaux de distribution avant le COVID-19, « Données de l'auteur »	34
Tableau 8 Etat d'utilisation des canaux de distribution durant le COVID-19, « Données de l'auteur »	35
Tableau 9 SWOT en grande distribution, « Données de l'auteur »	39
Tableau 10 SWOT des HoReCa, « Données de l'auteur »	39
Tableau 11 SWOT en vente directe, « Données de l'auteur »	40
Tableau 12 Informations distillerie Morand, « Données de l'auteur »	44
Tableau 13 Tableau récapitulatif benchmark Suisse-Autriche-Languedoc, « Adapté de Cerutti (2019), Export Entreprises SA (2021), Figaro Vin (2016), Export Entreprises SA (2021), Languedoc Wines (2021), Conseil interprofessionnel des vins AOC du Languedoc et des IGP Sud de France (2018) et Aigrin, Hannin et Vert (2013) »	50
Tableau 14 SWOT des caves valaisannes, « Données de l'auteur »	59

Liste des figures

Figure 1 Pyramide qualitative des vins du Valais, « Adapté de VitiHorizon 2020 (2015) »	2
Figure 2 Moyenne de l'analyse de la maturité commerciale, « Données de l'auteur »	26
Figure 3 Analyse de la maturité commerciale par groupe de caves, « Données de l'auteur »	27
Figure 4 Analyse de la maturité commerciale distillerie Morand, « Données de l'auteur » ...	47
Figure 5 Analyse des 5 forces de Porter, « Récupéré sur : lecoindes entrepreneurs.fr (2021) »	64
Figure 6 Matrice SWOT, « Récupéré sur : expatvalue.com (s.d.) (Carnot, s.d.) »	64
Figure 7 Matrice de Mc Kinsey, « Adapté de Rouzet et Seguin (2019) »	65
Figure 8 Cycle de vie du produit, « Adapté de Rouzet et Seguin (2019) »	65
Figure 9 Check-list commerciale, « Adapté de Rouzet et Seguin (2019) »	66
Figure 10 Matrice de risque, « Données de l'auteur »	69
Figure 11 Fiche du projet 1	70
Figure 12 Fiche du projet 2	72
Figure 13 Fiche du projet 3	74
Figure 14 Fiche du projet 4	76
Figure 15 Fiche du projet 5	78
Figure 16 Fiche du projet 6	80
Figure 17 Fiche du projet 7	84

Liste des abréviations

AOC :	Appellation d'origine contrôlée
AOP :	Appellation d'origine protégée
BIO :	Issu de l'agriculture biologique
Ha :	Hectares
HoReCa :	Hôtels Restaurants Cafés
IGP :	Indication géographique protégée
IVV :	Interprofession de la vigne et du vin du Valais
OFAG :	Office fédéral de l'agriculture
OSMV :	Observatoire suisse du marché des vins
SWP :	Swiss Wine Promotion
VdP :	Vins de pays
VWP :	Valais/Wallis Promotion

1 INTRODUCTION

L'introduction permet de contextualiser la situation actuelle du marché viticole valaisan et de définir précisément la problématique liée à cette étude. De plus, les objectifs du travail synthétisent les attentes de cette analyse commerciale.

1.1 Contexte

La politique viticole suisse est régie par l'OFAG et ensuite adaptée selon les différentes régions, cantons. La loi fédérale sur l'agriculture définit les droits en termes de production, de commerce, d'importation et d'exportation des vins en Suisse.

Avec ses 14'700 hectares de surface viticole, la Suisse produit environ un tiers de la consommation totale des habitants du pays. Cela correspond à 0.2% de la production de vin mondiale. La Suisse se positionne au 4^{ème} rang mondial au niveau de la consommation annuelle par habitant en 2014 avec 37.8 litres de vin par personne. (Mondoux, 2020).

Les coûts de production et de vinification des vins en Suisse sont très élevés, ce qui rend le produit peu concurrentiel au niveau mondial sur le rapport prix. Depuis les années 2000, une mécanisation légère a pu être mise en place dans les processus viticoles ce qui a permis de réduire modérément les frais. Le calcul du prix de revient par bouteille prend en compte l'ensemble des variables du marché (matière premières, matériel, charges financières, charges commerciales et marketing, rémunération). De ce fait, un prix de vente inférieur au coût de production ne signifie pas qu'aucune marge n'est réalisée mais qu'un revenu inférieur est obtenu par rapport aux prétentions salariales calculées pour les producteurs.

Le fonctionnement actuel des caves en Valais reste très simple et pour la plupart des producteurs très standard. Un vigneron peut choisir de vendre son raisin, de vendre du vin en vrac, de produire et commercialiser lui-même ses bouteilles ou de faire un mixte des différentes options. Une cave a le choix de produire du vin à partir de sa propre culture, de raisins achetés ou les deux. Les différents modèles dépendent du type de cave ainsi que des canaux de distribution utilisés. Les grands établissements viticoles ne peuvent pas assumer l'entièreté de leur production avec uniquement leurs propres cultures. De ce fait, ils achètent

du raisin aux vigneron. Actuellement, le prix d'achat du kilo de raisin dépend du cépage et des prix indicatifs transmis par l'IVV. La vente de raisin et de vin en vrac reste la solution la moins rentable puisque le prix d'achat est très faible et donc la marge limitée. La commercialisation directement en bouteille permet d'ajouter une réelle plus-value pour le client et de fixer ses prix en fonction de ses coûts et de la marge souhaitée.

En 2015, l'IVV a publié la stratégie viticole cantonale jusqu'en 2020 avec un plan d'action et des objectifs très clairs. Les axes principaux de l'étude sont la diversité, la responsabilité et la proximité. Ci-dessous, la pyramide qualitative des vins du Valais présentée dans cette stratégie viticole est exposée.

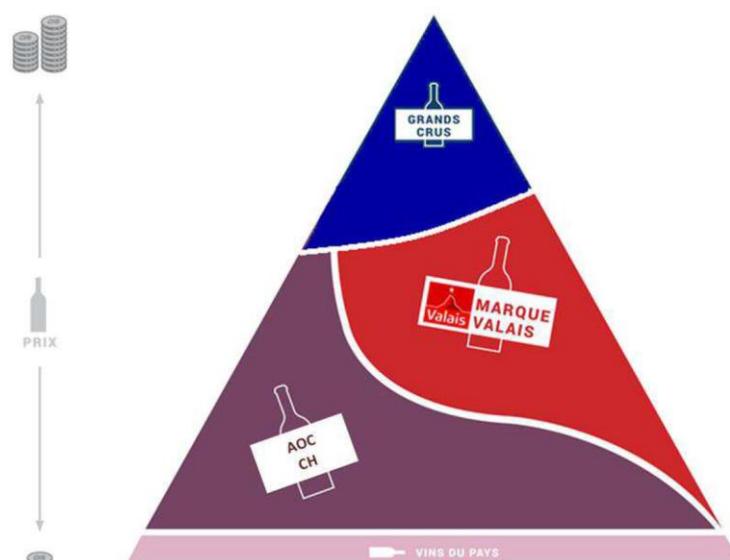


Figure 1 Pyramide qualitative des vins du Valais, « Adapté de VitiHorizon 2020 (2015) »

La Suisse est le 6^{ème} importateur de vin au niveau mondial. Cela représente une valeur d'environ 950 millions d'euro. Malgré cela, le quota d'importation, fixé à 170 millions de litres de vins étrangers, n'a jamais été atteint, affirme Mondoux (2020). Selon le rapport annuel de l'OSMV (2020) en grande distribution, en 2019, 63% de la consommation de vin des Suisses correspondait à des produits étrangers. Ce phénomène s'explique entre autres avec des coûts de production élevés et donc un prix moyen par bouteille supérieur à la moyenne en raison de la difficulté à mécaniser les tâches viticoles dans une région alpine ainsi qu'une exportation internationale très basse (environ 1% de la production en 2019).

En 2019, Swiss Wine Promotion (SWP) et l'Office fédéral de l'agriculture (OFAG) (2020) ont mis en place une stratégie afin d'augmenter les ventes de vins suisses dans le secteur de la grande distribution. À la suite de ces mesures, au 1er semestre 2020, les ventes de vins suisses ont augmentés de 10,4% par rapport à la même période en 2019. Les vins valaisans en grande distribution ont eu une hausse de 11,7%. Ces mesures à court terme n'avaient pour but que de liquider les stocks restants très importants afin de pouvoir se préparer à la nouvelle récolte. Cette offre doit également son succès à la situation du COVID-19 et le confinement de mars 2020. En effet, selon l'étude de Masset, Mondoux et Weisskopf supervisée par l'OSMV (2020), il y a eu une augmentation de la consommation de vin durant le premier confinement et comme la vente en grande distribution restait le canal de distribution le plus évident durant cette période, l'action de Swiss Wine Promotion a pris une grande importance. De plus, 65% des Romands estiment avoir consommé de manière plus locale durant le confinement, contrairement aux germanophones avec seulement 26%, affirment les auteurs. Durant le premier semestre 2020, le mode de consommation a changé, les apéritifs digitaux ont vu le jour et la majorité des amateurs de vin ont continué de consommer même de manière solitaire ou quelques fois en famille. Initialement, le vin était partagé entre amis, collègues ou durant des évènements, manifestations. Le consommateur de vin a pris conscience, durant la période de COVID-19, de l'importance de consommer de manière plus locale.

L'OSMV affirme : « *La proximité historique que les vigneronns suisses entretiennent avec leur clientèle par le biais de la vente directe combinée à une volonté – dont la pérennité reste toutefois à confirmer – de consommer plus local offrent des raisons pour faire preuve d'un optimisme mesuré dans une perspective à plus long-terme* ». (Masset, Mondoux, & Weisskopf, 2020, p. 5)

De manière générale, différentes analyses, réalisées par l'OSMV, suivent l'évolution de la consommation des vins en Suisse selon les canaux de distribution ainsi qu'avec des critères plus précis à la demande des interprofessions. De plus, l'institut MIS Trend réalise chaque cinq ans une enquête quantitative auprès des consommateurs de vins suisses. Cette étude permet de relever certaines tendances de consommation qui peuvent être utilisées comme outil décisionnel de production et de commercialisation pour les caves.

Les canaux de distribution utilisés en Suisse sont la grande distribution, les HoReCa (hôtels, restaurants, cafés), la vente directe, les grossistes et l'exportation. La part de marché de la grande distribution en Suisse correspond environ à un tiers de la consommation totale de vins suisses. Il est difficile de savoir précisément la répartition de part de marché entre les ventes HoReCa et la vente directe. C'est pourquoi, l'OSMV a lancé en 2021 une étude auprès de l'ensemble des producteurs suisses afin de connaître précisément la répartition de chaque canal de distribution sur le marché. Chaque gamme de vin et classe de prix possèdent leur canal de distribution principal et adapté.

L'étude MIS Trend (2017) confirme la diminution d'achat auprès des producteurs et une augmentation en grande surface comme l'indique Swiss Wine Promotion dans sa stratégie post COVID-19 en 2020. L'étude MIS Trend indique également que 69% des personnes qui achètent régulièrement leur vin directement chez un producteur le font sur recommandation et selon le principe du bouche-à-oreille.

1.2 Problématique

Le marché viticole suisse et plus précisément valaisan connaît des difficultés à commercialiser l'ensemble de sa récolte et à valoriser la qualité des vins indigènes. L'image de qualité des vins du Valais n'arrive pas à se créer. De plus, avec des années complexifiées par la nature, beaucoup de producteurs valaisans n'ont plus de solutions financières et commerciales afin de retrouver des chiffres noirs.

Si cette situation perdure au sein de la filière viticole valaisanne, il se pourrait bien que d'ici quelques années le marché du vin devienne un duopole représenté par les deux leaders actuels (Provins et Rouvinez) ou que la part de marché des vins suisses diminue et entraîne ainsi une réduction de la production indigène.

1.3 Objectifs du travail

1.3.1 Question de recherche

La question de recherche de ce travail est la suivante :

« Quelles mesures commerciales pourraient revaloriser toute la filière et permettre au marché vitivinicole valaisan d'être compétitif à long terme ? »

1.3.2 Objectifs

Ci-dessous, les différents objectifs de cette analyse commerciale sont présentés :

- Analyser la situation commerciale actuelle dans le marché vitivinicole valaisan
- Définir le positionnement commercial actuel du marché vitivinicole valaisan en s'inspirant des *best practices* internationales
- Définir précisément la problématique du commerce du vin en Valais actuellement afin de savoir dans quelle direction analyser des solutions adaptées aux besoins de tous les acteurs de la filière ainsi qu'à la culture valaisanne
- Proposer des pistes d'actions à long terme aux acteurs de la branche en calculant des solutions rentables et accessibles à tous
- Donner les bases d'une future stratégie commerciale adaptée à toute la filière

1.3.3 Livrables

Le document écrit, remis durant cette analyse, se compose d'une enquête qualitative auprès d'une dizaine de producteurs valaisans, de trois *benchmarks* pertinents, de recommandations et pistes de réflexion pour les caves, d'un plan d'action global pour le marché et de fiches de projets pour l'IVV. La conclusion et les recommandations de ce travail peuvent être considérées comme les bases d'une nouvelle stratégie commerciale pour le marché viticole valaisan.

2 MÉTHODOLOGIE

Plusieurs travaux académiques qui traitent de la thématique viticole en Suisse sont disponibles. Cependant, seuls les documents proposés par Widmer (2014) et par Cerutti (2019), avec son étude comparative du marché des vins autrichiens, ont apporté un éclairage à cette analyse commerciale. De ce fait, il est possible de déduire que le marché viticole valaisan reste un cas spécifique et que l'axe commercial de cette analyse nécessite l'utilisation d'outils différents, présentés ci-dessous.

Ce travail d'analyse commerciale s'est construit de manière assez similaire à une étude stratégique et industrielle proposée par M. Grèzes dans son cours de management stratégique (2020). Afin de constater l'état actuel, une enquête qualitative a été réalisée auprès d'une dizaine de producteurs valaisans. *« Les méthodes d'entretien impliquent des processus fondamentaux de communication et d'interaction humaine. Elles se caractérisent par un contact direct entre le chercheur et ses interlocuteurs et par une faible directivité de sa part. Correctement mis en œuvre, ces processus permettent au chercheur de retirer de ses entretiens des informations et des éléments de réflexion très riches et nuancés. »* (Marquet, Quivy, & Van Campenhoudt, 2017, p. 241). Ces résultats ont été étudiés en détail selon les points importants du guide d'entretien. Cette étude a permis de réaliser une analyse de la maturité commerciale des groupes interviewés afin d'en faire ressortir les bonnes tendances et les besoins. Des études approfondies sur la crise du COVID-19 et les canaux de distribution ont apporté un éclaircissement quant à la compréhension de la situation actuelle du marché viticole en Valais. Des *benchmarks*, avec le marché des eaux-de-vie, des régions viticoles de l'Autriche et du Languedoc et sur la consommation au sein d'une œnothèque valaisanne, ont été réalisés. Selon Qualité Performance (s.d.), le *benchmarking* est une technique de marketing ou de gestion de qualité qui permet d'étudier et d'analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'améliorer et d'en tirer le meilleur. Cet outil d'analyse a permis de comparer les bonnes tendances et de s'inspirer de pistes d'action pour proposer des recommandations adaptées aux vins valaisans. Selon Afanvi (2012), l'analyse SWOT est un outil usuel de planification qui permet d'étudier les forces et les faiblesses au sein d'une organisation ainsi que les opportunités et les menaces externes à celle-ci. La matrice SWOT a présenté de manière synthétique l'ensemble des résultats de cette analyse

afin de proposer des recommandations. Ces dernières, se sont déclinées en projets réels prêts à être réalisés.

Le but de l'analyse pratique de ce travail était de récolter des informations précises mais également globales sur le marché viticole valaisan ce qui nécessitait une discussion ouverte et adaptée à chaque producteur. Étant donné ses coûts de production élevés dû à la topographie, la faible taille du vignoble, le peu d'exportations, ainsi que la diversité des cépages et des acteurs, le marché du vin en Valais présente une situation unique qui nécessite d'être traitée de la sorte avec une analyse adaptée. De ce fait, le choix de l'outil s'est porté sur l'enquête qualitative. Le guide d'entretien semi-directif a été réalisé à la suite des hypothèses provenant de l'état de l'art afin de mener des interviews similaires et équitables. Un entretien test a été effectué auprès d'une cave afin d'adapter les axes du questionnaire et augmenter la pertinence des questions pour la suite des interviews. Au fil des discussions avec les producteurs, il a également été possible d'apporter quelques recommandations personnelles adaptées au cas par cas directement aux personnes interrogées. De plus, immédiatement à la suite d'un entretien, une synthèse écrite a été rédigée.

Trois entretiens ont également été réalisés avec des professionnels de la branche et avec les responsables d'organisations viticoles en Suisse afin d'apporter une compréhension globale du marché.

Étant donné que le travail se porte spécifiquement sur l'analyse du Valais, l'utilisation de sources internationales a été uniquement pertinente lors de la réalisation du *benchmark* international des bonnes pratiques.

La priorisation des pistes de réflexion de ce travail a été réalisée en fonction des attentes du marché et des producteurs valaisans relevées lors de l'analyse des entretiens.

Les recommandations proposées à la fin de cette analyse ont été testées auprès des producteurs valaisans et des professionnels de la branche interviewés au moyen d'un questionnaire. Les retours de cette enquête ont permis de confirmer la qualité et la faisabilité de ces propositions de développement.

3 ETAT DE L'ART

Cette revue littéraire présente les bases d'une stratégie commerciale et approfondit l'utilisation de différents outils et indicateurs de vente. Les axes étudiés permettent de créer une base théorique solide afin de réaliser une analyse commerciale pertinente et adaptée. De plus, en s'appuyant sur les informations de cette revue littéraire et sur la matière du contexte du travail, des hypothèses sont présentées afin d'être utilisées comme point de départ pour la réalisation du guide d'entretien lors de l'enquête qualitative.

3.1 La stratégie commerciale

La stratégie commerciale est une technique utilisée en entreprise afin d'organiser les actions marketings et commerciales qui ont pour but de développer la clientèle et dynamiser les ventes. En effet, Gallouj et al. (2006) affirment que l'effet régional est bien trop souvent observé comme autonome. Les différentes applications législatives et stratégies sont définies au niveau national et de ce fait, des décisions ciblées uniquement sur une région n'ont pas beaucoup de potentiel d'action. Cependant, ils insistent sur le fait que ce cas précis devrait être admis dans l'ensemble national et international dont il fait partie constitutive.

Savall et Zardet (2017) démontrent que la force de vente est extrêmement importante au sein d'une organisation afin de garantir la cohésion et la performance de la stratégie de l'entreprise envers ses clients. Tout vendeur considère l'innovation commerciale comme le but et la motivation principale de l'ensemble des employés.

De plus, il est important de mettre en place une stratégie commerciale ciblée en fonction de chaque niveau de produit. Diaz et Vial (2006) développent la stratégie commerciale des produits pharmaceutiques. Ils démontrent que chaque médicament ou produit doit être vendu de manière adéquate en fonction de la nature de l'article. En effet, dans le secteur des ventes d'une entreprise, il serait intéressant, afin d'approprier une technique de vente à un produit, d'avoir un marketing ciblé et une communication adaptée au public cible pour chaque transaction commerciale (produit ou service), et surtout au sein d'une même organisation. Ainsi, le vendeur agit en toute transparence envers son client.

Depuis 2020, les gestions de crises telle que le COVID-19 doivent également être intégrées dans la réflexion afin de proposer des solutions conformes à cette situation exceptionnelle. Selon RégioSuisse (2021), le COVID-19 a effectivement eu un impact particulièrement négatif (baisse d'environ 80%) sur le secteur des services. Cependant, la consommation de produits reste pratiquement inchangée, seul le moyen de distribution et d'échange doivent s'adapter. L'enseignement à tirer d'une telle crise, qui ne touche pas toutes les régions de la même manière, appuie le fait de prendre en compte un contexte global dans sa stratégie commerciale.

3.2 Stratégie de différenciation

La stratégie de différenciation est un outil utilisé par les entreprises dans le but de faire face à la concurrence afin de se distinguer des autres acteurs du marché. Comme l'affirme Rieunier et Volle (2002), cette technique ne passe pas uniquement par une action de domination des coûts mais plutôt par une politique de différenciation en analysant les tendances de consommation.

L'individu associe la consommation plutôt au verbe être qu'au verbe avoir, informent les auteurs. En effet, les personnes cherchent un lien social, un besoin d'accomplissement et une source de personnalisation durant l'acte d'achat. Par ce principe, chaque producteur pourrait en théorie se différencier des concurrents. Les tendances souvent sous-exploitées informent le marché de la situation actuelle des consommateurs. Pour conserver un produit pérenne dans le temps, il n'est pas possible de négliger ces informations et de maintenir une même stratégie à long terme.

Dans le contexte viticole, une stratégie de différenciation passant par l'adaptation des appellations afin de garantir une certaine qualité n'est pas forcément pertinente précisent Blasquiet-Revol, Gillot et Jeanneaux (2018). En effet, l'étude de l'efficacité technique des exploitations viticoles observées en 2015 démontre que les producteurs en Appellation d'Origine Contrôlée (AOC) sont moins performants en raison des mesures de qualité plus strictes et plus onéreuses. De plus, l'étude d'efficacité des prix menée par les auteurs confirme le manque de performance et de différenciation des exploitations viticoles certifiées AOC.

C'est pourquoi, la différenciation commerciale est indispensable mais une mauvaise pratique peut amener à des solutions contre-productives.

3.3 La tendance de consommation du produit

Il est possible de comprendre que les stratégies de différenciation sont basées sur les consommateurs et leurs habitudes. Cependant, Combris et Soler (2011) affirment qu'il est possible de se fier à une tendance de consommation de long terme. En effet, en fonction des travaux d'historiens, il devient possible d'analyser ces habitudes de consommation et de pouvoir les utiliser à des fins de production. Cette vision à long terme prend sens lorsqu'un axe durable est intégré à la réflexion.

De Vries (2012) introduit le terme de consommateur moderne bien que la consommation existe depuis toujours. L'auteur reprend les affirmations d'Adam Smith dans son ouvrage *Richesse des nations* : « *La consommation est la seule fin et la seule raison d'être de toute production* ». Les historiens parlent de révolution de la consommation depuis la Renaissance ou à la suite de la Seconde Guerre Mondiale. De plus, il ajoute que la loi de Say démontre que l'offre crée sa propre demande. De ce fait, est-ce vraiment le consommateur qui influence le producteur, ou l'inverse ?

L'étude sur le marché des vins suisses réalisée par l'institut MIS Trend (2017) regroupe un échantillon de plus de 3000 personnes afin d'analyser de manière précise les tendances de consommation de la population suisse. Ces indications sont à prendre en compte par les producteurs de vin afin de définir des profils de consommateurs et de pouvoir orienter leur stratégie commerciale dans la bonne direction. De plus, L'observatoire du marché des vins suisses (OSMV) à Changins réalise annuellement une analyse des tendances de consommation en grande distribution.

3.4 La distribution

Benquet, Durant et al. (2016) déclarent qu'avec l'arrivée du fordisme (début du XXe siècle) la distribution a dû être adaptée à la production de masse. De ce fait, les petits producteurs et commerçants sont forcés de moderniser leur organisation afin de répondre aux nouvelles attentes des consommateurs, comme la recherche perpétuelle du bas prix. La grande

distribution repose sur des principes de circuits courts, afin de réduire le prix de vente tout en augmentant la disponibilité et le choix de produits.

La plupart des produits passent par une chaîne de distribution avant d'être vendu. Depuis toujours la problématique reste la réduction des coûts tout en optimisant la disponibilité du bien et les délais de livraison. Gadde (2012) reprend également cette affirmation. Pendant longtemps, les producteurs utilisaient les mêmes techniques de distribution au fil du temps, ajoute-t-il. Cependant, ces dernières devenaient désuètes. Un des plus gros défis des entreprises résidait dans l'augmentation de la concurrence mondiale. Celui-ci, engendrait une pression afin de diminuer les coûts tout en améliorant parallèlement la qualité du service au client.

En quête perpétuelle d'amélioration, d'innovation et de modernisme, la distribution donne lieu à des réflexions afin d'optimiser le processus de vente et donc l'expérience client. C'est avec l'arrivée d'internet que l'innovation commerciale a débuté, déclare Dupuis (2002). Grâce à cette révolution logistique, des circuits très courts, sans intermédiaires, permettent de réduire les délais et les coûts de livraison et de développer le potentiel commercial d'un produit. De plus, une innovation dite sociale, consistant par exemple, à faciliter les habitudes d'achat des consommateurs en trouvant des points de vente ouverts 24h/24, améliore l'expérience client.

Depuis plusieurs années le développement du commerce online dans le secteur du vin permet de créer un nouveau schéma de vente directe pour les producteurs souligne Giraud-Héraud, Soler et Tanguy (2001). La création de canaux de vente électronique permet également l'ouverture au marché international. L'impact de la création de nouveaux schémas de vente et de circuits complémentaires à la vente directe se révèle indispensable lors de crise comme celle du COVID-19. À long terme, les canaux de distribution seront perpétuellement adaptés en fonction des évolutions technologiques et des tendances de consommation.

Widmer (2014) parle de l'impact des distinctions internationales sur les vins valaisans dans son Travail de Bachelor. De plus, elle analyse l'impact de la communication sur la commercialisation vitivinicole. Par le biais des réseaux sociaux, les producteurs créent une proximité avec leurs clients afin de les fidéliser, explique-t-elle. L'œnotourisme apporte également beaucoup de visibilité aux vins valaisans.

3.5 Synthèse et hypothèses

Selon les différentes lectures, dans un contexte régional, il est indispensable de prendre en compte la situation de l'environnement à tous les niveaux (local, régional, national) ainsi que la position des producteurs afin de mettre en place une stratégie commerciale adaptée.

Diaz et Vial (2006) développent l'importance d'adapter le schéma de vente en fonction des produits pharmaceutiques. Ce mécanisme devrait également être utilisé dans l'ensemble des domaines de la vente.

La clé d'une bonne stratégie de différenciation provient de sa flexibilité, tout en conservant les mêmes valeurs et le même message. De ce fait, une étude actuelle et détaillée des orientations privilégiées par les consommateurs permet d'axer la stratégie de différenciation dans la direction des clients.

La méthode citée par Rieunier et Volle (2002) ne suffit pas à écarter la pression de la concurrence, mais une parfaite connaissance de l'environnement et une adaptation constante aux tendances du marché chemineront vers une stratégie commerciale adaptée comme mentionnée plus haut.

À la suite de ces réflexions, il est désormais possible de fixer des hypothèses :

Hypothèse 1 : Une stratégie commerciale tient compte de l'environnement régional en prenant en considération l'axe national ainsi que les besoins des producteurs.

L'élaboration d'une stratégie commerciale doit être commune pour les différentes régions du pays afin de mettre en place une promotion globale. Dans un premier temps une vision régionale peut suffire tant que les l'ensemble des producteurs suivent la même direction commerciale.

Hypothèse 2 : Le schéma de vente doit être adapté en fonction des gammes de vins (appellation ou prix) afin de toucher le segment client-cible.

Les différents types de produits en fonction de leur qualité ou de leur public cible doivent être définis et promus avec des outils adaptés. Une bouteille destinée à la vente en grande

distribution n'utilise pas la même stratégie commerciale qu'un vin de grande qualité vendu à une clientèle privée connaisseuse.

Hypothèse 3 : Il est important de véhiculer les valeurs et le message initial du producteur tout en étant flexible sur l'utilisation de techniques de différenciation.

L'identité de la cave est souvent son argument commercial. C'est pourquoi, le message du producteur doit être valorisé au travers d'outils de vente afin de toucher un maximum de consommateurs.

Hypothèse 4 : La tendance de consommation doit être utilisée comme un indicateur clé pour la production et la commercialisation de vins.

Une tendance d'environ dix ans existe au niveau des cépages en Suisse. De ce fait, en suivant ces indications il est possible de déterminer avec certitude quel produit le consommateur attend et serait potentiellement intéressé d'acheter. Par exemple, depuis plusieurs années, les vins rosés fonctionnent très bien. Dès lors beaucoup de caves ont commencé à produire ce type de vin.

4 ENQUÊTE QUALITATIVE

Les résultats de l'analyse pratique du marché viticole valaisan sont présentés, analysés et discutés, ci-après.

L'ensemble des producteurs interviewés ont souhaité garder leurs informations confidentielles et leur anonymat. De ce fait, l'analyse des résultats se base sur différents groupes de cave significatifs et non sur des cas uniques.

4.1 Introduction

Une enquête qualitative a été réalisée dans l'intervalle de deux mois auprès d'une dizaine de producteurs de vin en Valais. Le choix de l'échantillon s'axe sur la diversité des caves, des lieux et des secteurs commerciaux. Le panel peut être segmenté en grands groupes sur le principe du profil de la cave : familial (3), historique (1), moderne (1), premium (1), grande distribution et grande quantité (4). Un regroupement par taille de cave n'est pas significatif pour une étude commerciale contrairement à une analyse de production. Il se trouve que de grandes maisons sont moins développées commercialement comparé à de petites firmes familiales. La représentativité égale dans chaque groupe ne peut pas être respectée avec un échantillon de cette taille. Cependant, les unités comportant le plus de caves interviewées correspondent aux environnements principaux ciblés dans cette étude. De plus, les divisions sous représentées ont été comparées de manière succincte avec d'autres producteurs similaires afin de déterminer si des différences significatives seraient décelées.

Cette analyse a pour objectif de fournir les informations au sujet des problématiques rencontrées par les acteurs au niveau de la chaîne de production complète ainsi que de définir les méthodes commerciales utilisées. Cette approche besoins/bonnes tendances permet de rapidement déceler les différences commerciales au sein des caves interviewées.

Le guide d'entretien utilisé pour mener les discussions de manière méthodique et impartiale se trouve en annexe I.

4.2 Synthèse des données

Les résultats de l'enquête qualitative sont détaillés selon les axes principaux du guide d'entretien.

4.2.1 Descriptif de l'échantillon

D'après l'Office Fédéral de l'Agriculture (OFAG) (2021), le panel interviewé (1'300 ha) correspond à environ 27% de la surface viticole valaisanne (4'764 ha) et 9% de la surface suisse (14'696 ha).

Une trentaine de cépages sont représentés mais seul une dizaine sont considérés, à ce jour, comme commercialement bons à quelques exceptions près. En moyenne chaque cave commercialise quinze cépages.

La moyenne d'utilisation des canaux de distribution par groupe du panel est exposée ci-dessous :

Groupes	Grande distribution/Grossistes	HoReCa	Vente directe
Familial	5%	43%	52%
Grande distribution et grande quantité	77%	9%	14%
Historique	20%	20%	60%
Moderne	0%	25%	75%
Premium	30%	10%	60%

Tableau 1 Moyenne d'utilisation des canaux de distribution par groupe, « Données de l'auteur »

La plupart des caves ne possèdent pas les chiffres réels de répartition des canaux de distribution. Elles se basent sur des approximations selon les ventes annuelles. Avec ce fait entre autres, il est possible de constater que les producteurs valaisans manquent de suivi industriel et d'un *monitoring* commercial.

La moyenne d'utilisation des canaux de distribution par les producteurs interviewés se trouve ci-après :

Grande distribution/Grossistes	HoReCa	Vente directe
34%	24%	42%

Tableau 2 Moyenne d'utilisation des canaux de distribution par producteur, « Données de l'auteur »

Ce résultat correspond quasiment à la moyenne suisse d'utilisation des canaux de distribution. De plus, ce tableau permet d'analyser plus précisément les circuits de distribution valaisans, développés au point 4.7.

4.2.2 Problèmes du marché

Les difficultés commerciales rencontrées par les caves valaisannes interviewées sont citées ci-dessous :

- Concurrence des vins *low cost* étrangers
- Manque de demande de vin indigène par les Suisses
- Barrière commerciale entre la Romandie et la Suisse-allemande
- Incertitude commerciale à long terme avec la grande distribution et les HoReCa
- Manque de promotion du Valais en tant que marque forte
- Stratégie commerciale cantonale et nationale pas claire à long terme

4.2.3 Hypothèses

La synthèse des résultats des hypothèses émises se trouve ci-dessous :

Hypothèses	Taux d'acceptation
Hypothèse 1	100%
Hypothèse 2	90%
Hypothèse 3	90%
Hypothèse 4	80%

Tableau 3 Synthèse acceptation des hypothèses, « Données de l'auteur »

De manière globale, les producteurs de la région adhèrent presque intégralement aux hypothèses émises à la suite de l'état de l'art et selon le contexte actuel en Valais. L'analyse détaillée par hypothèse se trouve, ci-après.

Hypothèse 1 : Une stratégie commerciale tient compte de l'environnement régional en prenant en considération l'axe national ainsi que les besoins des producteurs.

L'ensemble des producteurs sont convaincus qu'il faut partir de la stratégie commune au niveau national et la décliner ensuite de manière régionale. Swiss Wine Promotion utilise déjà ce fonctionnement car la stratégie promotionnelle suisse est commune, puis déléguée et adaptée par les interprofessions cantonales.

Une vision globale est essentielle pour promouvoir la qualité Suisse. En raison de la petite taille du pays et d'une production de vin limitée, il est primordial d'utiliser une stratégie *top-down* en vendant le vin suisse avant de promouvoir directement une appellation cantonale ou locale. Depuis plusieurs années, le niveau national de qualité viticole est très élevé et il est important de montrer aux consommateurs que les producteurs suisses savent partout faire du bon vin. Ce fonctionnement devient gagnant-gagnant pour l'ensemble des cantons viticoles. Afin de faire face à l'importation de produits étrangers bon-marché, les interprofessions suisses doivent avancer ensemble et mettre les fonds de promotions en commun.

Les caves modernes et premium insistent sur le fait que le marché vitivinicole reste un écosystème commercial et non une organisation faitière et que chacun peut faire au mieux pour se démarquer. La concurrence apporte un goût de compétition et un esprit d'amélioration continu qui sont bénéfiques au marché à long terme. Cependant, il faut être conscient que l'objectif de cette vision globale et de cette concurrence n'est pas de voler de la clientèle aux autres acteurs du marché valaisan mais bien d'augmenter la part de marché de vins suisses vendus comparé aux importations étrangères.

Hypothèse 2 : Le schéma de vente doit être adapté en fonction des gammes de vins (appellation ou prix) afin de toucher le segment client-cible.

Ce fonctionnement dépend totalement de la présentation des vins par les caves. Certaines utilisent plusieurs gammes distinctes au niveau de la qualité, du type de production ou de marques. D'autres classent les crus en fonction des cépages et des lieux des parcelles de vigne. Il n'y a pas de règle en fonction des groupes prédéfinis plus haut. Quelques producteurs visent à promouvoir un produit, sans parler de cépage ni de gamme. L'objectif serait de valoriser le

terroir, le travail et ainsi de laisser les consommateurs se faire surprendre lors de la dégustation. Il est vrai que sur les 55 cépages AOC Valais, seuls une dizaine sont très bien reconnus et leurs ventes ne fluctuent pas avec le temps. Les autres connaissent des périodes de haut et de bas mais en utilisant un procédé d'appellation, de marques privées, il serait possible de mieux commercialiser certains vins. L'expérience a déjà été réalisée par plusieurs producteurs qui voyaient que certains cépages ou assemblages ne se vendaient pas. Par exemple, une cave qui avait des difficultés à écouler ses bouteilles de « Dôle », a appelé ce vin par le nom de la localité. Ce pari s'est avéré gagnant car les consommateurs achètent à nouveau ce produit. Les préférences de dégustation des consommateurs ne sont pas toujours liées aux cépages ou à l'assemblage en soit. L'impact de la psychologie du vin est souvent sous-estimé.

De plus, il est extrêmement important de comprendre et définir ses clients cibles pour élaborer sa stratégie commerciale interne. Des caves qui auraient le potentiel de produire des vins haut de gamme décident de se focaliser sur la production en masse de produit de qualité moyenne car leurs clients favorisent l'achat de ces crus. Dès lors, il est moins utile pour ces caves de créer différentes gammes qualitatives. L'utilisation de gammes est souvent utilisée afin de toucher un maximum de clients potentiels mais le schéma de vente n'est pas toujours bien adapté. Plusieurs caves justifient ce manque par une insuffisance de temps ou de ressources à consacrer à cette différenciation et ne comprennent pas forcément la plus-value à le faire.

Hypothèse 3 : Il est important de véhiculer les valeurs et le message initial du producteur tout en étant flexible sur l'utilisation de techniques de différenciation.

De manière générale, le message des producteurs est clair. Il est utilisé pour communiquer sur le fonctionnement de la cave et leurs objectifs. Cet outil leur permet également de se différencier et de toucher leurs clients cibles. Pour les caves de type familial, le message est défini mais très peu communiqué et valorisé. Les établissements actifs dans la grande distribution et quantité utilisent très peu ce modèle car au travers de ce canal, la guerre des prix fait la loi.

Il est difficile pour des caves actives depuis des dizaines d'années de changer leur modèle de vente instantanément. Des contrats historiques avec des partenaires et une clientèle fidèle

restent leur priorité. Malgré cela, en pleine conscience de la situation, ces producteurs seraient disposés à utiliser diverses techniques de différenciation afin de développer leurs affaires. À ce jour, il est indispensable pour les acteurs de la branche vitivinicole de rester flexible et de s'adapter au marché actuel. Depuis peu, le canal digital a pris de l'importance dans les stratégies commerciales des caves et il est important de ne pas manquer ce virage stratégique.

Certains producteurs utilisent leurs valeurs ainsi que leur message initial pour créer un *storytelling* de vente en passant de la production, au packaging et à la commercialisation. Cette technique confirme leur authenticité et leur souhait de se démarquer.

Hypothèse 4 : La tendance de consommation doit être utilisée comme un indicateur clé pour la production et la commercialisation de vins.

L'ensemble des caves interrogées confirment suivre de près les tendances de consommation suisses réalisées par l'OSMV et l'institut MIS Trend. C'est un indicateur important dans le choix de leur production annuelle. En effet, plusieurs caves se basent sur ces statistiques pour définir quels cépages sont vendus en vrac et lesquels sont vinifiés par leurs soins. La totalité des groupes sauf le premium utilise la tendance de consommation pour élaborer sa planification et sa production. Cette stratégie nécessite une réactivité constante ainsi qu'une diversité des cépages. Le directeur de Swiss Wine Promotion pense que les tendances de consommation ne concernent pas les petits producteurs mais uniquement les grandes caves, les négociants et les encaveurs.

Le secteur des vins de grande qualité conserve sa propre stratégie commerciale, peu importe les tendances, car ils sont convaincus que ces directions calculées laissent des trous, des opportunités pour eux. Leur positionnement premium leur permet de proposer un produit à une clientèle qui ne ressent pas forcément un besoin d'achat. De plus, un produit innovant et en décalage de la tendance actuelle du marché permet de traverser les fluctuations d'appréciations des consommateurs. Ce phénomène doit être lié à une forte communication et promotion de qualité des vins. De manière générale, les acteurs de la branche sont conscients que le marché a toujours raison. La fluctuation annuelle des ventes par cépage rend la négociation de contrat à long terme avec la grande distribution très compliquée.

Cette stratégie de suivi des tendances risque de créer un décalage de quelques années par rapport à la réalité du marché. Par exemple, depuis deux ans le vin rosé a été identifié comme un produit à fort potentiel. En 2021, beaucoup de vins rosés sont proposés aux consommateurs. Dès que la tendance de ce produit diminuera, le marché sera inondé d'offres dépassées et les caves de produits invendus. La vigne est un pari à long terme. Un cépage est planté pour une durée d'au moins trente ans. De ce fait, si le produit est mal choisi, la difficulté commerciale s'accumule avec le temps.

Sur une durée de 40 ans, une tendance globale indique les cépages qui fonctionnent selon le profil des consommateurs et leurs goûts. Dès lors, une réadaptation du vignoble est mise en place. Ce phénomène s'est produit dans les années 1980 avec l'arrivée de cépages internationaux. Depuis 2010, le consommateur a été éduqué et la demande de cépages autochtones revient. Certaines caves pensent qu'on ne donne pas de moment de consommation aux cépages qui ne se vendent pas. C'est pourquoi l'utilisation de marques permet tout de même de vendre ces vins.

4.2.4 COVID-19

Cette période a poussé les caves à s'adapter très rapidement. Premièrement, il a fallu changer de canaux de distribution en priorisant la grande distribution. Puis, la vente directe s'est rapidement transformée en vente online. La plupart des producteurs ont su prendre ce virage digital et il s'est avéré payant. Dans l'ensemble, une perte d'environ 10%, par rapport à la moyenne annuelle des ventes des caves interviewées, peut être considérée comme dû au COVID-19. De plus, cette crise a ralenti des projets en cours et retardé certains investissements notamment au niveau du développement d'offres œnotouristiques.

Une étude spécifique et plus approfondie sur la thématique du COVID-19 se trouve plus loin dans ce rapport.

4.2.5 Segmentation qualitative

Définition : la segmentation qualitative regroupe les différentes appellations du marché vitivinicole en Valais (VdP, AOC, Grand Cru AOC) ainsi que la pyramide qualitative de chaque cave.

Selon les personnes interrogées, la segmentation qualitative est trop compliquée pour les consommateurs. De plus, les producteurs valaisans ne voient pas la valeur d'une appellation AOC. La charte qualitative de l'AOC devrait être revue et durcie, afin de redonner du poids aux vins valaisans. Une AOC localité n'est pas envisageable car l'histoire a fait que le Valais ne mise pas sur l'impact des communes dans la commercialisation de ses vins, contrairement à d'autres grandes régions viticoles comme Bordeaux ou la Bourgogne. Cependant, des marques localités pourraient être créées afin de valoriser un terroir précis. Des groupements forts (Fully, Flanthey, Vétroz etc...) pourraient se mettre ensemble pour clarifier leur marque et leurs objectifs.

L'appellation Grand Cru AOC n'a jamais connu un grand succès car le cahier des charges était trop rigide. Les producteurs n'ont jamais misé sur ce label pour se différencier.

Depuis peu, la culture et la production BIO prend de l'importance en Valais. Les professionnels interrogés pensent qu'une reconversion biologique complète du vignoble se fera naturellement au cours des prochaines années. Une distorsion entre la production et le marché intervient car les grands négociants de la place du marché n'achètent pas, à ce jour, de vins BIO.

En 2015, l'IVV a proposé un modèle de segmentation qualitative dans son rapport VitiHorizon 2020. Cependant, les producteurs interrogés pensent qu'une uniformité qualitative est impossible. Chaque cave doit réaliser sa propre pyramide de segmentation afin de garantir sa qualité. Un test d'impact qualitatif pour le consommateur a été effectué par plusieurs professionnels sollicités pour cette étude. Il s'agit de déclasser des vins AOC en VdP. Aucun contrecoup commercial n'a été remarqué car la clientèle ne s'est pas aperçue du changement.

Depuis quelques années, l'IVV a mis en place une charte qualitative plus stricte dénommée : Marque Valais. Cette nouvelle appellation a pour objectif de favoriser les caves qui ont une approche durable, sociale, locale et de terroir en valorisant ce label de qualité lors de la commercialisation de leurs vins.

Le tableau récapitulatif des résultats du changement d'appellation en AOP se trouve ci-dessous :

Changement d'appellation	Taux d'acceptation
Oui	50%
Non	20%
Avec modifications	30%

Tableau 4 Synthèse avis du changement d'appellation en AOP, « Données de l'auteur »

La moitié des personnes interviewées pensent que le changement d'appellation AOC en AOP redynamiserait la valeur de la segmentation qualitative des vins valaisans. L'AOP est une indication commune au niveau européen et pour toute sorte de produits alimentaires. Cette adaptation permettrait à la Suisse de s'accorder sur le fonctionnement global en termes d'appellation et ainsi être plus compréhensif pour les consommateurs. Un refus de ce changement est souvent justifié par un manque de plus-value. Plusieurs producteurs pensent que cette adaptation apporterait un second souffle au marché vitivinicole suisse mais que le projet déjà soumis en 2018 n'est pas abouti et nécessite des améliorations, surtout au niveau d'un cahier des charges plus strict. Finalement, le directeur de SWP pense que la responsabilité de l'adaptation des appellations revient à l'interprofession de la vigne et des vins suisses (IVVS).

4.2.6 Besoins et objectifs

Les producteurs considèrent leur potentiel en exportation comme la vente au marché suisse-allemand. Il existe un réel « Röstigraben » des vins en Suisse. Les alémaniques consomment que très peu de vins romands. L'objectifs des caves valaisannes est de trouver une solution pour pénétrer ce marché et pouvoir ainsi étendre leurs ventes au niveau national. L'utilisation de canaux digitaux favoriserait cette expansion en utilisant des sites Web comme QoQa.ch ou différents revendeurs en ligne.

À long terme, les acteurs de la filière vitivinicole visent à professionnaliser le métier de vigneron et ainsi le revaloriser. Cette évolution devrait se faire naturellement avec le changement des tendances de l'emploi. En effet, un grand nombre de caves ont été créées dans les années 1980 et à ce jour, les propriétaires qui n'ont pas de relève familiale, ne savent

pas si l'exploitation va perdurer. Ce phénomène risque de regrouper des acteurs et créer de nouvelles grandes maisons comme Provins et Rouvinez.

Les producteurs valaisans sont conscients que la production de raisin est limitée. De ce fait, un positionnement qualitatif global permettrait d'optimiser les récoltes et de minimiser l'impact des variations annuelles en raison du climat. Les caves souhaiteraient comprendre le positionnement des vins valaisans afin de pouvoir agir dans ce sens.

Afin de réduire les coûts de production du raisin et du vin, les établissements viticoles valaisans visent à trouver des solutions afin d'optimiser leur temps et leurs frais. Un projet pilote, qui consiste à réaliser un remaniement parcellaire stratégique, est actuellement mené par l'état du Valais sur le vignoble de Savièse. Ce procédé de facilitation d'échange ou de rachat de vignes permettrait de faciliter la culture du raisin. De plus, avec la mise en place d'une certaine mécanisation des tâches, il serait possible de réduire le prix de revient du vin en bouteille. Ce concept impacterait directement sur les ventes étant donné que les prix finaux seraient adaptés et que le marché du vin en Valais deviendrait davantage concurrentiel.

De manière générale, les caves souhaitent trouver des solutions viables pour équilibrer l'offre et la demande de vin en Valais.

4.2.7 Attentes de l'IVV

L'IVV promeut les vins valaisans à travers le pays et le monde avec des projets spécifiques et des événements touristiques. Les producteurs sont reconnaissants du travail effectué et de la plus-value de cette activité mais ils aimeraient avoir un peu plus de soutien dans des décisions commerciales notamment avec la grande distribution, les grossistes et l'exportation trans-nationale.

Malgré une situation financière délicate pour un grand nombre de caves, les personnes interviewées pensent que, de manière générale, l'IVV ne doit pas fournir de subventions aux producteurs mais uniquement leur apporter un axe promotionnel comme le veut leur cahier des charges.

Étant donné que les grands négociants suisses n'achètent pas de vins BIO, les producteurs valaisans et surtout ceux qui commercialisent des vins Marque Valais, pensent que l'IVV

devrait convaincre les acheteurs de mettre ces vins dans le panier au même titre que les autres.

Le vin valaisan doit être promu comme une seule entité, une seule maison. L'image de marque du canton est primordiale et la différenciation par cave doit rester secondaire afin de conserver une unité commune et un développement commercial global. En collaboration avec des entreprises comme Valais/Wallis Promotion ou d'autres interprofessions maraichères, l'IVV devrait œuvrer à la création et au développement de l'image de marque du Valais dans la commercialisation des vins afin de promouvoir l'identité valaisanne. Ce travail à long terme intervient en étroite collaboration avec les caves qui influencent cette image au quotidien en proposant des offres œnotouristiques et des expériences clients complètes lors de la venue de touristes en Valais.

Finalement, les producteurs interrogés attendent de l'IVV des réponses à leurs questions quant au positionnement du marché vitivinicole en Valais afin de pouvoir élaborer des solutions pour rester concurrentiel et être compétitif de manière nationale à long terme.

4.2.8 Vision à 10 ans

L'ensemble des producteurs interviewés ont une vision positive du marché à long terme. Il existe une tendance répétitive de 10 ans de situation prospère suivi de 10 ans de récoltes plus compliquées.

À long terme, l'objectif serait de conserver la diversité des cépages et des producteurs, de susciter l'envie de la demande locale dans la tête des consommateurs ainsi que de développer la flexibilité dans les stratégies de vente afin de rester concurrentiel en tout temps. Avec la relève de la nouvelle génération, une phase de transition permettra de prendre des décisions drastiques dans certains procédés de production (comme une optimisation des coûts de production, un remaniement parcellaire ou une culture durable) et de commercialisation (grâce au digital et aux nouveaux outils). Finalement, le but est et restera de ne pas se comparer aux vins étrangers. En effet, il s'agit de la concurrence mais ce sont deux marchés très différents et les vins valaisans doivent utiliser leur avantage concurrentiel pour développer leur notoriété et donc leurs ventes. Afin d'y arriver, les producteurs misent

énormément sur le travail de promotion et de valorisation de Swiss Wine Promotion, Valais Wine Promotion et de l'IVV.

4.3 Analyse de la maturité commerciale des groupes

Cette analyse permet de synthétiser rapidement la situation commerciale des caves interviewées. Afin de poursuivre la structure d'étude en groupe, les radars regroupent la moyenne des caves par divisions distinguées préalablement. Les critères d'évaluation corrélient aux hypothèses soumises au travers du guide d'entretien qualitatif et aux bases de la stratégie commerciale. La pondération se calcule sur un total de dix points par critère d'évaluation. Les axes utilisés dans cette analyse ont été définis à la suite des entretiens afin de proposer une certaine représentativité commerciale des caves.

Descriptif de chaque axe :

Digital : cela comprend les ventes en ligne via un site web, l'utilisation de réseaux sociaux, des newsletters par courriel ainsi que des canaux de distribution modernes online comme des distributeurs ou des blogueurs.

Monitoring commercial : l'utilisation d'une approche industrielle avec un suivi hebdomadaire des ventes détaillées ainsi que l'analyse de ces résultats.

Marques privées : la création du nom fort d'un vin qui parle au consommateur et qui reste intemporel.

Flexibilité et innovation : il s'agit de la variation d'utilisation des canaux de distribution en fonction des besoins, de l'innovation en termes de produits de substitution, d'expériences clients ainsi que de techniques de ventes variées.

Segmentation qualitative : une pyramide de qualité privée est établie par la cave en fonction des gammes de vins, de technique de production, de lieux ou de prix.

œnotourisme : l'ensemble des événements et des expériences clients innovants autour du vin qui permettent d'attirer un public cible varié et de développer les ventes de la cave.

4.3.1 Moyenne de l'échantillon

La moyenne de la maturité des groupes de caves interviewées est présentée ci-dessous :

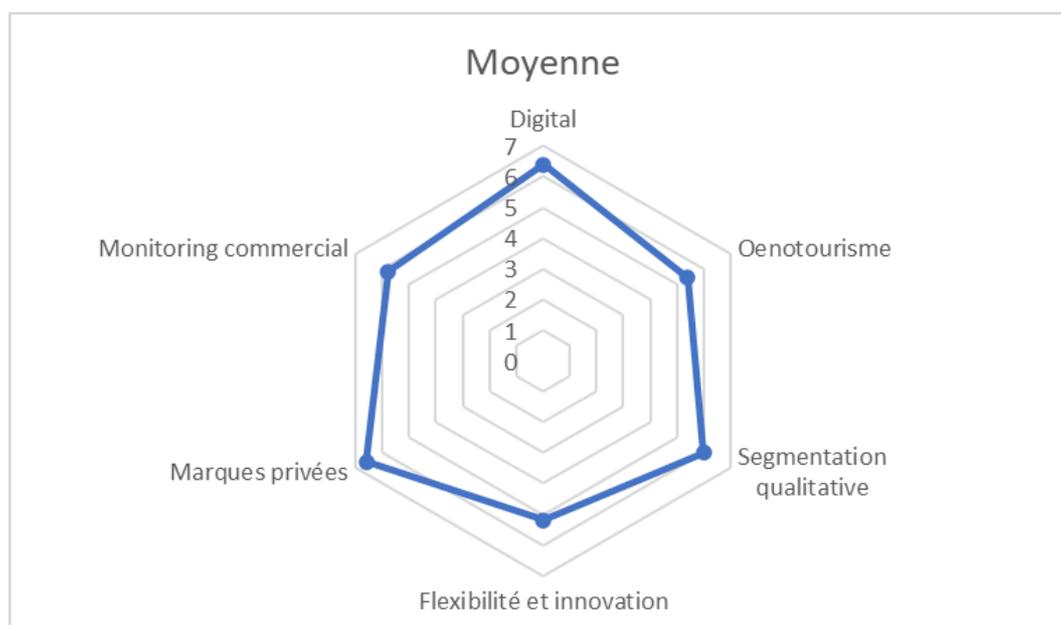


Figure 2 Moyenne de l'analyse de la maturité commerciale, « Données de l'auteur »

De manière générale, l'échantillon interviewé représente un hexagone assez équilibré. Le marché vitivinicole valaisan nécessite quelques améliorations et développements sur le long terme afin d'atteindre un bon niveau de maturité commerciale. Les offres oenotouristiques pourraient être développées afin d'augmenter la diversité du public de clientèle privée. La flexibilité et l'innovation des produits améliorerait les échanges et les accords avec les acheteurs. De plus, une présence digitale forte et continue permettrait d'augmenter la visibilité des vins valaisans au niveau national voir mondial.

4.3.2 Synthèse des groupes de producteurs

La maturité commerciale des différents groupes de producteurs est détaillée ci-après :

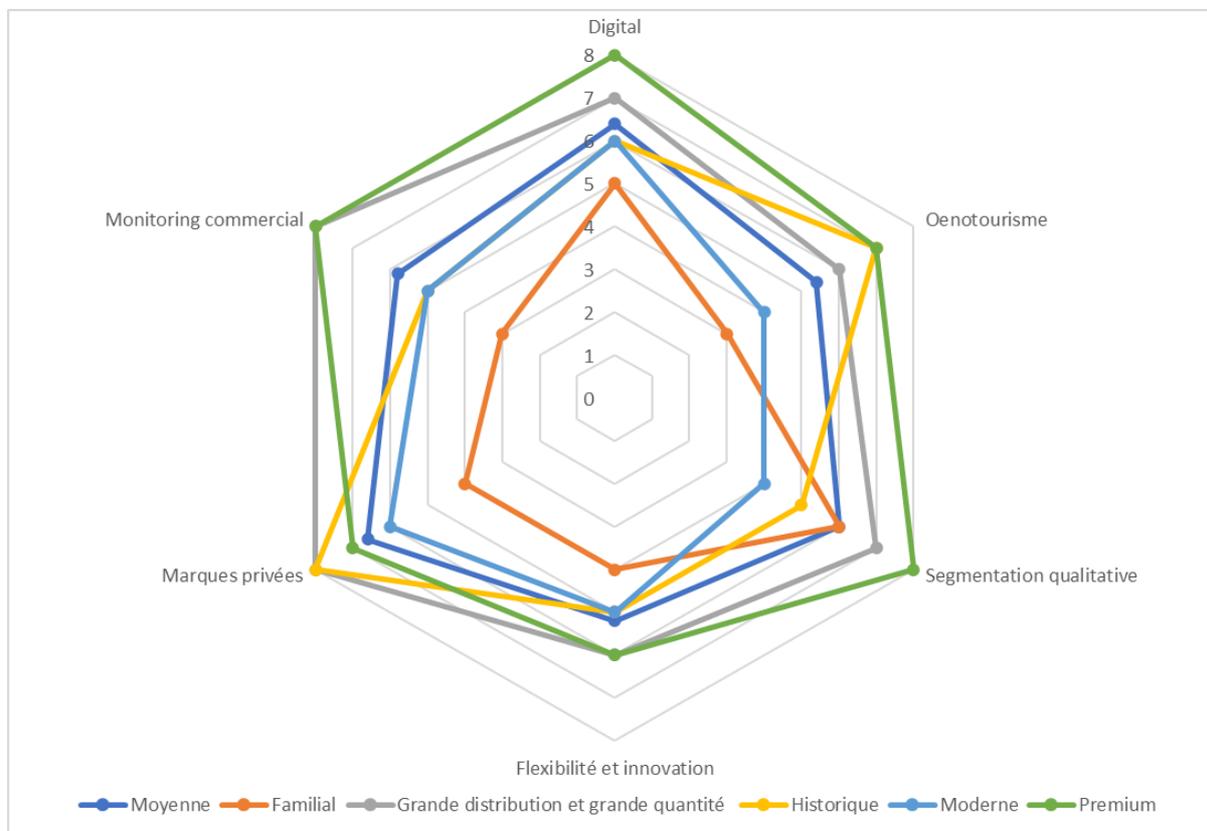


Figure 3 Analyse de la maturité commerciale par groupe de caves, « Données de l'auteur »

Familial

Ce groupe présente des axes très fragmentés. La segmentation qualitative est maîtrisée car ces caves utilisent la méthode de distinctions des vins standard :

- Gamme Classique (vins simples, grande quantité)
- Gamme Tradition (cépages autochtones, vinification supérieure)
- Gamme Supérieure (élevage spécial par exemple en fût de chêne)

Cette répartition des gammes est bien comprise et adoptée par les consommateurs. De plus, il arrive que certains producteurs utilisent une segmentation par lieu afin de valoriser les terroirs.

Un gros manque intervient au niveau de l'œnotourisme et du *monitoring* commercial. En effet, ces caves sont souvent de petites structures avec du personnel qui effectue l'ensemble des tâches. De ce fait, en raison du manque de ressources, il ne leur est pas possible de développer leur axe commercial en proposant de nouvelles offres à leur clientèle. De plus, la notion de *monitoring* est un outil classique utilisé par les entreprises industrielles mais reste une méthode très peu utilisée par les producteurs. Malgré l'accès à l'information, le suivi des prestations commerciales demeure très sommaire. Le virage digital imposé par le COVID-19 a permis au groupe familial de rapidement rattraper son retard quant à la vente online et à la communication via les réseaux sociaux.

Grande distribution et grande quantité

Étant donné son statut et son public cible, le groupe de la grande distribution propose un fonctionnement quasiment industriel et organisé. Les processus internes sont modernes et professionnels en raison du nombre de ressources importants dont ces caves disposent. Comme le canal de distribution principal de ce groupe reste la grande distribution, ces producteurs ne côtoient que très peu les clients finaux et rend la diversité des offres commerciales très simple. Ce groupe ne considère pas l'œnotourisme comme une priorité car la clientèle privée correspond à peine à 25% de leur chiffre d'affaires. Le marché de la grande distribution détermine les prix d'équilibre ainsi que leur demande vis-à-vis de leurs besoins. Les caves présentes dans ce groupe doivent s'adapter à la gouvernance et aux exigences des acheteurs de la distribution.

Historique

Avec le temps, une cave historique a su créer des marques fortes et viables à long terme. Cet atout leur permet de valoriser leur nom tout en continuant d'innover commercialement en proposant des offres œnotouristiques abouties et sur-mesure. L'avantage nominal dont elle bénéficie reste également un frein à l'innovation car il leur est obligatoire de garantir un niveau de qualité pour les nouveaux produits à l'image de leurs marques existantes. Ces caves se veulent de montrer l'exemple en tant que doyen du marché. Si un producteur historique peut s'adapter au marché actuel et rester concurrentiel à travers les décennies, tout le monde le peut.

Moderne

Ce groupe plus moderne utilise une tout autre approche du domaine vitivinicole. Les axes digitaux, commerciaux et de l'innovation se démarquent par l'envie de faire différemment des autres caves du marché. Des techniques dites plus industrielles leur permettent de gérer la cave comme une véritable entreprise commerciale. Cependant, étant nouveau sur le marché du vin en Valais, la clientèle est moins locale et leurs offres oenotouristiques uniquement tournées vers ce public cible. Ces caves pensent que les appellations actuelles sont désuètes et que leur segmentation qualitative peut se faire de manière privée et innovante. Les consommateurs adhèrent lentement à cette approche inconnue à l'heure actuelle.

Premium

On attend toujours plus des caves qui prônent un positionnement premium afin de justifier leur qualité et leur prix. Malgré l'image souvent biaisée de ces producteurs par la mauvaise presse, cette étude confirme leur engagement et le professionnalisme total avec lequel ils opèrent. Les six axes possèdent une certaine égalité, ce qui apporte une stabilité à la cave et présente une sécurité aux consommateurs quant à la qualité des vins. Ce groupe joue le rôle de bon élève et montre l'exemple au marché avec ses bonnes pratiques. Il faut cependant nuancer ce fonctionnement au fait que ces caves possèdent un budget commercial supérieur aux autres groupes ainsi que des ressources de ventes professionnelles et performantes.

4.4 Analyse des bonnes pratiques par groupe

L'analyse des fonctionnements de vente et de la maturité commerciale permet de tirer des tendances des bonnes pratiques qu'utilisent les groupes de caves. De plus, ces *best practices* amènent à des pistes de réflexion qui alimentent les réflexions de recommandations futures.

Groupe	Bonnes pratiques	Pistes de réflexion
Familial	<ul style="list-style-type: none"> • Fidélisation de la clientèle • Sécurité de la qualité • Présence locale diversifiée 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmenter et certifier la qualité • Développer le tissu commercial national
Grande distribution et grande quantité	<ul style="list-style-type: none"> • Diversités de produits • Stabilité de production et de qualité • Analyse des coûts • Définition des objectifs et budgets • Canal de distribution sûr (c.f COVID-19) 	<ul style="list-style-type: none"> • Produire une quantité nécessaire pour développer l'exportation • Porter et valoriser l'image des vins valaisans auprès des acheteurs en grande distribution
Historique	<ul style="list-style-type: none"> • Valoriser des marques et un nom • Equipe commerciale 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser ce type de caves pour développer l'image des vins du Valais
Moderne	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité de l'offre • Suivi industriel et digital 	<ul style="list-style-type: none"> • Adapter les produits aux tendances de consommation
Premium	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie commerciale aboutie • Qualité irréprochable • Expérience client complète 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser ces caves pour attirer une clientèle nationale et étrangère • Développer l'exportation qualitative (carte de visite des vins du Valais)

Tableau 5 Analyse des bonnes pratiques par groupe de cave, « Données de l'auteur »

4.5 Discussion

Le guide d'entretien préalablement réalisé a eu pour but d'orienter l'interview avec des questions ciblées quant aux hypothèses proposées dans l'état de l'art ainsi que des axes ouverts afin de déceler les différents problèmes et opportunités du marché. Cependant, au fil de la réalisation des entretiens, il s'est avéré que les discussions avec les producteurs valaisans ont évolué afin de fournir davantage d'informations et de précisions quant à la globalité du marché vitivinicole. De ce fait, l'analyse a dû être adaptée aux résultats de ces interviews afin d'apporter une cohésion et de la pertinence au traitement des informations récoltées.

De manière globale, chaque cave a son fonctionnement et sa propre vision ainsi que les problèmes adaptés par rapport à leur taille et leur type d'établissement. De ce fait, il est évident qu'il n'est pas possible de proposer des solutions appropriées à l'ensemble des producteurs valaisans. En regroupant ces caves par groupe, une analyse globale a pu permettre de définir des tendances de fonctionnement et les attentes envers l'IVV. Cependant, chaque établissement viticole interviewé présente des points forts et des bonnes tendances adaptées à leur type de cave mais qui dans l'ensemble reste des solutions assez similaires à l'ensemble de la filière. Afin de comparer au mieux ces différents groupes de caves, une analyse de la maturité commerciale de ces établissements s'est avérée pertinente. Les six axes proposés regroupent l'ensemble des points importants d'une bonne stratégie commerciale, ce qui permet d'évaluer rapidement l'état des caves à ce sujet. En se basant sur les résultats synthétiques de l'analyse de la maturité commerciale des producteurs, il est possible de définir des solutions adaptées ainsi que de regrouper l'ensemble des bonnes tendances mises en place par ces établissements viticoles.

Le résultat de ces entretiens suscite de nouveaux questionnements quant à certains fonctionnements comme :

- le calcul du prix de revient et des marges
- le coût d'un stock immobilisé par rapport aux frais d'une ressource commerciale
- le budget promotionnel des vins suisses et valaisans
- un remaniement du vignoble valaisan

- l'avenir des producteurs avec l'arrivée des nouvelles générations
- l'impact psychologique des prix utilisés comme levier en grande distribution
- le développement des vins bio
- les similitudes entre le marché du tourisme et du vin
- le fonctionnement et l'explication des tendances de consommation

Grâce à différentes analyses et à des interviews complémentaires avec des professionnels de la branche viticole présentés, ci-après, certains des points de questionnement seront traités et expliqués.

Étant donné le taux d'acceptation élevé des quatre hypothèses proposées aux producteurs valaisans, la suite de l'étude fonctionne sur le principe que ces propositions peuvent être considérées comme des bonnes tendances à adopter par la filière.

4.6 Etude approfondie du COVID-19

Depuis mars 2020, la population, le tourisme, l'industrie et le commerce en Suisse font face à la problématique de la crise sanitaire du COVID-19. Cette étude a pour but d'analyser les changements commerciaux survenus durant l'année de pandémie et les répercussions commerciales qu'elle a engendré pour le futur.

4.6.1 Contexte

Dans l'ordonnance du 20 mai 2020 (2020) concernant l'aide financière exceptionnelle pour le déclassement de vins d'appellation d'origine contrôlée en vin de table en lien avec le coronavirus, le Conseil Fédéral Suisse a annoncé qu'afin de limiter les conséquences économiques du COVID-19 dans la filière vitivinicole, les producteurs pourraient déclasser leurs vins AOC en VdP et que ce manque à gagner serait compensé par des subventions fédérales d'un budget de 10 millions de CHF.

L'analyse des ventes de vins suisses durant le premier semestre 2020 se trouve ci-dessous :

Analyse avant (1-2) - pendant (4-5-6) le semi-confinement



Panel Nielsen		1-2 2015	1-2 2016	1-2 2017	1-2 2018	1-2 2019	1-2 2020	Variation 2019 - 2020
Suisse (AOC et VdP)	Volume ¹	4 254	4 189	3 630	3 466	3 581	3 598	0.5%
	Prix ²	11.30	11.54	11.95	12.29	12.31	12.42	0.9%

¹En milliers de litres

²En CHF/litre

Panel Nielsen		4-5-6 2015	4-5-6 2016	4-5-6 2017	4-5-6 2018	4-5-6 2019	4-5-6 2020	Variation 2019 - 2020
Suisse AOC	Volume ¹	5 007	4 447	4 635	4 414	4 732	5 631	▲ 19.0%
	Prix ²	12.05	12.53	12.71	12.85	12.86	12.89	▲ 0.2%
Suisse VdP	Volume	840	690	673	558	577	644	▲ 11.6%
	Prix	7.28	7.47	7.39	8.04	7.75	7.62	▼ -1.8%
Suisse (AOC et VdP)	Volume	5 847	5 137	5 309	4 972	5 308	6 275	▲ 18.2%
	Prix	11.37	11.85	12.03	12.31	12.30	12.35	▲ 0.3%

¹En milliers de litres

²En CHF/litre

Tableau 6 Étude ventes vins suisses durant le 1er semestre 2020 « Adapté de Christinet et Mondoux (2020) »

Ce tableau présente le détail des ventes de vin suisse durant les six premiers mois de l'année 2020 et compare les différences de consommation de la période de confinement

(avril, mai, juin) avec les années précédentes. Le Panel Nielsen est une étude, réalisée fréquemment par l'OSMV, qui regroupe les ventes de l'ensemble des magasins en grande distribution. Il est possible d'identifier une réelle augmentation des ventes de vins suisses durant ce trimestre de confinement.

4.6.2 Impact de la crise

De manière générale, la période de crise du COVID-19 a mis en avant des problèmes significatifs déjà existants du marché vitivinicole en Valais.

L'importance de chaque canal de distribution a été discutée. En effet, la bonne pratique de gestion du risque souhaiterait une diversification d'utilisation des canaux de distribution afin de minimiser la probabilité et la gravité d'un problème potentiel sur un axe de vente. Cependant, il n'est pas forcément possible pour l'ensemble des caves, en raison de leur production, leur taille ou les ressources de le faire. C'est pourquoi, les producteurs qui commercialisaient plus des trois-quarts de leur marchandise auprès d'un seul canal, se retrouvent, à ce jour, dans une situation financière délicate car il ne leur a pas été possible d'absorber le manque à gagner en développant d'autres canaux de vente durant la crise sanitaire de 2020.

Le manque de diversification des canaux de distribution est un risque qui s'est réalisé durant cette crise. Le détail de cet axe se trouve au point 4.7, dans l'étude approfondie des canaux de distribution.

4.6.3 Canaux de distribution

L'état d'utilisation des canaux de distribution avant le COVID-19 se trouve ci-dessous :

Groupes	Grande distribution/Grossistes	HoReCa	Vente directe
Familial	5%	43%	52%
Grande distribution et grande quantité	77%	9%	14%
Historique	20%	20%	60%
Moderne	0%	25%	75%
Premium	30%	10%	60%

Tableau 7 Etat d'utilisation des canaux de distribution avant le COVID-19, « Données de l'auteur »

Cette situation, comme déjà présentée précédemment dans le rapport, démontre la répartition d'utilisation des canaux de distribution selon les groupes de caves interviewées.

L'état d'utilisation des canaux de distribution durant le COVID-19 (03.2020 à 03.2021) se présente, ci-dessous :

Groupes	Grande distribution/Grossistes	HoReCa	Vente directe	Perte
Familial	10%	12%	73%	5%
Grande distribution et grande quantité	70%	5%	10%	15%
Historique	25%	7%	68%	0%
Moderne	5%	8%	57%	30%
Premium	25%	10%	65%	0%

Tableau 8 Etat d'utilisation des canaux de distribution durant le COVID-19, « Données de l'auteur »

Depuis l'arrivée du COVID-19, une nouvelle colonne « Perte » est venue s'ajouter au tableau de suivi des canaux de distribution. En effet, durant environ une année le segment HoReCa s'est déprécié d'environ 80% en raison de la fermeture obligatoire des établissements durant plusieurs mois ainsi qu'avec les mesures associées introduites par le Conseil Fédéral. Ce manque à gagner pour les caves a dû rapidement être absorbé par les ventes via d'autres canaux de distribution. Malheureusement, il n'a pas été possible pour certaines exploitations viticoles de combler ce déficit exceptionnel, ce qui a engendré une perte. Les outils et stratégies mis en place par les producteurs durant cette période de crise sont présentés, ci-après, de manière détaillée.

4.6.4 Stratégies

Digital

La première stratégie mise en place durant cette période a été la mise à niveau digitale. Début 2020, la plupart des caves possédaient uniquement un site internet et des réseaux sociaux très peu utilisés. Les ventes e-commerce représentaient un très faible pourcentage du chiffre d'affaires annuel. Le contact avec des revendeurs online, des bloggeurs et des commerçants locaux a rapidement été instauré afin de trouver un nouveau canal de vente adapté aux contraintes de la pandémie.

Vente directe

Les producteurs valaisans ont pu compter sur une clientèle fidèle qui a continué de s'approvisionner auprès des caves habituelles. De plus, des offres d'achat et des rabais ont été proposés aux clients finaux afin de maintenir et développer la part d'utilisation de ce canal de distribution. Dès que la situation l'a permis, les caves ont rapidement mis en place des

événements œnologiques et des offres œnotouristiques afin de maintenir ce pic haussier de clientèle privée.

Grande distribution

Indépendamment de la situation du COVID-19, en fin d'année 2019, SWP en collaboration avec l'OFAG, a mis en place une action de promotion des vins locaux en grande distribution. L'analyse du panel Nielsen, réalisée par l'OSMV, relève une augmentation de plus de 10% de vente des vins suisses durant le premier semestre 2020 par rapport à la même période de l'année précédente. Ce projet arrivé au bon moment a permis au marché viticole d'avoir une longueur d'avance, en mars 2020, afin de s'adapter à la situation exceptionnelle.

Offres QoQa et revendeurs

QoQa.ch est un site communautaire de vente en ligne (QoQa, 2005). Depuis plusieurs années, une rubrique viticole journalière intitulée QWine propose des offres de vins suisses et étrangers. Le site en ligne connaît une forte progression des ventes de cette catégorie. Il existe une liste d'attente de plus d'une année pour les caves suisses avant d'être présentée et commercialisée dans la rubrique de Qwine. Durant la crise sanitaire en 2020, QoQa.ch a favorisé la promotion des producteurs locaux au sein de ses offres, ce qui a permis à de nombreuses exploitations viticoles de se faire connaître et de vendre de grandes quantités de vin en seulement 24 heures. Ce coût de pouce reçu du site communautaire vaudois a fait du bien à la viticulture valaisanne. Ce type de vente est considéré comme un nouveau canal de distribution encore inexistant jusqu'en 2005 lors de la création de QoQa.ch, un concept tout droit importé des Etats-Unis. En concurrence à ce site, d'autres revendeurs online et bloggeurs du vin ont utilisé la crise du COVID-19 pour se développer et prendre une part de marché. De plus, QoQa.ch, en collaboration avec des administrations publiques et privées, ont mis en place un projet de soutien local et d'entraide des commerces suisses. En mars 2020, le concept, intitulé DireQt, soutenu par la Vaudoise Assurances, le Groupe Mutuel et la fédération romande des consommateurs, est lancé. En deux mois, le projet qui représentait plus de 5200 commerçants en Suisse, a généré plus de 9 millions de CHF d'aide au commerce local. Parmi ces 5200 établissements, 300 producteurs et magasins de vins en Suisse et 60 en Valais participaient à ce concept novateur. En juin 2020, après le succès du projet DireQt, QoQa.ch réitère l'expérience en lançant welQome. Soutenu par le canton de Vaud et la

fédération romande des consommateurs, ce concept spécifique au canton voisin du Valais, regroupe 2650 commerçants et a permis de générer plus de 100 millions de CHF de soutien à l'économie locale.

4.6.5 Apprentissages de la crise

Malgré la complexité de l'année 2020 et le caractère exceptionnel de la situation, les exploitations viticoles valaisannes ont su mettre en œuvre des moyens afin de limiter les dégâts et aller tout de même de l'avant. Une faible part des caves valaisannes ont même réalisé des chiffres records durant cette année de crise.

Au niveau de la clientèle, le COVID-19 et l'entraide instaurée durant l'année 2020 ont eu un fort impact sur la prise de conscience de la consommation locale de manière générale et pour l'ensemble des produits agricoles. Ce changement de demande entraînera normalement des répercussions positives à long terme pour le marché viticole valaisan. Début 2021, l'IVV a publié une lettre ouverte aux consommateurs afin de favoriser la proximité et l'entraide locale. Ce document se trouve en annexe V.

Finalement, comme déjà mentionné, une crise externe fait ressortir des problèmes déjà existants au sein du marché. C'est pourquoi, à l'avenir, il serait opportun de régler les difficultés dès leur identification.

4.7 Etude approfondie des canaux de distribution

L'utilisation des canaux de distribution représente un aspect primordial dans la gestion commerciale d'une cave. C'est pourquoi, ce point est détaillé, ci-après.

4.7.1 Introduction

Cette étude a pour but de décrire les risques et les enjeux que peuvent présenter l'utilisation des canaux de distribution du marché viticole. Le modèle de circuit de vente reste assez similaire pour l'ensemble de la branche du vin au niveau internationale. En effet, cet environnement présente trois grands axes de vente : la grande distribution, les HoReCa et la vente directe.

Cependant, le pourcentage de répartition de ces canaux diverge énormément en fonction des régions viticoles dans le monde ou simplement dans un même pays. L'impact de cette variation provient entre autres de l'état commercial du marché, de l'exportation ainsi que des tendances d'achat nationales. Par exemple, un pays exportateur et qui produit des vins à prix très bas et en grande quantité, comme l'Italie, utilise en grande partie le canal de la grande distribution afin de maximiser le profit. Alors qu'une région viticole historique, comme le Jura Français, favorise la vente directe et en HoReCa afin de partager le savoir-faire et le travail de production des vins jaunes.

4.7.2 Analyse

L'outil SWOT permet de synthétiser l'utilisation des circuits de distributions et relevant les points forts et de vigilances.

SWOT Grande distribution

	Positif	Négatif
Interne	Forces Stabilité de la demande Grande quantité Sécurité financière	Faiblesses Livraisons constantes Dureté des prix Faible diversité de l'offre

	Positif	Négatif
Externe	Opportunités Accords long terme	Menaces Importation de produits étrangers Impact de prix à la baisse

Tableau 9 SWOT en grande distribution, « Données de l'auteur »

Explications

Stabilité de la demande : Les ventes en grande distribution sont très constantes. De ce fait, les acheteurs sollicitent les producteurs de manière régulière afin de toujours avoir du stock à commercialiser.

Dureté des prix : La négociation d'accords commerciaux avec les acheteurs de la grande distribution est purement financière. L'importance qualitative du produit n'est pas prise en compte. Dans ce modèle, la guerre des prix dicte le marché, ce qui est contre-productif étant donné qu'avec les coûts de production du vin en Valais sont toujours supérieurs aux étrangers.

Faible diversité de l'offre : Afin de plaire à un maximum de clients potentiels, les produits mis en rayon de grande distribution restent très classiques. Les acheteurs prennent rarement des risques en innovant avec des producteurs utilisant des techniques modernes ou spéciales.

SWOT HoReCa

	Positif	Négatif
Interne	Forces Visibilité des produits Grande quantité	Faiblesses Livraisons variables Manque de promotion
Externe	Opportunités Outil d'exportation indirecte	Menaces Concurrence des marques étrangères Situation extrême (COVID-19)

Tableau 10 SWOT des HoReCa, « Données de l'auteur »

Explications

Outil d'exportation indirecte : À ce jour, la part de vins local sur les cartes d'établissements HoReCa correspond à moins de 30% en Suisse. Les producteurs insistent sur le fait qu'il n'est pas opportun d'exporter des vins suisses à l'étranger, il faudrait au moins proposer ou vendre des produits locaux aux touristes qui viennent en Suisse et qui consomment du vin dans des établissements. Pour le Valais, une population touristique nationale est considérée comme de l'exportation interne mais reste une piste avec un fort potentiel de développement. Cet outil d'exportation indirecte serait une solution rapide et efficace à l'exportation et au développement de l'image des vins valaisans.

Concurrence des marques étrangères : Afin d'attirer davantage de clientèle, certaines cartes de restaurants misent sur des grandes marques internationales (Italie et France) au lieu de mettre en avant des beaux produits de la région. Les établissements proposent des vins demandés par les clients. De ce fait, le consommateur a son rôle à jouer dans le développement des vins valaisans et dans l'amélioration de la situation vitivinicole nationale.

SWOT Vente directe

	Positif	Négatif
Interne	Forces Diversité de la clientèle Liberté commerciale	Faiblesses Constance des ventes Faible quantité du panier
Externe	Opportunités Fidélisation des clients Image de marque Commerce digital	Menaces Concurrence locale et étrangère

Tableau 11 SWOT en vente directe, « Données de l'auteur »

Explications

Commerce digital : La vente en ligne passe du site web standard, aux réseaux sociaux, au distributeur et au blogueurs. Ce nouvel axe commercial facilite l'action de vente et permet de toucher un plus grand public.

Exportations

Ce dernier point n'est pas vraiment considéré comme un canal de distribution mais une répartition de la part de marché internationale. Cependant, pour de nombreuses régions viticoles ans le monde cet axe reste primordial car il représente plus de 70% des ventes de vin. Il n'est pas possible pour tous les pays de procéder par ce biais en raison de la taille du vignoble, d'une production limitée ou d'une image de marque peu connue. Ce phénomène correspond au cas de la Suisse.

Selon Rédaction Wiine.me dans le journal Bilan (2018) : « *En Suisse on trouve les mauvais vins les plus chers du monde et les grands vins les moins chers du monde* ». Cette citation a fait réfléchir les producteurs valaisans. Certaines caves interviewées ont soulevé le potentiel des vins du Valais à jouer sur la rareté de la faible production tout en augmentant la qualité afin de se positionner en région viticole de choix au niveau national et à long terme de manière cosmopolite.

Depuis quelques années les exploitations viticoles valaisannes exportent des palettes de vins en Chine. Ce marché émergent développe son attirance pour les vins européens. Cette opportunité n'est pas à prendre à la légère car l'Asie représente une énorme part de marché commerciale mondiale. Des caves interviewées déclarent ne pas avoir assez de stock pour pouvoir répondre favorablement à la demande chinoise.

Actions de vente

En complément aux canaux de distribution, le marché viticole valaisan utilise différents outils de vente.

Les caves ouvertes du Valais sont un évènement biannuel où la quasi-totalité des caves valaisannes ouvrent leurs portes aux clients sur une durée de trois jours afin de leur faire déguster leurs vins. Le projet des caves ouvertes proposé par l'IVV reste un des évènements viticoles très important en Valais. En effet, l'impact commercial et financier de ce projet n'est pas négligeable. Cet outil de vente extrêmement efficace et rentable correspond à environ 4% du chiffre d'affaires annuel des caves interviewées. Certains établissements viticoles réalisent plus de 10% de leur chiffre d'affaires annuel en trois jours. Ce concept décliné par SWP au niveau suisse depuis quelques années ne connaît pas le même succès qu'en Valais. Ce

phénomène peut être expliqué entre autres par la diversité des vins proposés par les producteurs valaisans. L'expérience œnotouristique lors de cet événement permet aux clients de découvrir un panel de produit très large au sein d'une même cave. De plus, des grands villages viticoles permettent de faire le tour de plusieurs exploitations viticoles dans une même journée sans devoir se déplacer en véhicule. Ce concept attire beaucoup de clients hors-canton. Le projet des caves ouvertes est suivi et analysé par l'IVV. Ils réalisent un *monitoring* annuel en transmettant un questionnaire auprès des caves après l'évènement.

Comme présenté précédemment dans l'étude du COVID-19, le commerce du vin en Valais a connu un fort développement durant l'année 2020. Cette façon de vendre représentait moins de 5% du chiffre d'affaires en 2019. A ce jour, le commerce online correspond environ à 25% des ventes annuelles. De plus, de nouveaux distributeurs en ligne ont permis d'accélérer ce processus en jouant un rôle d'intermédiaire digital entre la cave et les clients.

Finalement, l'œnotourisme et les événements œnologiques sont très prisés de la clientèle en Suisse. Depuis peu, les caves proposent de plus en plus de ce type d'activité afin d'attirer un public cible national.

4.7.3 Conclusion

L'essor commercial digital que connaît la Suisse depuis quelques années et le développement des relations nationales amènent à des pistes de réflexion quant à la distribution des vins valaisans.

Le manque de diversification des canaux de distribution est un risque qui s'est réalisé durant l'année 2020. Cependant il n'est pas prévu qu'une crise similaire se reproduise prochainement mais un apprentissage de ce cas de figure propose aux producteurs valaisans, dans la mesure du possible, de diversifier la répartition d'utilisation des canaux de distribution.

Les ventes en grande distribution et en HoReCa représentent un peu plus de la moitié de la production annuelle de vin en Suisse mais ces chiffres ne traduisent pas forcément la réalité. En effet les caves valaisannes déclarent rencontrer des difficultés à trouver de nouveaux accords commerciaux à long terme avec les négociants de grande distribution et en Suisse-allemande.

4.8 Conclusion de l'analyse qualitative

Les producteurs de vin valaisans subissent le marché en raison des différentes stratégies à court terme et du manque de réactivité. Pour la suite, il est impératif de définir une vision à long terme, au moins de dix ans, en se positionnant délibérément sur les objectifs souhaités et les moyens à mettre en œuvre afin d'avancer de manière proactive et déterminée.

Comme le répète souvent un expert de formation commerciale, il faut être conscient que la vente est un métier à part de la production de vin. Les compétences et les objectifs restent très différents. Certes, ces deux activités peuvent se compléter mais cela nécessite une pluridisciplinarité professionnelle et un développement des ressources. Depuis toujours, les entrepreneurs ou les managers de petites structures appliquent le principe du couteau suisse en pensant minimiser les coûts et optimiser leur productivité. Cependant, il est prouvé que de déléguer les tâches aux personnes adaptées et compétentes permet d'augmenter drastiquement la productivité et donc la rentabilité à moyen et long terme. Plusieurs caves, comme beaucoup d'entreprises, sous estiment l'importance de la promotion. S'il n'y a pas de vente, il n'y a pas de revenu. Chaque producteur doit vraiment intégrer une démarche de formation de sa force commerciale s'il souhaite rester concurrentiel à long terme.

Un développement commercial ne consiste pas uniquement à définir son positionnement, ses canaux de distribution et mettre en place un bon marketing. Des actions ciblées et actives sur la durée permettent de créer une clientèle fidèle et ainsi de pouvoir développer son image et sa qualité au sein du marché viticole.

Dans un tournant économique à la suite d'une crise telle que le COVID-19, il est impératif de se poser les bonnes questions et de mettre en place une stratégie adaptée aux objectifs de la cave. Il est évident que ce type de discours de bonnes pratiques n'est pas forcément facile à mettre en place surtout dans une situation qui concerne la nature et où la production peut énormément varier. Cependant, ces actions de développement sont des investissements sur le long terme pour le producteur mais également pour l'ensemble du marché et ainsi l'image des vins suisses.

5 ETUDES COMPARATIVES

Afin de s'inspirer des bonnes tendances de marchés similaires à celui du vin, l'utilisation de l'outil de *benchmarking* permet de synthétiser et de faire ressortir des points communs mais également des pistes de réflexion potentielles.

5.1 *Benchmark* produits similaires au vin

Cette étude a pour but d'analyser l'environnement et le fonctionnement interne d'une entreprise active dans la fabrication d'un produit similaire au vin - les eaux-de-vie. Dans ce cas, l'analyse se spécifie sur les produits certifiés AOP de la distillerie Morand à Martigny afin de préciser la comparaison avec les vins AOC Valais. Le guide d'entretien de ce *benchmark* se trouve en annexe II.

5.1.1 Introduction

Les informations générales de la distillerie Morand sont présentées ci-dessous :

Nombre d'employés	50 EPT
Surface d'arbres fruitiers	25 ha
Nombre de variétés	Une seule variété par fruit
Appellation AOP	Création du cahier des charges AOP en commun avec la distillerie Jean-René Germanier afin de créer un label de qualité
Canaux de distribution	10% de vente directe 50% en grande distribution 40% en HoReCa
Exportation	Très faible (moins de 1%)
Digital	Ventes online financièrement très satisfaisantes
Certification	Premium Quality Made in Switzerland
Modèle hiérarchique de la filière	OFAG, interprofessions cantonales, producteurs, commerces

Tableau 12 Informations distillerie Morand, « Données de l'auteur »

5.1.2 Analyse

L'utilisation des canaux de distribution reste assez similaire mais les pourcentages de répartition varient énormément. En effet, le marché des eaux-de vie favorise la grande distribution car ils touchent le plus de clients potentiels à l'achat de bouteilles. De plus, les produits de substitution à base d'eaux-de-vie s'achalandent très bien dans les rayons des supermarchés ou chez des distributeurs de boissons. La commercialisation auprès des HoReCa concerne très peu de ventes en bouteilles contrairement aux vins. Il s'agit surtout d'une matière première pour des desserts et des sorbets. La vente directe correspond à des foires, des évènements, des dégustations mais surtout au magasin Morand à Martigny. Le chiffre d'affaires du commerce traditionnel a doublé en cinq ans. L'entreprise n'a aucune explication à cet effet. Une augmentation de 350% s'est révélée sur les ventes online en 2020 notamment en raison de la pandémie et de l'évolution d'utilisation des canaux d'achat des consommateurs. Durant cette année de crise sanitaire, la commercialisation d'eaux-de-vie via les distributeurs et HoReCa a connu une baisse drastique de 90%. Malgré cela, dans l'ensemble ce manque à gagner a été absorbé par l'élaboration de produit de substitution comme les gels hydroalcooliques ou en développant les ventes en grande distribution. Finalement, l'année 2020 s'achève avec un bon résultat commercial.

Il y a quelques années, la distillerie Morand a tenté de s'implanter sur le marché chinois avec ses eaux-de-vie à la suite de très bonnes notes lors du Mondial des Vins à Bruxelles. Il s'est finalement avéré trop compliqué au niveau administratif et logistique à cause du gouvernement chinois qui complique et contrôle énormément les importations d'alcools. Les vins peuvent plus facilement être exportés dans les pays qui possèdent une législation sévère quant aux boissons alcoolisées.

Contrairement à la production vinicole, il est plus difficile de produire des eaux-de-vie en amateur que du vin en raison de l'achat contrôlé d'alcool pur et du matériel de distillation assez coûteux.

Comme pour le marché du vin, les eaux-de-vie connaissent depuis quelques années une baisse de la consommation. Les digestifs, qui historiquement symbolisaient la fin d'un repas, sont, à ce jour, souvent mis de côtés. Cela peut notamment s'expliquer par la réglementation

du taux d'alcool au volant de 0.5 grammes pour mille. De plus, c'est un produit, qui contrairement au vin, n'est pas souvent mis en avant et proposé aux clients. De manière spécifique la distillerie Morand, qui a créé la marque déposée Williamine, est victime d'une fraude. Certains restaurateurs commercialisent des sorbets Williamine AOP Valais alors que la matière première de ce dessert n'est pas la véritable Williamine AOP Valais de la maison Morand. La distillerie pense que les restaurateurs n'ont pas conscience du mal qu'ils font à la marque. Ce phénomène se réplique et se standardise lorsque l'on constate que sur les 2000 établissements HoReCa en Valais seuls 62 d'entre eux font partie des Saveurs du Valais. Ce « label » proposé par VWP met en avant les commerçants qui commercialisent et utilisent des produits du terroir et de saison. De plus, l'interprofession des eaux-de-vie du Valais relève le fait que l'OFAG ne remplit pas assez ses obligations envers les producteurs suisses. Dans plusieurs cas d'appellation européenne, l'OFAG n'a pas défendu les intérêts des Suisses dans les négociations.

Pour lutter contre la baisse de leurs ventes d'eaux-de-vie, la distillerie Morand a développé depuis quelques années des produits de substitution à base de ces alcools AOP comme des mousses et des glaces de Williamine et Abricotine ainsi que des produits plus haut de gamme mais plus plaisants à la consommation. Contrairement à ce fonctionnement, le marché du vin peine à proposer des réinterprétations de cette boisson classique.

Lors de la création de l'AOP Valais des eaux-de-vie, des oppositions ont été faites par des acteurs hors canton pour celle de poire (Williamine) et par des producteurs valaisans pour la partie des abricots (Abricotine). De plus, l'interprofession des eaux-de-vie du Valais constate que très peu de contrôles sont réalisés par le laboratoire cantonal afin de garantir la qualité et l'authenticité des appellations.

Contrairement au marché vitivinicole, les eaux-de-vie n'ont pas de réelle concurrence étrangère étant donné qu'il n'y a pas de différence de prix du produit.

De manière générale, la maison Morand considère que Valais/Wallis Promotion ne fédère pas assez l'ensemble des domaines d'activités et de productions du canton. L'objectif serait, d'après la distillerie Morand, de promouvoir le Valais de manière globale, sans mettre en avant un domaine plutôt qu'un autre. Il y a du potentiel dans la valorisation du terroir, de l'histoire du Valais et des offres touristiques et gastronomiques. Le marché vitivinicole

valaisan rejoint cette vision et pense qu'une stratégie commune au canton est nécessaire afin de se démarquer de la concurrence nationale et internationale.

À long terme, la distillerie Morand vise à ce que les mesures d'appellation se durcissent et que les contrôles de qualité s'intensifient. De plus, ce commerce s'adapte aux tendances de consommation et élabore d'ores et déjà de nouveaux produits afin d'attirer de nouveaux clients. La famille Morand est convaincue que le marché des eaux-de-vie a tout pour bien faire et garde une vision optimiste du futur commercial de l'entreprise.

5.1.3 Maturité commerciale des eaux-de-vie

En utilisant à nouveau la moyenne des groupes de caves présentée au point 4.3.1, il est possible de comparer cette analyse avec celle du produit similaire, les eaux-de-vie. La représentation de la maturité commerciale de la moyenne des groupes de caves et de la distillerie Morand sont analysées ci-dessous :

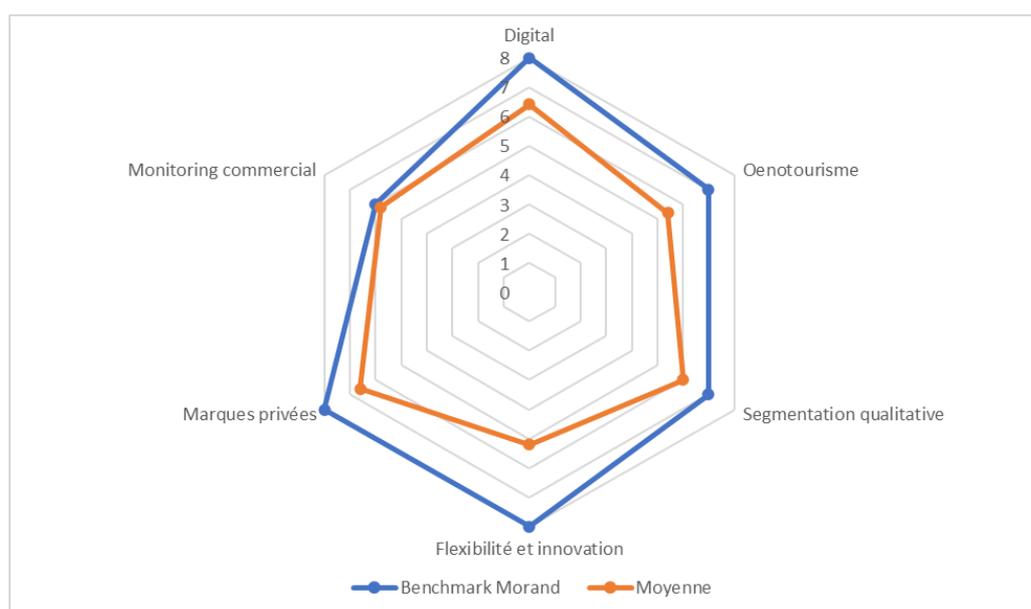


Figure 4 Analyse de la maturité commerciale distillerie Morand, « Données de l'auteur »

La distillerie Morand se distingue du marché du vin sur la quasi-totalité des points. Cependant, une seule entité est comparée à la moyenne d'une dizaine, ce qui biaise un peu l'objectivité de la comparaison. Toujours est-il que certaines différences restent intéressantes à regarder de plus près.

La maison Morand propose un nombreux choix d'offres touristiques et de dégustations afin d'attirer une clientèle privée nationale. La diversité et l'innovation des produits proposés sous différentes formes leur permet de toucher plusieurs types de clients. De plus, étant donné la taille de la société, la distillerie Morand possède un suivi commercial poussé, presque industriel, ce qui lui apporte un *monitoring* complet qui peut être utilisé dans l'élaboration de stratégies ainsi que dans les tâches opérationnelles quotidiennes.

5.1.4 Conclusion

Cette comparaison permet de situer le positionnement commercial du marché du vin par rapport à son semblable des eaux-de-vie. Nous constatons que les problèmes liés au fonctionnement de la filière depuis la structure fédérale sont assez similaires. De plus, la compréhension des appellations reste confuse dans ces deux marchés pour les consommateurs ainsi que pour certains acteurs. Finalement, cette étude a fait mûrir des pistes de réflexions pour le secteur commercial du marché vitivinicole en Valais. Grâce à sa flexibilité et à ses idées innovantes, la distillerie Morand démontre sa capacité d'adaptation face aux changements de canaux de distribution et de tendances de consommation. De plus, les valeurs initiales et la philosophie de l'entité sont également préservées. Les producteurs de vins valaisans pourraient s'inspirer de ce fonctionnement pour trouver un moyen de commercialiser leur produit sous une autre forme et ainsi potentiellement toucher un nouveau segment client. Par exemple, depuis quelques mois, une startup valaisanne propose un produit à base de vin blanc (Fendant) intitulé Sacrilège qui a pour but de concurrencer les cocktails tendances ainsi que les vins rosés et doux.

5.2 *Benchmark best practices* internationales

Ce *benchmark* a pour objectif de comparer le fonctionnement commercial et viticole de régions productrices de vins sur lesquelles la Suisse pourrait s'inspirer.

5.2.1 Introduction

Le choix des deux lieux de comparaison se porte sur l'Autriche et la région viticole du Languedoc. Ces deux sites possèdent des ressemblances avec le marché du vin suisse car il y a environ 25 ans, leur situation commerciale et leur positionnement international était assez similaire à celui de la Suisse actuellement.

En 1985, l'Autriche a dû faire face à la chute de l'image de ses vins en raison de l'utilisation d'antigel par certains producteurs afin de les rendre plus sucrés et doux. Il lui aura fallu plus de quinze ans pour retrouver une image de qualité. Cette reconstruction a passé par une restructuration du vignoble, la mise en place d'un nouveau système d'appellation très stricte ainsi qu'une forte promotion et communication internationale. (Figaro Vin, 2016)

La région du Languedoc a fortement été marquée par la coopération. Depuis le début des années 2000, la stratégie de cette région se porte sur un fonctionnement plus qualitatif et durable. L'objectif de cette manœuvre est d'améliorer l'image des vins du Languedoc au niveau international qui historiquement étaient des vins de table. La taille du vignoble de cette région et la production annuelle qui en découle contraint au respect et, de ce fait, cette région viticole peut s'imposer en grand acteurs du vin en Europe. Malgré cela, la filière des vins du Languedoc n'arrive pas à recevoir le titre à la hauteur de ce qu'elle mérite sur le plan national. (Conseil interprofessionnel des vins AOC du Languedoc et des IGP sud de France, 2018)

Étant donné les capacités de production assez faibles de la Suisse par rapport à celles des deux lieux, il n'est pas opportun de spécifier la comparaison uniquement avec le marché viticole valaisan. De plus, comme mentionné précédemment, une vision globale et nationale est indispensable pour des régions viticoles isolées afin de mettre en place une stratégie commerciale commune à l'ensemble du pays.

5.2.2 Analyse

Le tableau récapitulatif des trois régions viticoles comparées est détaillé ci-après :

	Suisse	Autriche	Languedoc
Production	15000 ha 93.4 millions de litres 200 cépages 9,11 CHF (8,48 EUR) de coût de production moyen par litre	48000 ha 250 millions de litres 35 cépages 4,67 EUR de coût de production moyen par litre	246000 ha 1.36 milliards de litres 26 cépages 4,50 EUR de coût de production moyen par litre
Canaux de distribution	40% grande distribution, 20% HoReCa. 40 % de vente directe	70% grande distribution, 20% HoReCa, 10 % de vente directe	50% grande distribution, 35% HoReCa et cavistes, 15 % de vente directe
Exportation	1%	26%	33%
Appellations	VdP AOC Marque Valais Grand Cru	Landwein = IGP Qualitätswein et Prädikatswein = AOP DAC (AOP plus stricte, modèle basé sur l'origine géographique)	Crus du Languedoc Grands Vins du Languedoc AOP Régionale, sous régionale, Communale IGP Sud de France
Budget promotion	7.4 millions de CHF	10 millions de CHF	20 millions d'EUR
Subventions	A la vente (grande distribution, HoReCa et vente directe)	Investissement technique de production	Pas d'information
Certifications durables des vins	Marque Valais	Label Durable (écologique, sociale et économique)	Haute Valeur Environnemental (HVE)
But de la stratégie	Conserver la diversité Promouvoir le label Swiss Wine But exportation interne Tripler le budget national promotionnel	Vision nationale et commune Système de répartition qualitative bien défini But augmenter l'export	Maintenir l'image de qualité de la région au niveau international Transition rapide en production durable

Tableau 13 Tableau récapitulatif benchmark Suisse-Autriche-Languedoc, « Adapté de Cerutti (2019), Export Entreprises SA (2021), Figaro Vin (2016), Export Entreprises SA (2021), Languedoc Wines (2021), Conseil interprofessionnel des vins AOC du Languedoc et des IGP Sud de France (2018) et Aigrin, Hannin et Vert (2013) »

Autriche

Selon Thomasvino (2006), beaucoup de spécialistes pensent que le modèle autrichien est, quant à leur stratégie commerciale et d'exportation, les bonnes tendances à suivre pour la Suisse.

Dans le résumé du voyage de la fédération suisse des vignerons (FSV) en 2014, Aeby et Favre (2014) résument les opportunités et les bons fonctionnements du modèle vitivinicole autrichien. Cette synthèse démontre certaines similarités avec la Suisse au niveau des structures professionnelles. Ce résumé a été analysé par Cerutti (2019), qui l'a développé en mesures d'amélioration pour la Suisse afin de s'inspirer de l'Autriche. Selon lui, il s'agirait de créer un label de qualité national qui prouve le niveau du vin du pays, d'augmenter le budget promotion, de revoir toutes les appellations en les simplifiant et de supprimer la concurrence cantonale. Ces recommandations, assez drastiques, font sens mais il paraît compliqué de les appliquer rapidement et de faire adhérer le modèle à toute la filière. De plus, une refonte complète de la stratégie viticole du pays peut se produire après une lourde crise où lors d'un changement fort de positionnement national et international. À ce jour, la Suisse sort d'une pandémie de plus d'une année et la stratégie reste encore à être précisée. De ce fait, il paraît opportun de régler ces problèmes actuels en proposant un nouveau modèle de gestion de la viticulture suisse ainsi qu'une stratégie commerciale adaptée au marché de 2021 avec une vision à plus de 10 ans. Cependant la Suisse doit conserver un avantage de diversité et de flexibilité selon les intérêts du marché.

Languedoc

Malgré une très grande quantité de production de vins, la région du Languedoc n'exporte qu'un tiers de la totalité de sa marchandise. De ce fait, ils doivent forcément utiliser différentes stratégies commerciales afin de réussir à vendre leur production sur un marché indigène très concurrentiel. Plusieurs phénomènes peuvent expliquer cette situation comme le budget promotion, l'organisation de la structure viticole ou encore l'état du cycle de vie du secteur du vin. La région viticole du Languedoc possède les outils nécessaires pour se relever de crises successives. (Soun, 2021)

La directrice de l'interprofession des vins du Languedoc a affirmé : « *Nous avons profondément renouvelé l'équipe pour devenir une boîte à outils performante au service des vigneron. Nous avons réalisé un état des lieux après 25 ans d'existence de l'interprofession pour renouveler les messages et créer une dynamique. Nous avons fait remonter de la base tous les messages pour les diffuser à la bonne cible. Les vins du Languedoc sont très bien perçus mais manquent de consommateurs. Le Languedoc, premier vignoble de France, doit devenir incontournable* ». (Soun, 2021, p. 1)

Ce paragraphe démontre l'implication et l'engagement total de l'interprofession des vins du Languedoc auprès des vigneron et met à disposition des producteurs une stratégie claire et des outils adaptés afin rester concurrentiel et innovant en toute circonstance.

5.2.3 Pistes de réflexion et apprentissages

Au niveau des canaux, nous constatons que les deux pays présents dans la comparaison utilisent en grande partie le canal de la grande distribution et les ventes auprès des HoReCa. Ce phénomène peut être expliqué en raison de la forte quantité de vin qui est exportée ainsi que la quantité de production de loin supérieure à celle de la Suisse. Cependant la Suisse, qui privilégie les ventes directes, peut valoriser cet avantage concurrentiel en proposant des produits qualitatifs et innovants. La production nationale limitée doit être considérée comme un atout et non un désavantage puisqu'un produit rare devient un produit demandé à un prix supérieur.

Le système de la segmentation qualitative des vins suisses est souvent critiqué. Toutefois, il reste simple d'utilisation et clair comparé à l'Autriche ou à la région du Languedoc. Une refonte ou une amélioration de ce fonctionnement n'est pas une mesure primordiale à adopter afin d'améliorer la compétitivité des vins indigènes. De ce fait, il est possible d'appliquer le label commun (Swiss Wine) proposé par SWP afin de prouver l'origine et l'authenticité du vin pour de potentiels clients étrangers.

Les budgets promotion présentés ne sont probablement pas équitables car la donnée pour la Suisse, relevée directement des comptes finaux de SWP, prend en compte l'ensemble des

investissements promotionnels de l'entreprise mandatée par l'interprofession des vins suisses pour la promotion des vins nationaux. Pour les deux autres lieux, le montant relevé correspond uniquement à la subvention promotionnelle proposée par les interprofessions régionales. Cependant la région du Languedoc et l'Autriche ponctionnent une taxe de deux centimes par bouteille vendue utilisé pour la promotion des vins de la région ou du pays. Ce fonctionnement propose une participation équitable et commune afin de promouvoir l'ensemble des vins de la région. La Suisse et plus particulièrement le Valais pourraient s'inspirer de ce modèle afin de lancer une forte campagne promotionnelle et de communication des vins valaisans dans un but de développement d'une image de marque nationale et internationale. Le directeur de SWP affirmer que la Suisse aurait besoin de tripler son budget promotionnel afin de se battre à armes égales avec les pays producteurs de vins concurrents. De ce fait, ce fonctionnement de taxe par bouteille pourrait apporter une solution durable et efficace.

Finalement, la grosse différence entre ces trois lieux reste une stratégie propre à chacun et adaptée à leur marché. Cependant la Suisse définit beaucoup moins clairement ses objectifs commerciaux et de production à long terme. Ce manque de rigueur stratégique se ressent dans l'ensemble des cantons viticoles suisses.

5.3 *Benchmark* consommation

Ce *benchmark* s'interroge sur les tendances de consommation de vin des clients d'un commerce valaisan.

5.3.1 Introduction

Cette étude comparative a pour but de faire un lien entre l'axe du travail qui traite du côté producteur avec l'autre côté de la commercialisation qui est la consommation. L'établissement interviewé est une œnothèque valaisanne.

5.3.2 Analyse

Ce commerce a pour but de valoriser et promouvoir les vins de la région. Dans une démarche collaborative avec les fournisseurs locaux, l'établissement procède à environ 70% de la prospection pour de nouveaux contacts vinicoles. En effet, seulement 30% des vins vendus dans cette œnothèque proviennent d'un acte commercial d'une cave valaisanne. Etant donné la plus-value qu'aurait une collaboration avec ce type d'établissement de vin, les producteurs démontrent le peu de démarches de ventes qu'ils entreprennent auprès des HoReCa.

Cette œnothèque propose 80% de vins valaisans, soit un référencement d'une vingtaine de crus différents chaque mois. La part restante correspond à des produits nationaux de différents cantons et quelques références étrangères. La clientèle de ce commerce démontre peu d'intérêt pour les vins étrangers. Malgré cela, ces clients souvent amateurs de grands crus ne ressentent pas le besoin de consommer des références étrangères reconnues car des produits de qualité de la région leur sont proposés. Cela démontre l'impact commercial que peut avoir une bonne promotion et valoriser des produits locaux.

Dans cette collaboration, les deux parties sont gagnantes. En effet, l'œnothèque commercialise des produits qualitatifs locaux en vendant avec une marge supérieure au prix de la bouteille au départ cave et le producteur a de la promotion « gratuite », une forte visibilité et une vente en grande quantité de manière assez régulière. En moyenne cet

établissement vend annuellement environ 6'000 bouteilles avec un changement de références chaque mois.

L'analyse du consommateur apporte différents éclairages sur les attentes vinicoles des clients. En effet, ce commerce affirme que le choix des vins blancs se fait en sélectionnant un producteur, une cave et ensuite le cépage alors que pour le choix des vins rouges, c'est le procédé inverse, le client opte en premier pour un cépage qui lui plait et dans un deuxième temps la sélection d'une cave. Avec ce fonctionnement, l'œnothèque constate qu'il y a des cépages et des caves qui fonctionnent mieux que d'autres. Environ une vingtaine de producteurs possèdent des ventes stables et un fort enthousiasme auprès de la clientèle. Dans un établissement de vente de produits locaux et de petites maisons, le constat démontre que les clients ne cherchent pas des vins provenant de grands groupes et de renommées internationales mais plutôt des petites pépites de la région. Les cépages comme la petite arvine, le merlot, la syrah ou le cornalin fonctionnent toujours très bien. Malgré cela, force est de constater que plusieurs cépages restent invendables.

De plus, des tendances se distinguent typiquement depuis deux ans avec des ventes très importantes de vins rosés et vins sucrés. L'établissement constate l'impact des tendances de consommation à travers les années. Depuis peu, les demandes des clients au sujet des vins Bio augmentent. De ce fait, le commerce doit toujours rester flexible et s'adapter aux goûts actuels de la clientèle. De manière générale, les consommateurs ne posent jamais de questions au sujet des appellations (AOC) et des différents labels (Marque Valais, Grand Cru AOC). De plus, en vente directe dans une œnothèque, souvent au verre, l'impact des médailles provenant de concours reste très faible.

Depuis peu, des références de vins du Haut-Valais, de Suisse-allemande et de Romandie sont présentes sur la carte de ce commerce. Les retours de ces nouveautés sont très encourageants car elles amènent une nouvelle clientèle nationale.

Malgré le fait que la population Suisse-allemande possède un faible intérêt envers les vins valaisans, le Valais attire beaucoup de touristes germanophones dans les établissements de la région où ils consomment des produits locaux.

Après avoir vécu quasiment une année de semi-fermeture, cette œnothèque ressent les effets de la pandémie. Le stock de vin a une année de décalage et plusieurs allocations/réservations auprès de caves ont dû être reportées et annulées. L'impact financier du manque de recettes et du coût d'immobilisations des vins ont retardé des projets de développement de l'établissement. Malgré cette situation, la clientèle reste fidèle et la relance économique lors de la réouverture des commerces leur a permis de se relever gentiment. A la suite de la crise du COVID-19, l'œnothèque constate que les clients sont encore davantage plus sensibles à la consommation de produits locaux. Etant donné le positionnement de l'établissement, cet impact de consommation éthique devrait entraîner des répercussions positives à long terme.

5.3.3 Conclusion

Ce *benchmark* permet de constater les différences et les similitudes avec la production.

Au niveau commercial, l'œnothèque constate avec regrets que, de manière générale, les caves ne font pas l'effort de venir au contact des clients et des distributeurs de la région. De plus, l'établissement s'aperçoit que depuis qu'ils mettent en valeur le vin, les consommateurs de produits de substitution deviennent amateurs de crus locaux. Si un produit est correctement mis en avant avec des techniques adaptées à la clientèle, les consommateurs suivent la démarche. Ce modèle prouve que ce n'est pas uniquement le marché qui dicte les tendances commerciales mais que le commerce peut également les faire varier.

La tendance de consommation démontre que les cépages qui fonctionnent pour la production ne sont pas exactement les mêmes pour les commerces.

5.4 Etude du rapport COVID-19 OSMV/EHL

En mars 2021, l'OSMV en collaboration avec l'école hôtelière de Lausanne (EHL) (2021) ont réalisé une enquête de la situation post crise du COVID-19 auprès d'une vingtaine d'acteurs de la branche vitivinicole en Suisse. L'étude a été publiée le 9 juillet 2021. La synthèse de cette enquête se trouve en annexe IV.

Ce qui est présenté

- Les initiatives locales ont bien marché
- L'année 2020 amène à des résultats très différents selon les profils de producteurs
- Le COVID-19 a mis en avant les problèmes déjà existants
- Les consommateurs sont confus face aux appellations
- Le coût de production élevé ne permet pas de concurrencer les vins bon marché étrangers
- La filière manque de structure et de décision commune
- Les solutions envisagées et souhaitées par les producteurs sont toutes différentes
- La Suisse ne se bat pas à armes égales par rapport aux autres pays vis-à-vis de leur budget promotion
- Les questions de positionnement commercial des acteurs du marché du vin en Suisse nécessitent des réponses immédiates afin de pouvoir avancer

Ce qui est différent

- Les auteurs ont regroupé les producteurs interviewés par taille afin de réaliser des analyses spécifiques en fonction des segments
- L'échantillon est réparti sur l'ensemble des régions viticoles de Suisse

Ce qu'il manque

- Le point de vue de SWP et de l'OFAG
- Une comparaison de l'année 2020 avec d'autres pays viticoles

Ce qui est développé en plus dans cette analyse commerciale

- L'analyse COVID-19
- L'analyse canaux de distribution
- *Benchmark* produits similaires, de consommation et des *best practices* internationales
- Les recommandations et pistes d'actions à long terme

Finalement, les réflexions et pistes de solutions proposées dans l'enquête de l'OSMV rejoignent les conclusions de ce travail. Cela démontre que malgré la petite taille des deux l'échantillons interviewés dans cette analyse et au travers de ce rapport, les conclusions confluent et les résultats de ces enquêtes peuvent être globalisés pour l'ensemble de la filière vitivinicole suisse. Cependant l'enquête de l'OSMV n'a pas été utilisée comme base pour définir les recommandations de ce travail.

Les conclusions présentées dans cette analyse proviennent uniquement des interviews réalisées auprès des producteurs valaisans ainsi que des différents outils d'analyse commerciale présentés préalablement. Les pistes comparatives relevées dans cette partie servent uniquement de point de comparaison.

6 SWOT DES CAVES EN VALAIS

Cet outil permet présenter la quintessence des informations récoltées lors de l'enquête qualitative ainsi qu'au travers des différentes études approfondies et comparatives. De plus, ce tableau récapitulatif amène à des pistes de réflexion et des recommandations.

	Positif	Négatif
Interne	<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversité de l'offre • Passion du métier • Grande qualité du vignoble • Envie de bien faire 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Production limitée • Forte concurrence internationale • Manque de réactivité et d'innovation • Organisation pas claire de la filière
Externe	<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potentiel de développement et d'amélioration • Apprentissage de la crise du COVID-19 • Exportations nationales • Essor digital favorise le développement de l'image 	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durcissement des relations avec les acheteurs en grande distribution et HoReCa • Echec de la relève avec la nouvelle génération • Récolte décevante en raison de la nature

Tableau 14 SWOT des caves valaisannes, « Données de l'auteur »

7 RECOMMANDATIONS

Les différentes analyses réalisées dans ce rapport conduisent à des recommandations par secteur (marché, caves, IVV) afin de mettre en place une stratégie commerciale à long terme adaptée à toute la filière vitivinicole en Valais.

7.1 Introduction

Les recommandations débutent par le plan d'action global qui peut être interprété comme les bases d'une nouvelle stratégie commerciale, puis se décline en actions réelles auprès des caves et de l'IVV. Afin de mettre en place cette stratégie, les caves doivent réaliser leurs tâches, pour que les caves puissent le faire, l'IVV doit exécuter ses projets. Cette vision globale et intégrée permet de consolider les relations entre les trois secteurs du domaine vitivinicole en Valais et ainsi fournir des décisions stratégiques communes.

7.2 Les recommandations de l'analyse commerciale :

Pour le marché viticole valaisan

- Plan d'action global / stratégie commerciale

Pour les caves

- Définir le positionnement de la cave et les objectifs commerciaux
- Mettre en place un suivi commercial
- Mettre en place des outils de vente
- Innover, se démarquer

Pour l'IVV

1. Accompagnement commercial
2. Suivi promotion digitale

3. Ambassadeurs des vins valaisans
4. Intermédiaire d'accords commerciaux avec la grande distribution et les négoce
5. Développement de la marque Valais
6. Modèle de rémunération des vigneron
7. Promotion oenotouristique

En 2021, SWP a dévoilé ses lignes stratégiques pour la période de 2021 à 2025. Cette stratégie se base sur six grands axes présentés, ci-après. Ces points peuvent être considérés comme des projets sur quatre ans ayant pour but global de valoriser et promouvoir les vins suisses.

Les ligne stratégique 2021-2025 de SWP :

- Augmenter la demande en volume de vins Suisses et atteindre 40% de part de marché
- Augmenter la différenciation avec les producteurs des pays étrangers pour être plus compétitifs sur la base de la transparence, l'expérience, de l'interactivité et l'excellence
- Offrir le meilleur programme de connaissance des vins auprès de publics, pour avancer vers une fierté collective
- Établir des outils de contrôle à toutes les étapes pour devenir profitable / Utiliser des outils de *monitoring*
- Fédérer les acteurs pour éviter le FarWest. Chaque personne ayant un intérêt pour les vins suisses est un ambassadeur (consommateur, sommelier, vigneron)
- Porter une image unique pour les vins suisses et une communication sous l'identité Swiss Wine. Casser les frontières cantonales ou régionales.

Dans l'ensemble, chaque ligne stratégique proposée par SWP retrouve son équivalence au travers des recommandations présentées dans cette analyse commerciale. Le grand axe de SWP consiste à développer l'image des vins suisses en se différenciant de la concurrence étrangère pour augmenter la demande de vin indigène par les consommateurs. Ce point regroupe l'ensemble du plan d'action global à l'échelle valaisanne. L'objectif de SWP reste de fédérer l'ensemble des acteurs de la branche viticole du pays. Ce travail d'analyse commerciale se focalise sur le marché valaisan et présente des recommandations adaptées spécifiquement pour la région. Cependant l'analyse a prouvé qu'une stratégie globale et nationale est indispensable au bon fonctionnement d'un marché. Étant donné que la stratégie commerciale proposée dans cette étude se rapproche fortement des grandes lignes à moyen terme de SWP, il est possible de déduire que les recommandations pour le marché viticole valaisan vont dans la bonne direction. Les conclusions présentées dans cette analyse proviennent uniquement des interviews réalisées auprès des producteurs valaisans ainsi que des différents outils d'analyse commerciale présentés préalablement. Les pistes comparatives relevées dans cette partie servent uniquement de point de comparaison.

7.3 Description

Les recommandations destinées au marché viticole valaisan, aux caves et à l'IVV, sont présentées et détaillées, ci-après.

7.3.1 Pour le marché viticole valaisan

Actuellement, un regard externe du marché vitivinicole valaisan donne l'impression que les trois acteurs de la chaîne de valeur des vins sont concurrents. En effet, si la rémunération et la situation du vigneron est mauvaise, le responsable est le producteur. Si la situation du producteur n'est pas optimale la faute est du côté du commercial et de la promotion. Cependant, ces trois axes devraient travailler conjointement puisque leur situation personnelle dépend des autres acteurs. C'est pourquoi, cette nouvelle stratégie commerciale a pour but de valoriser les vins du Valais et de développer leur image de manière nationale et internationale. Ce nouveau fonctionnement reprend les principes d'une stratégie *bottom-up* en intégrant l'ensemble des acteurs du marché viticole dans la démarche d'amélioration. L'objectif n'étant de loin pas d'imposer des solutions drastiques provenant du sommet de

l'organisation hiérarchique. Les producteurs valaisans entourés par l'IVV, mettent en place différents outils commerciaux comme une communication ciblée, de la promotion ou de l'œnotourisme afin de développer l'image de marque des vins du Valais. Puis, l'IVV utilise la Marque Valais pour pousser l'image qualitative du marché viticole cantonal et ainsi pouvoir négocier des accords commerciaux à long terme avec la grande distribution. Il n'y a qu'avec une clientèle privée qu'il est possible de commercialiser le vin en vendant des souvenirs, des émotions et de transmettre un savoir intemporel. C'est pourquoi, afin de pouvoir vendre de la marchandise auprès des HoReCa et en grande distribution, il faut créer et promouvoir une marque forte des vins valaisans. En rayon de supermarché, il n'y a pas d'impact émotionnel lors du choix du produit, seule la localité ou le gage de qualité fait foi.

7.3.2 Pour les caves

Dans l'ensemble, il manque une approche stratégique et commerciale. Les exploitations vitivinicoles valaisannes fonctionnent comme des commerçants indépendants alors qu'à ce jour leur structure se rapproche davantage d'une entreprise industrielle. De plus, beaucoup de producteurs savent très bien vendre leur cave et leur travail auprès des clients et des distributeurs mais ils n'ont pas les compétences pour commercialiser correctement leur produit final.

De ce fait, voici ci-dessous, quelques pistes de réflexion ainsi que des outils stratégiques et commerciaux à utiliser pour les caves :

Définir le positionnement de la cave et les objectifs commerciaux

Outils : 5 forces de porter, SWOT, matrice de Mc Kinsey, état de la maturité (cycle de vie du produit), check-list commerciale

L'analyse des cinq forces de Porter permet de définir l'état de l'avantage concurrentiel de la cave. Cette approche détaillée présente l'impact des différents facteurs d'influence du marché, comme les fournisseurs les clients ou les produits de substitution afin de pouvoir se positionner, définir ses objectifs et anticiper l'impact commercial externe.



Figure 5 Analyse des 5 forces de Porter, « Récupéré sur : lecoindes entrepreneurs.fr (2021) »

L'outil SWOT amène une vision stratégique synthétisée des points forts et de vigilances de l'entreprise. Ce procédé va apporter aux caves un fonctionnement clair et méthodique dans la gestion des décisions pour l'exploitation.

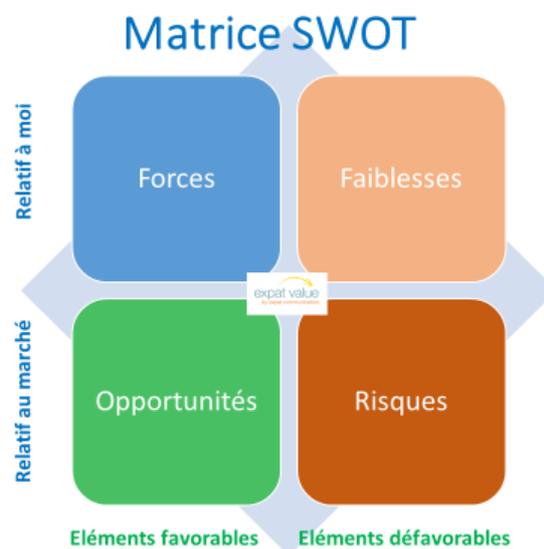


Figure 6 Matrice SWOT, « Récupéré sur : expatvalue.com (s.d.) (Carnot, s.d.) »

En complément à cet outil, la matrice de Mc Kinsey permet, de manière synthétisée, de décider quelles actions mettre en place.

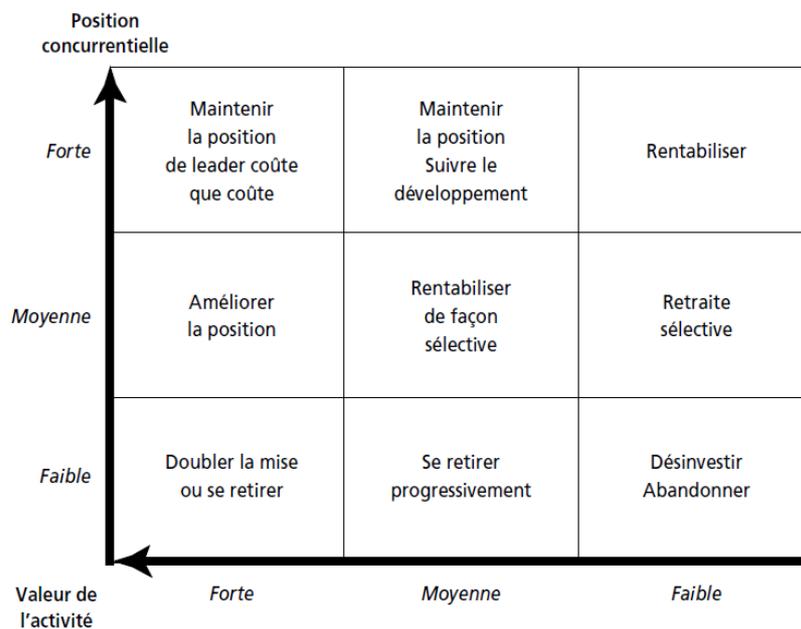


Figure 7 Matrice de Mc Kinsey, « Adapté de Rouzet et Seguin (2019) »

L'étude de la maturité du produit est très importante car elle prend en compte le fonctionnement du producteur mais également les tendances de consommation des clients. De ce fait, la cave peut rapidement identifier les vins qui fonctionnent et ceux à adapter ou remplacer. L'analyse du cycle de vie d'un produit peut également être utilisée pour réaliser un diagnostic de la cave en remplaçant l'axe de la croissance du marché avec les résultats commerciaux, le total des ventes annuelles.

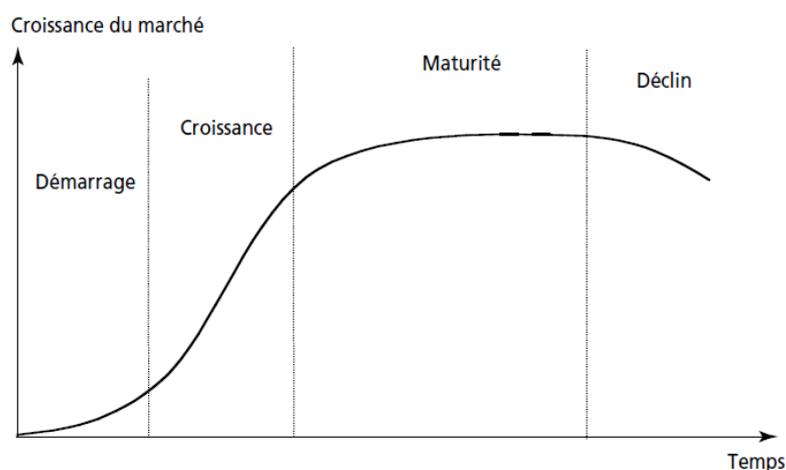


Figure 8 Cycle de vie du produit, « Adapté de Rouzet et Seguin (2019) »

Finalement, après avoir réalisé ces différentes analyses, il est désormais possible de compléter la check-list commerciale proposée par Rouzet et Seguin (2019) Cet outil très succinct présente les points forts et les points faibles au niveau du marketing, de la commercialisation et de la distribution de la cave.

L'activité	Points forts	Points faibles	Remarques
Connaissances du marché : – Qui sont les clients finaux, destructeurs des produits ? – Qui sont les clients intermédiaires ? Combien sont-ils ? – Comment se comportent-ils ?			
Le produit (son emballage, son étiquetage, son nom, son histoire...)			
La politique de prix :			
La distribution (les circuits en vente directe, la salle des ventes, la couverture géographique...)			
La communication (les plaquettes, la PLV, les panneaux, les partenariats, la publicité, le site Internet...)			
La force de vente (les salariés, les agents...)			
La relation « clients » – le service après-vente			
La gestion et l'administration des ventes (documents, factures, délai...)			
La logistique (le transport, la livraison...)			

Figure 9 Check-list commerciale, « Adapté de Rouzet et Seguin (2019) »

Mettre en place un suivi commercial

Outil : *monitoring* commercial

En mettant en place un outil de suivi des ventes détaillé, il sera possible d'utiliser ces informations afin de définir la répartition d'utilisation des canaux de distribution de manière flexible. De plus, l'impact des mesures commerciales entreprises sera visible dans ce *monitoring*. En complément, une base de données clients à jour permet de cibler les promotions et les actions commerciales. De manière générale, cet outil ne nécessite pas beaucoup de travail, l'utilisation du logiciel Excel suffit largement. L'important reste l'assiduité et la constance du remplissage de ce fichier.

Mettre en place des outils de vente

Outil : schéma de l'impact de vente

Il faut savoir que le vin est un produit émotionnel. De ce fait, une influence commerciale émotive peut être mise en place. Lorsqu'un produit est acheté directement chez le producteur, le client ramène des souvenirs et une expérience. Dans ce cas, le but de la cave est de mettre en place une expérience client qualitative afin de transmettre ses valeurs, son travail et son histoire afin que le client lie ces informations à la bouteille achetée. De cette manière, le producteur ne vend plus du vin mais une émotion et un souvenir de qualité. Sur ce principe, la cave peut mettre en place différents outils de vente comme de l'œnotourisme ou des événements afin de créer un lien avec sa clientèle. De plus, la création de marques privées avec une forte communication permet de développer l'identité et le statut de la cave auprès d'un public cible très varié. Le client attend qu'on lui raconte une histoire derrière chaque bouteille et que cette marque rattachée à ce vin continue constamment de la lui rappeler. Ce phénomène déjà réalisé à nombreuses reprises et depuis des années fonctionne très bien et permet aux caves valaisannes de rester intemporelles. Pour se faire, les établissements viticoles valaisans devraient favoriser leur propre production et commercialisation de bouteilles au lieu de vendre du raisin ou du vin en vrac. Ce modèle reste financièrement le plus rentable. Concrètement, mis à part les connaisseurs qui ont des attentes plus pointues sur la qualité du produit, en venant dans une cave, les consommateurs de vin cherchent avant tout une expérience client originale et un instant de découverte.

Innover, se démarquer

Outil : techniques de différenciation commerciale

Pour toute entreprise et tout produit, il est indispensable de constamment se renouveler et innover afin de rester concurrentiel. Le marché viticole valaisan ne fait pas exception à ce fonctionnement. De ce fait, les producteurs doivent mettre en place des techniques afin de se démarquer. Par exemple, la crise du COVID-19 a prouvé que la diversification des canaux de distribution est une solution sûre. Cependant, de nouveaux marchés se sont ouverts notamment avec la vente en ligne directement sur le site web de la cave où via l'intermédiaire de distributeurs. De plus, avec l'essor digital, la promotion peut également passer par le biais

de blogueurs sur les réseaux sociaux afin de présenter les vins à une forte audience. Depuis plusieurs années, de nombreux cocktails populaires à base de vin n'utilisent qu'une matière première étrangère. Étant donné l'absence de barrières au niveau de la production, il est évident qu'un produit similaire local pourrait être développé. Une étude approfondie de potentiels produits de substitution avec du vin valaisan devrait être réalisée. Comme mentionné précédemment dans cette analyse, de nombreux producteurs ne possèdent pas les ressources ni les compétences commerciales pour vendre correctement leurs vins. De ce fait, un regroupement de plusieurs caves afin d'engager un représentant commercial pourrait être envisagé afin de réduire les coûts et de développer les ventes de manière nationale. Finalement, depuis toujours, les gammes de vin des caves sont réparties de manière traditionnelle et en fonction des cépages. Une réorganisation de cette segmentation permettrait de se différencier et de développer le public cible. En effet, l'enquête qualitative a démontré que les consommateurs se fient énormément au nom sur la bouteille et non pas à leur interprétation personnelle de la qualité du vin. De ce fait, la cave pourrait trouver une technique de dégustation adaptée et originale afin de faire découvrir et aimer des produits à ses clients sans que la psychologie du vin interfère.

7.3.3 Pour l'IVV

Les différentes recommandations sont déclinées en projets distincts afin que l'IVV puisse rapidement mettre en place les fondations de la nouvelle stratégie commerciale vitivinicole du Valais. Des fiches de projets complètes présentent les aspects financiers, de risque et d'organisation de chaque pilier de la stratégie commerciale. L'objectif de cette stratégie commerciale et des projets qui en découlent est de positionner l'IVV en tant que boîte à outils des producteurs valaisans. Le portefeuille de projets est présenté ci-dessous.

7.4 Utilisation

Une présentation des recommandations détaillées a pour but de décliner les recommandations en projets prêts à être mis en place par l'IVV.

Les fiches de projets se composent d'une présentation des objectifs, d'un plan d'organisation des tâches, d'une analyse de risque et d'un budget. Cette vision très

synthétique permet d'être utilisée quotidiennement dans le suivi d'un projet pluriannuel. La matrice de risque, utilisée dans les fiches de projets, est pondérée sur une échelle de trois points de probabilité et de gravité comme, ci-dessous.

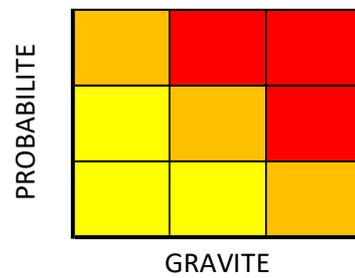


Figure 10 Matrice de risque, « Données de l'auteur »

7.4.1 Accompagnement commercial

Hes·SO VALAIS WALLIS		FICHE DE PROJET		SWISS WINE VALAIS	
No. du projet	1	Date de début	01.10.2021	Date de fin	31.12.2022
Nom du projet	Accompagnement commercial	Mandant	IVV Valais	Chef de projet	à définir
DESCRIPTION	<p>Au travers de cette recommandations, l'objectif est de fournir aux producteurs valaisans les compétences de ventes nécessaires selon leurs besoins afin de rattraper le retard commercial actuel et de rester concurrentiel à long terme. De plus, un support commercial serait mis en place afin de poursuivre l'accompagnement commercial au quotidien avec les caves et pouvoir fournir des outils afin de développer leurs ventes. Préalablement, un diagnostic commercial pourrait être effectué par l'IVV ou un professionnel externe afin d'évaluer les besoins précis en formation.</p>				
OBJECTIFS			BUDGET		
1. Compléter les lacunes commerciales de certains producteurs			Ressources internes	200 heures à 80.-	CHF 16'000.00
2. Fournir les outils afin de développement l'image des vins valaisans			Ressources externes	500.- /jour/pers. X 60	CHF 30'000.00
3. Mettre en place un suivi commercial global à long-terme			Frais divers		CHF 4'000.00
			Total		CHF 50'000.00
PLANIFICATION	Tâches		Organisation	Ressources internes	
	Recherche d'un prestataire de formations commerciales		du 01.10 au 21.10	15 heures	
	Mise en place d'une formation adaptée aux besoins		du 22.10 au 30.11	40 heures	
	Promotion du projet auprès des caves		du 22.10 au 30.11	35 heures	
	Déroulement de la formation		du 17.01 au 19.01	20 heures	
	Mise en place d'un support de gestion des demandes post-formation		du 20.01 à la fin du projet	50 heures	
	Renouvellement de la formation selon les besoins		selon retours post-formation	selon les besoins	
Monitoring de l'impact des mesures commerciales prises par les caves		du 20.01 à la fin du projet	40 heures		
RISQUES		Probabilité / Gravité	DIVERS		
1. Manque d'intérêt des producteurs au projet		2-1			
2. Fonds initiaux insuffisants au lancement		2-2			
3. Impact du projet inefficace		1-1			
Date					
Signature mandant					
Signature chef de projet					

Figure 11 Fiche du projet 1

Au travers de cette recommandations, l'objectif est de fournir aux producteurs valaisans les compétences de vente nécessaires selon leurs besoins afin de rattraper le retard commercial actuel et de rester concurrentiel à long terme. De plus, un support commercial serait mis en place afin de poursuivre l'accompagnement commercial au quotidien avec les caves et pouvoir fournir des outils afin de développer leurs ventes. Préalablement, un diagnostic commercial pourrait être effectué par l'IVV ou un professionnel externe afin d'évaluer les besoins précis en formation. Cet outil est utilisé par plusieurs interprofessions agricoles comme en France, par la chambre d'agriculture du Var. Étant donné le manque de fonctionnement industriel, il est possible que des producteurs ne réalisent pas constamment d'analyse de leur prix de revient, des marges ou des opportunités commerciales potentielles.

Ressources internes

Le temps concédé par l'équipe du projet se totalise à 200 heures. La planification détaillée des activités précise le temps accordé à chaque tâche. Le taux horaire des ressources internes s'élève à 80.- CHF par heure.

Ressources externes

La mise en place et le déroulement d'une formation commerciale proposée par des professionnels coûtent environ 500.- CHF par jour et par personne. L'estimation est d'environ 60 participants potentiels. La formation serait proposée sur trois jours différents avec des groupes d'environ 20 personnes afin d'augmenter l'efficacité et le pragmatisme des informations transmises. La justification des coûts externes se trouve en annexe VI. De plus, le principe des formations délivrées serait financièrement participatif comme le fait actuellement l'association des entreprises Valais Excellence (AEVEX). Les membres cotisants, accèdent à des cours à prix très réduits.

Frais divers Les frais divers correspondent aux différents coûts potentiels liés à la promotion du projet et à sa réalisation.

7.4.2 Promotion digitale

Hes-SO VALAIS WALLIS		FICHE DE PROJET		SWISS WINE VALAIS	
No. du projet	2	Date de début	01.01.2022	Date de fin	01.04.2023
Nom du projet	Promotion digitale	Mandant	IVV Valais	Chef de projet	à définir
DESCRIPTION	Afin de permettre aux producteurs de compléter leurs potentielles lacunes de promotion et vente online, l'objectif est de mettre en place un support digital qui répond aux attentes des caves et leur permet de se mettre en avant au sein du réseau SwissWine Valais. Le projet débiterait par la réalisation de vidéos de présentation professionnel et commercial des producteurs valaisans afin d'utiliser le canal digital comme carte de visite nationale.				
OBJECTIFS			BUDGET		
1. Fournir un support digital aux caves			Ressources internes	280 heures à 80.-	CHF 22'400.00
2. Réaliser des vidéos de présentation des producteurs			Ressources externes	1600.- /pers. X 40	CHF 64'000.00
3. Uniformiser le développement digital du marché vitivinicole Valaisan			Frais divers		CHF 5'600.00
			Total		CHF 92'000.00
PLANIFICATION	Tâches		Organisation	Ressources internes	
	Promotion du projet auprès des caves		du 01.02 au 01.03	20 heures	
	Organisation de la réalisation des vidéos		du 15.02 au 31.03	30 heures	
	Production des vidéos		du 01.05 au 01.09	150 heures	
	Mise en ligne des spots de présentation		du 01.09 au 30.09	10 heures	
	Adaptation de la stratégie digitale en fonction des retours		du 01.10 au 30.11	10 heures	
	Mise en place d'un support digital à long-terme pour les caves		du 01.03 à la fin du projet	60 heures	
RISQUES		Probabilité / Gravité	DIVERS		
1. Manque d'intérêt des caves au projet		2-1			
2. Impact commercial faible		1-1			
3. Ne touche pas la totalité des canaux de distribution		3-1			
Date					
Signature mandant					
Signature chef de projet					

Figure 12 Fiche du projet 2

Afin de permettre aux producteurs de compléter leurs potentielles lacunes de promotion et vente online, l'objectif est de mettre en place un support digital qui répond aux attentes des caves et leur permet de se mettre en avant au sein du réseau Swiss Wine Valais. Le projet débiterait par la réalisation de vidéos de présentation professionnel et commercial des producteurs valaisans afin d'utiliser le canal digital comme carte de visite nationale. Le coût de réalisation des spots commerciaux serait participatif à part égale. Ce type de projet a déjà été mis en place par l'association des entreprises Valais Excellence (AEVEX). Par la suite, la partie du suivi reste très simple puisqu'il s'agit uniquement d'apporter du soutien et des réponses aux questions des caves valaisannes quant à leurs interrogations dans leur développement 2.0. Étroitement lié à la première recommandation, un outil de support digital commun pourrait être établi afin de regrouper les différentes requêtes. Il est fort possible que les questions commerciales des caves aient une réponse digitale et vice-versa. De plus, un outil assez similaire de support auprès des entreprises membres de VWP est d'ores et déjà existant et pourrait être développé en collaboration avec l'IVV où simplement pour s'en inspirer.

Ressources internes

Les ressources internes regroupent la promotion du projet, la réalisation de vidéos ainsi que la mise en place et le suivi de l'outil digital, ce qui totalise 280 heures au taux horaire standard.

Ressources externes

La réalisation de spots promotionnels par des professionnels, coûte environ 1'600.- CHF par vidéo. Ce prix prend en compte la préparation, le tournage ainsi que du montage afin que la vidéo livrée soit prête à être publiée. La justification des coûts externes se trouve en annexe VII.

Frais divers

Les frais divers correspondent aux différents coûts potentiels liés à la promotion du projet et à sa réalisation.

7.4.3 Ambassadeurs des vins du Valais

		FICHE DE PROJET			
No. du projet	3	Date de début	01.01.2022	Date de fin	01.04.2023
Nom du projet	Ambassadeurs des vins du Valais	Mandant	IVV Valais	Chef de projet	à définir
DESCRIPTION	<p>Dans une démarche de développement d'image des vins du Valais, cette recommandation consiste à créer une équipe de promotion du Valais au sein de concours et d'évènements nationaux et internationaux. Par ce biais, des caves ne possédant pas de ressources ou de compétences pour participer à ce type de manifestation, pourraient tout de même y participer et développer leur potentiel commercial.</p>				
OBJECTIFS			BUDGET		
1. Promotion nationale et internationale des vins du Valais			Ressources internes	355 heures à 80.-	CHF 28'400.00
2. Accompagnement des caves à leur développement géographique			Ressources externes		
3. Forte présence des vins Valaisans aux concours internationaux			Frais divers	Déplacements	CHF 20'000.00
4. Porter et développer l'image des vins valaisans dans le monde			Total		CHF 48'400.00
PLANIFICATION	Tâches		Organisation		Ressources internes
	Choix d'une équipe de promotion internationale		du 03.01 au 01.02		20 heures
	Sélection des destinations et événements cibles		du 02.02 au 28.02		15 heures
	Promotion du projet auprès des caves		du 14.02 au 18.03		30 heures
	Mise en place d'une communication digitale autour du projet		du 01.03 à la fin du projet		25 heures
	Participations aux événements et concours internationaux		du 01.04 au 30.11		250 heures
Suivi de l'impact commercial de cette mesure		du 01.09 à la fin du projet		15 heures	
RISQUES		Probabilité / Gravité	DIVERS		
1. Manque d'intérêt des caves au projet		2-1			
2. Manque de développement de l'image des vins valaisans		2-2			
3. Débouchées commerciales insuffisantes		2-1			
Date					
Signature mandant					
Signature chef de projet					

Figure 13 Fiche du projet 3

Dans une démarche de développement d'image des vins du Valais, cette recommandation consiste à créer une équipe de promotion du Valais au sein de concours et d'évènements nationaux et internationaux. Par ce biais, des caves ne possédant pas de ressources ou de compétences pour participer à ce type de manifestation, pourraient tout de même y prendre part et développer leur potentiel commercial. Il est connu que les médailles provenant de concours impactent énormément sur le choix d'achat de vin des consommateurs en grande distribution. Une forte présence de vins valaisans au sein de concours nationaux et internationaux permettrait d'avoir un feedback constructif des consommateurs de tout pays ainsi que de pouvoir valoriser les bons résultats en tant que gage qualitatif.

De plus, ce projet vise à promouvoir l'ensemble de l'image de qualité des vins valaisans et d'éventuellement aboutir à des accords commerciaux internationaux afin d'accroître l'export transnational.

Ressources internes

L'ensemble des ressources de l'équipe de promotion des vins du Valais au travers d'évènements et de concours se totalise à 355 heures appliquées au taux horaire standard.

Frais divers

Étant donné la diversité géographique des événements et des concours, un budget conséquent de déplacement est constitué.

7.4.4 Grande distribution et négoce

Hes·SO VALAIS WALLIS		FICHE DE PROJET		SWISS WINE VALAIS	
No. du projet	4	Date de début	01.11.2021	Date de fin	31.12.2022
Nom du projet	Grande distribution et négoce	Mandant	IVV Valais	Chef de projet	à définir
DESCRIPTION	En jouant un rôle d'intermédiaire et garant, l'IVV peut permettre aux caves de développer les engagements commerciaux nationaux en diversifiant les canaux de distribution. Par ce biais, les ventes de vins valaisans en Suisse-allemande devraient s'améliorer et la balance commerciale des producteurs également. Le but de cette recommandation consiste à faire comprendre aux acheteurs de grandes quantités que les vins valaisans ne souhaitent pas se comparer aux produits étrangers mais qu'ils opèrent sur deux segments très différents.				
OBJECTIFS			BUDGET		
1. Faciliter la négociation d'accords commerciaux en grande distribution et avec les HoReCa pour les caves			Ressources internes	185 heures à 80.-	CHF 14'800.00
2. Augmenter la présence des vins valaisans en Suisse-Allemande			Ressources externes		
3. Permettre aux petits producteurs de diversifier leurs canaux de distribution			Frais divers	Déplacements	CHF 3'000.00
			Total		CHF 17'800.00
PLANIFICATION	Tâches		Organisation	Ressources	
	Promotion du projet auprès des caves		du 01.11 au 01.12	30 heures	
	Contact des acheteurs en grande distribution		du 15.11 au 31.03	40 heures	
	Contact des négoce pour les HoReCa en Suisse-Allemande		du 15.11 au 31.03	50 heures	
	Elaboration d'accords commerciaux potentiels		du 01.11 au 30.04	50 heures	
	Suivi des accords conclus		du 01.03 au 31.12	15 heures	
RISQUES			DIVERS		
1. Manque d'intérêt des caves au projet			Probabilité / Gravité		
			1-1		
2. Faible acceptation du concept par les acheteurs			2-2		
3. Processus logistique trop complexe			2-1		
Date					
Signature mandant					
Signature chef de projet					

Figure 14 Fiche du projet 4

Cette analyse a soulevé le fait que les producteurs ont de la peine à conclure et développer des accords commerciaux à long terme avec la grande distribution et les négociants HoReCa. De ce fait, en jouant un rôle d'intermédiaire et garant, l'IVV peut permettre aux caves de développer les engagements commerciaux nationaux en diversifiant les canaux de distribution. Par ce biais, les ventes de vins valaisans en Suisse-allemande devraient s'améliorer et la balance commerciale des producteurs également. Le but de cette recommandation consiste à faire comprendre aux acheteurs de grandes quantités que les vins valaisans ne souhaitent pas se comparer aux produits étrangers mais qu'ils opèrent sur deux segments très différents. Ainsi, la grande distribution ou les HoReCa pourraient valoriser à leur juste valeur la qualité des vins indigènes en adaptant la promotion ainsi que leurs prix. Afin d'augmenter la crédibilité de la démarche auprès de ces financiers, une analyse préalable du facteur prix et marge doit être réalisée pour justifier le gain commun de ce projet.

Ressources internes

L'ensemble des ressources, de l'équipe du projet d'accords et de négociations commerciales, totalise 185 heures appliquées au taux horaire standard.

Frais divers

Étant donné que la plupart des acheteurs en grande distribution ou en vente HoReCa se trouvent en Suisse-allemande, un budget de déplacement est constitué.

7.4.5 Développement Marque Valais

		FICHE DE PROJET			
No. du projet	5	Date de début	01.01.2022	Date de fin	31.12.2022
Nom du projet	Développement Marque Valais	Mandant	IVV Valais	Chef de projet	à définir
DESCRIPTION	<p>Ce projet vise à pousser le développement de la Marque Valais en proposant une forte promotion du label. Ce projet aura un effet de d'amélioration de la visibilité et de la crédibilité de la qualité des vins valaisans au niveau national. L'objectif de ce développement consiste à positionner le label marque valais en tant que gage qualitatif en termes de production durable et sociétal, de dégustation à fort potentiel ainsi que de proximité avec les encaveurs.</p>				
OBJECTIFS			BUDGET		
1. Pousser une marque existante			Ressources internes	190 heures à 80.-	CHF 15'200.00
2. Dynamiser la segmentation des appellations des vins du Valais			Ressources externes		
3. Valoriser les compétences viticoles des producteurs valaisans			Frais divers	Promotion	CHF 15'000.00
4. Utiliser le label Marque Valais comme un outil de vente et de qualité			Total		CHF 30'200.00
PLANIFICATION	Tâches		Organisation		Ressources
	Développement du cahier des charges Marque Valais		du 01.01 au 28.02		50 heures
	Promotion du projet auprès des caves		du 14.01 au 11.03		40 heures
	Mise en place d'une communication forte autour du label		du 01.03 à la fin du projet		60 heures
	Proposition d'une nouvelle pyramide qualitative des vins du Valais		du 01.04 au 02.05		25 heures
	Suivi de l'impact commercial de cette mesure		du 01.06 au 31.12		15 heures
RISQUES		Probabilité / Gravité	DIVERS		
1. Manque de compréhension du label par les consommateurs		2-2			
2. Faible acceptation du projet par les producteurs		1-2			
3. Manque de cohésion commune des produits Marque Valais		2-2			
Date					
Signature mandant					
Signature chef de projet					

Figure 15 Fiche du projet 5

Le concept du label Marque Valais a fait ses preuves auprès des producteurs de la région. Cependant, les consommateurs ne comprennent pas ce concept en raison du manque de communication du projet. Cette recommandation vise à pousser le développement de la Marque Valais en proposant une forte promotion du label. Ce projet aura un effet d'amélioration de la visibilité et de la crédibilité de la qualité des vins valaisans au niveau national. De plus, l'objectif de ce développement consiste à positionner le label Marque valais en tant que gage qualitatif en termes de production durable et sociétal, de dégustation à fort potentiel ainsi que de proximité avec les encaveurs. Ainsi, en grande distribution, dans un rayon qui propose plus de 100 références à côté, permettrait au consommateur de se retrouver et d'avoir un indicateur de choix pour l'achat de vins indigènes. De la sorte le client ne choisirait plus un cépage à déguster mais achèterait un vin du label qualitatif Marque Valais.

Ce label cantonal est également utilisé pour différents produits du terroir. Il serait intéressant de créer des synergies avec le garant de ce projet cantonal, VWP, afin de faire profiter l'ensemble de l'économie valaisanne de ce label de qualité. Par exemple, un événement annuel qui regrouperait une grande quantité de commerçants possédant des produits Marque Valais permettrait au consommateur d'être intégré dans la démarche et de bien comprendre l'objectif de cette approche qualitative, durable et de proximité.

Ressources internes

Un total d'environ 190 heures est nécessaire au bon déroulement du projet. La mise en place de la promotion et de la communication autour du label Marque Valais nécessite un investissement conséquent en termes de ressources.

Frais divers

Étant donné l'importance de la communication de ce projet auprès des producteurs et surtout des consommateurs, un budget important de promotion est constitué.

7.4.6 Rémunération de la filière

		FICHE DE PROJET			
No. du projet	6	Date de début	01.04.2022	Date de fin	31.12.2023
Nom du projet	Rémunération de la filière	Mandant	IVV Valais	Chef de projet	à définir
DESCRIPTION	Ce projet a pour but de proposer un nouveau modèle de rémunération de la filière afin d'intégrer le vigneron à l'ensemble de la chaîne de production du vin et ainsi le faire participer aux résultats financiers de la cave. Concrètement, le vigneron se responsabilise puisque si l'ensemble de la chaîne est qualitative il recevra une rémunération à la hauteur de la marchandise fournie.				
OBJECTIFS			BUDGET		
1. Revaloriser les métiers de la filière vitivinicole en Valais			Ressources internes	210 heures à 80.-	CHF 16'800.00
2. Rendre la rémunération du vin équitable			Ressources externes		
3. Positionner le domaine vitivinicole comme attractif et d'avenir			Frais divers		
			Total		CHF 16'800.00
PLANIFICATION	Tâches		Organisation	Ressources	
	Elaboration du modèle de rémunération équitable		du 01.04 au 01.06	40 heures	
	Discussion avec les acteurs de la branche		du 01.05 au 01.07	60 heures	
	Mise en place du système		dès le 01.01.2023	45 heures	
	Suivi de la bonne application du modèle		dès le 01.01.2023	65 heures	
	Adaptation du système de rémunération selon les retours du marché		selon les retours	selon les besoins	
RISQUES		Probabilité / Gravité	DIVERS		
1. Désaccord des acteurs de la branche vitivinicole		2-1			
2. Impact commercial négatif		2-2			
3. Retour naturel au modèle de rémunération actuel		2-1			
Date					
Signature mandant					
Signature chef de projet					

Figure 16 Fiche du projet 6

Le système de rémunération actuel des vins ou du raisin en Valais représente bien le fonctionnement très personnel des acteurs du marché. La situation correspond à une stratégie *push* (poussée) où le vigneron vise absolument à vendre sa récolte au meilleur prix à une cave peu importe les circonstances du marché et du producteur. De ce fait, la cave se retrouve dans une situation délicate puisqu'elle est obligée de rémunérer correctement les vignerons qui lui livrent du raisin malgré les problèmes potentiels du marché. Le risque et le bénéfice commercial est mal réparti au sein de la chaîne de valeur des vins en Valais. Si les ventes sont mauvaises, la cave se retrouve avec un stock de vins et rémunère au prix le plus bas les vignerons. Cependant, si les ventes sont très bonnes, la cave écoule l'ensemble de son stock mais le vigneron reçoit une rémunération similaire à une situation déficitaire. C'est pourquoi, un nouveau modèle de rémunération de la filière devrait être appliqué lors du développement d'une nouvelle stratégie commerciale.

Le concept A

Vigneron :

reçoit le paiement lors de la livraison de raisin sur la base d'un prix moyen par cépage

le reste de sa rémunération dépend de l'optimisation de production et des ventes de vins

reçoit l'année suivante une part du bénéfice réalisé par les ventes de vin en fonction de son apport au début de la chaîne de valeur

Cave :

produit les vins avec le raisin de la cave et/ou acheté auprès des vignerons

est rémunérée à la prestation sous forme d'honoraires qui prennent en compte les ressources internes, les investissements et la marge

reçoit l'année suivante un tiers du bénéfice réalisé par les ventes de vin

Commercial :

commercialise et vend les vins produits au meilleur prix en utilisant toutes sortes de techniques selon les canaux de distribution

Le bénéfice annuel est divisé par trois et redistribué aux deux autres acteurs de la chaîne de valeur proportionnellement et équitablement

Les parties de la cave et du commercial sont étroitement liées étant donné que généralement une seule entité regroupe ces deux activités. De ce fait, la part des bénéfices entre la production et la vente est mise en commun.

Chaque vin vendu ne possède pas la même marge. C'est pourquoi, un bénéfice par rapport au chiffre d'affaires ne représente pas toujours un même montant par bouteille. Par conséquent, le calcul se fait en fonction d'un pourcentage du chiffre d'affaires.

Afin d'appliquer une rémunération équitable, l'IVV contrôle le pourcentage fixe de redevances du bénéfice aux différents acteurs de la chaîne de valeur selon le résultat des ventes réalisées. Si une année, un cas de perte se présente, le schéma reste similaire au modèle actuel étant donné qu'aucun bénéfice ne peut être distribué.

Objectif :

Ce nouveau modèle de rémunération vise à intégrer le vigneron dans l'ensemble de la chaîne de production et commercialisation des vins de manière technique et financière. À long terme, cette collaboration amènera entre autres à développer l'image qualitative des vins valaisans et ainsi améliorer la balance commerciale de chacun.

Impact du modèle actuel :

La seule différence par rapport au modèle actuel correspond à la part de bénéfice de la vente finale redistribuée au début de la chaîne auprès du vigneron. Dans un cas de résultat commercial négatif le schéma reste exactement le même qu'actuellement. La différence pour la partie cave reste minime. Cependant, cela fait un impact considérable pour le vigneron de manière financière et au niveau de la reconnaissance de son travail.

Le concept B

Ce deuxième modèle, plus simple, consiste à ce que le vigneron et la cave s'entretiennent et collaborent afin de s'accorder sur le choix des cépages à produire, des techniques de culture ainsi que des attentes qualitatives pour la production du vin. De cette manière, ce schéma incite les trois acteurs à collaborer et à avancer ensemble afin de pouvoir construire un avenir solide sur des relations saines. Par exemple, la cave pourrait rémunérer davantage les vignerons qui leur livrent du raisin de grande qualité ou de culture BIO. Ainsi, le producteur peut augmenter la qualité de ses vins et valoriser ce savoir-faire pour dynamiser les ventes. Ce modèle intégré et collaboratif se construit dans un but d'amélioration globale du marché afin de développer l'image des vins valaisans mais surtout de créer des accords commerciaux à long terme entre les caves et les vignerons.

Ressources internes

Ce projet de réflexion et de discussions avec les acteurs de la filière nécessite un certain engagement en termes de temps afin d'aboutir à un modèle de rémunération constructif et équitable. De ce fait, plus de 200 heures sont budgétées au taux horaire standard.

7.4.7 Promotion oenotouristique

		<h1>FICHE DE PROJET</h1>			
No. du projet	7	Date de début	01.02.2022	Date de fin	31.12.2023
Nom du projet	Promotion oenotouristique	Mandant	IVV Valais	Chef de projet	à définir
DESCRIPTION	<p>Ce projet consiste à encourager les producteurs à mettre en place des offres oenotouristiques afin d'attirer une nouvelle clientèle domestique et cosmopolite. De plus, ces expériences clients seraient regroupées et promues par SwissWine Valais qui jouerait un rôle d'office du tourisme du vin. Un développement commun de l'image touristique et de qualité du canton du Valais pourrait être réalisé en collaboration avec Valais/Wallis Promotion.</p>				
OBJECTIFS			BUDGET		
1. Regrouper les offres oenotouristiques du Valais			Ressources internes	215 heures à 80.-	CHF 17'200.00
2. Promouvoir l'image du Valais			Ressources externes		
3. Créer des synergies avec Valais/Wallis Promotion			Frais divers	Promotion	CHF 15'000.00
4. Encourager les caves à développer l'oenotourisme			Total		CHF 32'200.00
PLANIFICATION	Tâches		Organisation	Ressources	
	Promotion du projet auprès des caves		du 01.02 au 01.04	40 heures	
	Mise en place d'une communication forte autour du projet		du 01.03 à la fin du projet	60 heures	
	Discussions avec Valais/Wallis Promotion		dès le 01.03	15 heures	
	Développement de concepts globaux		du 01.03 à la fin du projet	55 heures	
	Soutien des caves dans le développement de leur offres		du 01.04 au 30.11	30 heures	
Suivi de l'impact commercial de cette mesure		du 01.09 à la fin du projet	15 heures		
RISQUES		Probabilité / Gravité	DIVERS		
1. Manque d'intérêt des caves au projet		1-2			
2. Faible influence du concept sur les consommateurs		2-2			
3. Créer de la publicité pour les concurrents nationaux		2-1			
Date					
Signature mandant					
Signature chef de projet					

Figure 17 Fiche du projet 7

Ce projet consiste à encourager les producteurs à mettre en place des offres oenotouristiques afin d'attirer une nouvelle clientèle domestique et cosmopolite. De plus, ces expériences clients seraient regroupées et promues par Swiss Wine Valais qui jouerait un rôle d'office du tourisme du vin. La mise en commun de ces offres est d'ores et déjà disponible sur le site web des vins du Valais. Finalement, un développement commun de l'image touristique et de qualité du canton du Valais pourrait être réalisé avec Valais/Wallis Promotion. Des synergies entre le tourisme et le vin ont déjà été mise en place à plusieurs reprises durant ces dernières années. Comme son nom l'indique, ce projet n'est pas uniquement lié à la vente de vin mais également à la promotion touristique cantonale. Cependant, dans une démarche commune les deux parties tireraient profit de cette collaboration. Le canton du Valais possède tous les outils pour réussir à développer ce projet, il ne manque qu'un élan de solidarité et de dynamisme pour y aboutir.

Les offres oenotouristiques proposées doivent être adaptées aux caves et à leur philosophie. Il est possible de s'inspirer des fonctionnements internationaux mais il n'est pas garanti que des activités similaires fonctionnent auprès du marché valaisan. Le mot d'ordre de ce type d'offre reste l'originalité et la convivialité.

Ressources internes

L'accompagnement oenotouristique et la mise en place de projets communs avec VWP requièrent plus de 200 heures de travail.

Frais divers

Un projet touristique nécessite une forte communication afin d'attirer un maximum de clients potentiels. De ce fait, un budget promotionnel conséquent est constitué.

7.5 Financement des recommandations

Les différents projets présentés totalisent un montant d'environ 280'000.- CHF de budget sur deux ans. De ce fait, un financement externe à l'IVV est nécessaire afin d'absorber le coût des ressources externes et des frais divers. Le modèle de financement de ces recommandations se présente comme ci-dessous.

Contribution volontaire des caves : pour les projets de formation et de support à long terme, les producteurs participent aux frais. Par exemple, pour une formation commerciale d'une demi-journée qui coûte environ 500.- CHF par personne, la moitié des frais serait absorbée par l'IVV et le reste par les participants. Pour la partie du suivi commercial et digital à long terme, les caves peuvent choisir un forfait d'accompagnement qui sera également à financer à 50% de leur plein gré.

Budget promotion de l'IVV : le reste du financement provient du budget annuel de l'IVV. Les recettes des différentes contributions cantonales sur les kilos de raisins encavés, les mandats avec l'état du Valais, le cofinancement avec l'OFAG ainsi que les subventions de la loterie Romande représentent les produits de l'interprofession.

7.6 Enquête semi-quantitative

Afin d'accroître la crédibilité des recommandations proposées, un test des projets auprès des caves est adéquat. Étant donné que ces recommandations concernent directement les producteurs, ce processus de vérification prend tout son sens. L'IVV a prévu, début septembre 2020, de transmettre un questionnaire auprès de l'ensemble des caves valaisannes afin de connaître leur situation à la suite de la pandémie du COVID-19 ainsi que leurs intentions de production, de commercialisation et de marketing pour la suite. Initialement, l'objectif était d'intégrer les questions liées à ces recommandations directement dans ce questionnaire commun avec l'IVV afin de ne solliciter qu'une seule fois les producteurs de la région. Cependant, en raison des différentes organisations et délais, l'enquête provenant des recommandations de cette analyse commerciale a été réalisée et envoyée indépendamment auprès des caves et aux professionnels de la branche interviewés lors de cette étude. Le questionnaire se trouve en annexe VIII.

7.7 Conclusion des recommandations

Actuellement, l'impact commercial et financier de ces recommandations auprès des vigneronns et des caves en Valais est difficile à évaluer. Cependant, il est évident que l'intégration de mesures adaptées d'amélioration de la situation n'auront pas d'effets contre-productifs.

Malgré la diversité des informations récoltées lors de l'enquête qualitative ainsi qu'avec les différentes analyses, les recommandations comportent des limites. En effet, l'axe de ce travail se précise sur la démarche commerciale. De ce fait, il n'est pas possible de traiter également les points liés à la production ou à d'autres problèmes législatifs rencontrés. Par exemple, certains producteurs attendaient des réponses afin de décider s'ils devaient convertir leur culture en BIO étant donné que c'est une forte tendance identifiée auprès des consommateurs et des caves. Les axes stratégiques proposés par l'IVV, dans la stratégie Vitihorizon 2020, présentent déjà une vision durable du marché viticole valaisan à long terme.

Certains points soulevés dans l'analyse qui traitent davantage de l'aspect de production des vins reste cependant intéressants. En effet, les différents axes et processus de la branche viticole sont étroitement liés. Par exemple, un remaniement parcellaire ou une optimisation des coûts de production qui viserait à réduire le prix de revient des vins impact directement sur la partie commerciale puisque de nouvelles marges et de nouveaux prix de vente seraient calculés et cela permettrait potentiellement d'approcher de nouveaux acheteurs ou envisager l'utilisation de nouveaux canaux de distribution. De plus, en utilisant uniquement une stratégie basée sur les tendances de consommation, la bonne pratique voudrait que les producteurs adaptent leurs parcelles de vignes afin de cultiver uniquement les cépages qui fonctionnent auprès des clients. Cependant, comme déjà expliqué, il n'est pas possible de se fier uniquement à des statistiques de consommation puisque ce fonctionnement consiste à appliquer une stratégie de court terme. De plus, l'étude a démontré que l'impact psychologique et commercial des vins influe énormément sur les tendances de consommation. De ce fait, comme le proposent ces recommandations et la stratégie, il semble opportun de prioriser le développement de l'axe commercial afin de réussir à valoriser l'existant.

Il est évident que le marché valaisan avance à plusieurs niveaux entre les produits de masse et les vins de grande qualité. Cependant, les producteurs à positionnement premium ne jouent pas leur rôle de porte-drapeau pour la région viticole du Valais. Globalement, une cohésion et une uniformité au niveau de la communication des vins indigènes manque fortement. C'est pourquoi cette nouvelle stratégie commerciale prend sens et devrait regrouper les différents acteurs du marché afin d'avancer dans la même direction sur le long terme.

Finalement, les recommandations proposées présentent des projets avec une date de début très rapide. Comme présenté dans la vision globale, l'IVV est l'initiateur de cette stratégie à long terme et doit poser les premières bases solides du développement commercial du marché viticole valaisan. Le portefeuille de projets sera transmis au mandant en format Excel.

8 CONCLUSION DE L'ANALYSE COMMERCIALE

Initialement, de manière générale, les acteurs de la filière viticole valaisanne donnaient l'impression de penser que la situation problématique actuelle était uniquement la faute du marché et des consommateurs. Au fil des discussions, il s'est avéré que certains producteurs de la région étaient conscients, non pas de potentielles erreurs réalisées mais du manque de réactivité et d'action face aux changements continuels du marché. Dès lors, il a été possible d'apercevoir des pistes de réflexion et des recommandations.

Concrètement, chaque producteur possède son point de vue quant aux problèmes actuels du marché et aux attentes qu'il a pour le futur. La filière viticole valaisanne prône la diversité au niveau de la production. De ce fait, ce fonctionnement s'applique également dans la gestion stratégique et commerciale des caves. La solution miracle, mais par son nom utopiste, semblerait être une diversité commune.

Globalement cette nouvelle stratégie commerciale proposée ne souhaite pas mettre de contraintes de production. La diversité des cépages proposés par les caves valaisannes reste un avantage concurrentiel. De plus, malgré la tendance des cultures durables et qualitatives, il en revient au producteur lui-même de décider s'il souhaite instaurer une production BIO ou adapter ses processus afin d'optimiser la qualité de ses vins.

L'analyse a démontré que les producteurs valaisans ont besoin de suivi, de structure organisationnelle et de soutien. C'est pourquoi, les recommandations de cette stratégie commerciale vont dans cette direction et sur le long terme.

Les discussions avec Swiss Wine Promotion et l'office cantonal de la viticulture ont apporté une structure, une compréhension globale du marché et de ses potentielles perspectives d'avenir ainsi qu'un retour quant à la crédibilité des recommandations proposées. Il est évident qu'avec le temps une stratégie commerciale cantonale devra également s'adapter aux axes stratégiques nationaux.

Le manque de structure hiérarchique et organisationnelle impacte fortement sur la communication entre les acteurs et ne permet pas de porter un message commun. C'est pourquoi, l'IVV doit endosser le rôle de fédérateur de la filière viticole valaisanne afin de

rassembler et d'unir les producteurs de la région dans une démarche de développement qualitative des vins du Valais.

8.1 Ouverture de la discussion

Le président de l'IVV informe qu'une étude des besoins pour la viticulture valaisanne relève qu'environ 200'000.- CHF d'investissements seraient nécessaires, ces prochaines années, pour ajuster la culture et l'environnement des vignes en Valais. De ce fait, dans une approche de globalité et de collaboration de l'ensemble des acteurs de la filière, présentée dans cette analyse commerciale, il serait opportun d'intégrer l'axe de production et de viticulture dans les décisions commerciales. Cette planification intégrée permettrait d'échelonner les investissements et les projets au sein de la branche afin d'organiser la mise en place du plan d'action global et de la nouvelle stratégie viticole cantonale.

8.2 Conclusion personnelle

Depuis l'élaboration du plan initial du travail et de la définition des objectifs, plusieurs variables ont imposé des changements dans la méthodologie afin de garder une pertinence et une objectivité dans cette analyse. Les points clés proposés lors de la réalisation du guide d'entretien pour l'enquête qualitative ont totalement été revu lors de l'analyse des résultats. En effet, les axes de la maturité commerciale reflètent davantage la réalité du marché. De plus, après avoir réalisé une dizaine d'entretiens, aucune nouvelle information n'était transmise et il était déjà possible de distinguer des recommandations. De ce fait, arrivant à une saturation statistique, il a été décidé de clore cette enquête.

Les livrables initiaux de ce travail sont bien présents. Cependant, la répartition en fonction de leur importance a été redéfinie selon les attentes du mandant mais également selon la situation actuelle présentée par les caves valaisannes. Le résultat final de l'analyse correspond aux attentes et aux objectifs initiaux.

Références

- 2020, V. H. (2015). *Définition de la stratégie vitivinicole valaisanne à l'horizon 2020 : Rapport final*. Sierre: Interprofession de la vigne et du vin du Valais (IVV).
- Aeby, C., & Favre, L. (2014, Mars 7). Voyage de travail en Autriche (13-15 février 2014) : Résumé. Berne.
- Afanvi, K. (2012). *Analyse SWOT pour les gestionnaires des organisations et systèmes de santé*. Aného: Direction du District Sanitaire des Lacs.
- Aigrain, P., Hannin, H., & Vert, J. (2013, Mars). Perspectives d'évolution de la filière vitivinicole dans la région Languedoc-Roussillon à l'horizon 2025. *Centre d'Études et de prospective*, 55.
- Benquet, M., Durand, C., Hocquelet, M., & Laguérodié, S. (2016). Les crises de la grande distribution. *Revue française de socio-économie*, 16, pp. 19-35.
- Blasquet-Revol, H., Gillot, M., & Jenneaux, P. (2018). *Différenciation et compétitivité : quelles performances pour les exploitations viticoles françaises sous signe de qualité ?* Nantes.
- Carnot, A. (s.d.). *Matrice SWOT, avoir une claire vue de ma situation sur le marché de l'emploi*. Consulté le Août 5, 2021, sur expatvalue.com: <https://expatvalue.com/salariat/job-mode-demploi/matrice-swot-avoir-une-claire-vue-de-ma-situation-sur-le-marche-de-lemploi/>
- Cerutti, T. (2019, Juillet 15). Comment augmenter les exportations de vins suisses en respectant une politique de développement durable ? Genève, Suisse.
- Christinet, B., & Mondoux, A. (2020, Novembre 13). Etat du marché, perspectives : ASCV : Rencontre d'information. Changins: OSMV.
- Combris, P., & Soler, L. G. (2011). Consommation alimentaire : tendance de long terme et questions sur leur durabilité. *Innovation Agronomiques*, 13, pp. 149-160.
- Conseil Fédéral Suisse. (2020, Mai 20). Ordonnance concernant l'aide financière exceptionnelle pour le déclassement des vins d'appellation d'origine contrôlée en vin de table en lien avec le coronavirus (Ordonnance COVID-19 déclassement des vins). Berne. Consulté le Avril 10, 2021, sur <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2020/354/fr>

- Conseil interprofessionnel des vins AOC du Languedoc et des IGP sud de France. (2018). *Les AOC du Languedoc : Chiffres-clés, stratégie, économie, vignoble*. France Villeneuve .
- De Vries, J. (2012). L'origine du consommateur moderne. *Une histoire du monde global*, pp. 235-240.
- Diaz, X., & Vial, D. (2006). La nécessaire adaptation des stratégies commerciales. *Les tribunes de la santé, 10*, pp. 67-75.
- Dupuis, M. (2002). Innovation dans la distribution : les paradoxes de la prospective.
- Export Entreprises SA. (2021, Août). *Autriche : Circuits de distribution*. Récupéré sur export.agence-adocc.com: <https://export.agence-adocc.com/fr/fiches-pays/autriche/vin/circuits-de-distribution>
- Export Entreprises SA. (2021, Août). *Autriche : Production de vin et exportations*. Récupéré sur export.agence-adocc.com: <https://export.agence-adocc.com/fr/fiches-pays/autriche/vin/production-de-vin-et-exportations>
- Facon, P. (2021, Mai 13). *Les 5 forces de Porter pour analyser l'environnement concurrentiel*. Consulté le Août 5, 2021, sur lecoindesentrepreneurs.fr: <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/5-forces-de-porter-analyse-concurrence/>
- Figaro Vin. (2016, Février 27). *La renaissance de l'Autriche vinicole*. Récupéré sur avis-vin.lefigaro.fr: <https://avis-vin.lefigaro.fr/vins-du-monde/o121005-la-renaissance-de-l-autriche-vinicole>
- Gadde, L.-E. (2012). La dynamique des réseaux de distribution : implications pour les intermédiaires. *Management & Avenir, 51*, pp. 137-155.
- Gallouj, C., Leloup, F., Mérenne-Schoumaker, B., & Moyart, L. (2006). *Services aux entreprises et développement régional : Bilan et perspectives*. Paris: De Boeck Supérieur.
- Giraud-Héraud, E., Soler, L.-G., & Tanguy, H. (2001). Internet et la distribution de biens physiques : Analyse de l'émergence de nouvelles structures verticales dans le secteur du vin. *Revue économique, 52*, pp. 213-232.
- Grèzes, V. (2020, Février). *Management Stratégique*. Sierre.

- Languedoc Wines. (2021). *Chiffres clés*. Récupéré sur [languedoc-wines.com](https://www.languedoc-wines.com/fr/languedoc-decouverte/chiffres-cles):
<https://www.languedoc-wines.com/fr/languedoc-decouverte/chiffres-cles>
- Marquet, J., Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales - 5e éd.* Paris: Dunod.
- Masset, P., Mondoux, A., & Weisskopf, J.-P. (2020). *Réaction des consommateurs de vin au Covid-19 en Suisse*. Changins: OSMV.
- Masset, P., Mondoux, A., & Weisskopf, J.-P. (2021). *Effet du Covid-19 et situation des producteurs de vins suisses au début 2021 : Une analyse basée sur un panel d'experts (producteurs, intermédiaires, politiques) de la filière*. OSMV.
- MIS Trend. (2017, Juillet). Etude sur le marché du vin en Suisse 2017 : notoriété, habitudes de consommation et d'achat, image.
- Mondoux, A. (2020, Décembre 7). Le vignoble mondial. Changins.
- Observatoire Suisse du Marché des vins. (2020). *Rapport annuel 2019*. Changins: OSMV.
- Office Fédéral de l'Agriculture. (2021). *L'année viticole 2020 : Statistiques vitivicoles*. Berne: Office Fédéral de l'Agriculture.
- QoQa. (2005). *Welqome*. Récupéré sur welqome.qoqa.ch:
<https://welqome.qoqa.ch/fr/concept>
- Qualité Performance. (s.d.). *Outils d'évaluation : le benchmarking*. Consulté le Août 5, 2021, sur [qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org): <http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/outils-d-evaluation-le-benchmarking>
- Rédaction Wiine.me. (2018, Mars 5). Mission Impossible : Trouver un vin de qualité et bon marché. *Bilan*.
- RegioSuisse. (2021, Mars). *Impacts du COVID-19 sur l'économie régionale*. Récupéré sur [regiosuisse](https://regiosuisse.ch/fr/impacts-du-covid-19-leconomie-regionale?0219de):
<https://regiosuisse.ch/fr/impacts-du-covid-19-leconomie-regionale?0219de>
- Rieunier, S., & Volle, P. (2002, Juillet). Tendance de consommation et stratégies de différenciation des distributeurs. *Décisions Marketing*, 27, pp. 19-30.
- Rouzet, E., & Gérard, S. (2019). *Bien gérer son exploitation viticole*. Malakoff: Dunod.

Savall, H., & Zardet, V. (2017). *Innovation commerciale : tous vendeurs dans les organisations*. Paris: Editions EMS.

Soun, C. (2021, Juillet 8). Miren de Lorgeril : "Les vins du Languedoc ont les outils pour se relever des chocs successifs". *Midi Libre*.

SwissWine. (2020, Septembre 17). *Les vins suisses en progression et des résultats encourageants sur le 1er semestre 2020*. Récupéré sur Swiss Wine Promotion: <https://swisswine.ch/fr/actualite/les-vins-suisses-en-progression-et-des-resultats-encourageants-sur-le-1er-semestre-2020>

Thomasvino. (2006, Mai 18). *Autriche-Quand la Suisse imite l'Autriche*. Récupéré sur thomasvino : vins et gastronomie: <https://thomasvino.ch/?p=9762>

Widmer, A.-M. (2014, Août 18). Le guide Parker, une aubaine pour la commercialisation des vins suisses à l'étranger ? . Sierre.

Annexes

ANNEXE I : GUIDE D'ENTRETIEN ENQUÊTE QUALITATIVE



GUIDE D'ENTRETIEN DE L'ENQUÊTE QUALITATIVE

TRAVAIL DE BACHELOR DE NATHAN DISNER

PRINTEMPS 2021

Cave :

Adresse :

Personne de contact :

Date :

Introduction

Remerciement du temps accordé

Pourquoi avoir accepté cet entretien ?

Avez-vous des attentes de ce travail ?

Combien de temps avez-vous à disposition pour cette discussion ?

Résumé de la thématique

Actuellement en dernière année de formation d'économiste d'entreprise HES à Sierre, je réalise mon travail de Bachelor sur la thématique du marché vitivinicole en Valais en collaboration avec l'IVV (Interprofession de la vigne et du vin du Valais). Ce travail porte sur le potentiel de développement au niveau de la commercialisation des vins valaisans.

Question de recherche : Je cherche à définir quelles mesures commerciales pourraient revaloriser toute la filière et permettre au marché vitivinicole valaisan d'être compétitif à long terme.

Objectifs

Définir le positionnement commercial actuel du marché viticole valaisan

Définir les problématiques actuelles

Proposer des pistes d'actions à long terme pour valoriser les vins valaisans

Proposer des solutions rentables

Proposer les bases d'une nouvelle stratégie commerciale adaptée à toute la filière

Questions

- 1) Quelle est la confidentialité des informations transmises ? Souhaitez-vous être anonymisé dans la synthèse des résultats ?
- 2) Informations sur l'entreprise (date de création, nombres d'employés (EPT), parcelles de vignes (en hectares), nombre de cépages, production annuelle, chiffre d'affaires annuel)
- 3) Quelles répartitions des canaux de vente avez-vous ? (HoReCa, vente directe, grande distribution)
- 4) Quels outils commerciaux utilisez-vous ? (Caves ouvertes, site web, œnotourisme)
- 5) Quels sont les problèmes actuels du marché viticole valaisan selon vous ?
- 6) Quels ont été les impacts du COVID-19 pour votre cave ?
- 7) Hypothèse 1 : Une stratégie commerciale régionale tient compte de l'environnement national ainsi que des besoins des producteurs.

Pensez-vous qu'il est possible de prendre des mesures régionales (Valais) sans prendre en compte la direction Suisse (Swiss Wine) ?

Pourquoi faudrait-il avoir une vision globale ?

Que pensez-vous de la barrière entre la Romandie et la Suisse allemande ?

- 8) Hypothèse 2 : Le schéma de vente doit être adapté en fonction des gammes de vins (appellation ou prix) afin de toucher le segment client-cible.

Est-ce que vous adaptez la manière de vendre en fonction des gammes de vins (qualité ou prix) ?

Pensez-vous qu'il y a une plus-value à le faire ?

Vos clients cibles sont définis ?

- 9) Hypothèse 3 : Il est important de véhiculer les valeurs et le message initial du producteur tout en étant flexible sur l'utilisation de techniques de différenciation.

Quel est l'objectif de vente de la cave ?

Respecte-t-il les valeurs et le message initial ?

Si besoin, seriez-vous prêt à adapter votre utilisation des canaux de distribution ?

- 10) Hypothèse 4 : La tendance de consommation doit être utilisée comme un indicateur clé pour la production et la commercialisation de vins.

Si on ne vend pas un vin, faut-il arrêter de le produire et planter ce qui se vend ?

Suivez-vous les tendances de consommation ?

- 11) Que pensez-vous de la segmentation qualitative des vins valaisans ?

- 12) Quel est votre avis sur le changement d'appellation AOC en AOP (Swiss Wine)

- 13) Est-ce que vos besoins sont identifiés pour la vente ? Avez-vous des objectifs de développements commerciaux (budget potentiel) ?

- 14) Avez-vous des attentes envers l'IVV ?

- 15) Quelle est votre vision du marché dans 10 ans ?

Conclusion

Souhaitez-vous recevoir les résultats de cette analyse ?

Avez-vous des questions ?

ANNEXE II : GUIDE D'ENTRETIEN *BENCHMARK*



GUIDE D'ENTRETIEN *BENCHMARK*

TRAVAIL DE BACHELOR DE NATHAN DISNER

PRINTEMPS 2021

Entreprise :	Distillerie Morand
Adresse :	Rue de Plaisance 2 1920 Martigny
Personne de contact :	Julien Morand
Date :	31.05.2021

Introduction

Remerciement du temps accordé

Pourquoi avoir accepté cet entretien ?

Avez-vous des attentes de ce travail ?

Combien de temps avez-vous à disposition pour cette discussion ?

Résumé de la thématique

Actuellement en dernière année de formation d'économiste d'entreprise HES à Sierre, je réalise mon travail de Bachelor sur la thématique du marché vitivinicole en Valais en collaboration avec l'IVV (Interprofession de la vigne et du vin du Valais). Ce travail porte sur le potentiel de développement au niveau de la commercialisation des vins valaisans.

Question de recherche : Je cherche à définir quelles mesures commerciales pourraient revaloriser toute la filière et permettre au marché vitivinicole valaisan d'être compétitif à long terme.

Objectifs du travail

Définir le positionnement commercial actuel du marché viticole valaisan

Définir les problématiques actuelles

Proposer des pistes d'actions à long terme pour valoriser les vins valaisans

Proposer des solutions rentables

Proposer les bases d'une nouvelle stratégie commerciale adaptée à toute la filière

Objectifs du benchmark

Définir les points communs et les différences des deux marchés

S'inspirer des bonnes pratiques

Questions

- 1) Quelle est la confidentialité des informations transmises ?
- 2) Informations sur l'entreprise (date de création, nombres d'employés (EPT), parcelles d'arbres fruitiers (en hectares), nombre de variétés, production annuelle, chiffre d'affaires annuel)
- 3) Quelles répartitions des canaux de vente avez-vous ? (HoReCa, vente directe, grande distribution)
- 4) Quels outils commerciaux utilisez-vous ? (Magasin, site web, œnotourisme)
- 5) Quels sont les problèmes actuels du marché des eaux-de-vie en Valais selon vous ?

- 6) Quels ont été les impacts du COVID-19 pour la distillerie ?
- 7) Quel est votre avis sur l'appellation AOP ? Que pensez-vous de la segmentation qualitative des eaux-de-vie valaisannes ?
- 8) Est-ce que vos besoins sont identifiés pour la vente ? Avez-vous des objectifs de développements commerciaux (budget potentiel) ?
- 9) Avez-vous des attentes envers votre interprofession ou de l'OFAG ?
- 10) Quelle est votre vision du marché dans 10 ans ?

Conclusion

Souhaitez-vous recevoir les résultats de cette analyse ?

Avez-vous des questions ?

ANNEXE III : MAIL DEMANDE D'ENTRETIEN

Bonjour,

Actuellement en dernière année de formation d'économiste d'entreprise HES à Sierre, je réalise mon travail de Bachelor sur la thématique du marché vitivinicole en Valais en collaboration avec l'IVV (Interprofession de la vigne et du vin du Valais). Ce travail porte sur le potentiel de développement au niveau de la commercialisation des vins valaisans.

Afin de connaître la situation actuelle du marché et les éventuelles attentes à ce niveau, je souhaiterais vous interviewer lors d'un rapide entretien (environ 1 heure). Votre cave joue un rôle important dans le marché du vin en Valais et ce serait avec plaisir que j'intégrerais vos retours dans cette analyse commerciale.

L'ensemble des données transmises se limiteront au périmètre de la HES-SO. Si vous le souhaitez, il est également possible de garder vos informations exclusivement confidentielles.

Si vous êtes d'accord de m'accorder cet entretien et de partager quelques informations sur votre établissement, je peux vous proposer de nous rencontrer, dans le courant du mois d'avril, soit à la cave, soit, si vous préférez, en vidéoconférence. Nous pouvons volontiers nous contacter pour convenir d'une disponibilité.

Je vous remercie d'avance de votre retour et me réjouis de partager une discussion œnophile.

Excellente fin de journée !

Nathan Disner

ANNEXE IV : ETUDE COVID-19 OSMV/EHL

Effet du Covid-19 et situation des producteurs de vin suisses au début 2021

Mai 2021

Philippe Masset, Alexandre Mondoux & Jean-Philippe Weisskopf

L'EHL et Changins ont lancé en 2020 une étude sur les vins suisses et l'impact du Covid-19. Un semblant de retour à la normale se dessinant, le moment semble opportun pour faire la synthèse de ce projet, en prenant soin de replacer la crise du Covid-19 dans un contexte plus général. Il s'agit notamment d'aborder les problèmes de fond qui affectent les vins suisses et d'essayer d'identifier des pistes de solutions. L'analyse qui suit se base notamment sur des entretiens réalisés avec des producteurs et des acteurs-clés du marché durant la deuxième moitié de 2020.

Les ventes se sont bien tenues en 2020

Les résultats d'un précédent sondage pointaient vers une hausse de la consommation privée de vins qui aurait particulièrement favorisée les vins suisses. Une étude de l'Observatoire Suisse du Marché des Vins (OSMV) confirme cette tendance en ce qui concerne les vins vendus en supermarchés. Le retour des vigneron interrogés est cohérent avec ces observations, mais seulement en partie et surtout il demande à être nuancé.

Les privés ont bel et bien consommé et acheté plus, mais ce n'est pas le cas des revendeurs, et surtout du secteur de l'accueil. Certains vigneron parlent d'un rebond fort et d'une solidarité généralisée durant l'été 2020, mais globalement les restaurants et hôteliers n'ont tout simplement pas été en mesure de passer des commandes suffisantes pour compenser le manque à gagner du printemps. Il faut également noter l'effondrement complet du secteur de l'évènementiel qui représente une part importante du chiffre d'affaires pour certains producteurs. Ainsi, globalement le mix clients a été décisif. Ceux qui dans l'ensemble s'en sortent le mieux sont ceux qui bénéficient d'une clientèle privée importante et qui ont été capables de la toucher efficacement. Plusieurs vigneron mettent en avant l'importance d'un site web convivial. De même, l'envoi de courrier et la présence sur les réseaux sociaux semblent avoir contribué à maintenir le lien avec les clients et ont donc soutenu les ventes.

Une situation nuancée selon le profil des domaines

Ensuite, il faut noter que des nuances fortes s'exercent à deux niveaux: segment de marché et localisation géographique. On peut identifier deux dimensions distinctives qui se combinent pour créer quatre segments principaux. La première dimension est la taille de l'exploitation. On a en Suisse des « grandes maisons », des domaines de taille petite à modérée, et des « micro vigneron ». Ces derniers sont souvent très tributaires des premiers auxquels ils vendent l'essentiel de leurs raisins. La seconde dimension fait référence à la réputation qualitative et à l'emprise du domaine sur le cycle de production-vente (ces deux éléments allant généralement de pair). Ainsi, parmi les domaines de taille modérée, on peut distinguer des « vigneron indépendants » qui sont fortement différenciés de par

leur réputation et des « vigneron intermédiaires » qui faute d'une notoriété suffisante ne commercialisent qu'une partie limitée de leur production en direct.

Le segment constitué des « vigneron indépendants » est celui qui a généralement le mieux résisté à la crise. Dans certains cas, 2020 s'annonce même comme « la meilleure année jamais vue ». Le segment des « vigneron intermédiaires » a vécu une année compliquée, notamment du fait d'une clientèle moins accessible (et parfois même inaccessible dans le cas de l'évènementiel), d'une demande en berne pour les raisins et le moût, et de la pression sur les prix. Quant à elles, les « grandes maisons » ont exploité leur taille en lançant des actions de communication/marketing et en réduisant leurs marges. Elles semblent avoir ainsi pu limiter les dégâts. Enfin, la situation des « micro vigneron », qui était souvent déjà difficile avant la crise, a encore empiré. Les problèmes sont ici d'ordre structurel et se caractérisent notamment par une dépendance forte vis-à-vis d'un faible nombre d'intermédiaires et une incapacité à investir pour faire évoluer le domaine.

Les initiatives locales ont bien marché

Afin de contrer les effets négatifs du confinement, les vigneron ont agi principalement à deux niveaux: gestion attentive des flux financiers (notamment en reportant des investissements) afin de maintenir des liquidités suffisantes, et actions marketing/communication (mailing, offres spéciales, port gratuit). Les secondes semblent avoir été bien perçues par les clients et ont bien fonctionné.

Les collectivités ont également mis en place des mesures tels que les réductions d'horaire de travail (RHT), les prêts Covid et la possibilité de déclasser une partie de la production. Les personnes interviewées jugent que ces mesures ont globalement été plutôt faibles. Ce n'est pas nécessairement surprenant compte tenu du peu de temps à disposition pour élaborer et déployer ces mesures. Et c'est également cohérent avec le fait que le Covid-19 n'a fait qu'exacerber les déséquilibres déjà présents auparavant. Concrètement, ce qui fait défaut, c'est une véritable stratégie s'attaquant aux problèmes structurels.

Certaines actions locales ou régionales ont particulièrement bien fonctionné. Ainsi, les bons DireQt (Suisse romande), WelQome (Vaud), Kariyon (Fribourg) et les autres initiatives locales ont été très efficaces. Ces offres avaient toutes en commun d'offrir un rabais (subventionné par les collectivités publiques ou des entreprises dans le cas de DireQt) aux consommateurs pour les inciter à consommer local. Certaines de ces actions se sont concentrées sur la période de semi-confinement, mais la plupart ont été actives durant une plus longue période. Outre un succès commercial, ces offres ont également été une excellente occasion de se rapprocher des consommateurs.

Les cinq problématiques-clés auxquelles la viticulture suisse fait face

Les interviews ont permis d'identifier cinq problématiques qui existaient déjà en amont de la crise du Covid-19 et qui apparaissent plus prégnantes que jamais aujourd'hui :

1. Complexité : en Suisse, tout est fragmenté et sujet au régionalisme. De plus, nous avons nos propres pratiques (telle le système des AOC perçu comme confus : « les gens n'y comprennent rien »).
2. Coûts de production : il est notamment impossible de produire des vins d'entrée de gamme à des prix comparables à ceux des pays voisins : « nous avons les vins bas de gamme les plus chers au monde ».

3. Pas de solution unique : les besoins et opinions sont très variées, selon les segments, allant de la mise en place de mécanismes pour protéger la production indigène de la concurrence étrangère à la disparition anticipée (et parfois souhaitée) des « plus faibles » (via notamment l'arrachage de vignes).
4. Manque de leadership : la branche souffre d'un manque de soutien et de l'absence d'une gouvernance suffisamment forte au niveau national. La multiplicité d'acteurs représentant la filière au niveau régional rend le tout opaque, complexe et, in fine, inefficace.
5. Organisation de la filière inadaptée : la filière fonctionne en flux tendus, ce qui la rend très tributaire des aléas économiques et climatiques. De plus, la baisse du nombre d'intermédiaires combiné à un report fréquent du rôle de porter les stocks des intermédiaires vers les vignerons placent ces derniers dans une position compliquée aussi bien financièrement que logistiquement.

Une problématique particulièrement importante tient au manque de soutien et à l'absence d'une gouvernance suffisamment forte au niveau national. Plusieurs intervenants évoquent les exemples de l'UE qui soutient activement les producteurs avec une stratégie ou encore de l'Autriche où une politique centralisée a été mise en place afin de moderniser le secteur et lui offrir des perspectives. Un vigneron évoque « les subventions de l'UE [qui] sont une sorte de concurrence déloyale ». Un soutien plus marqué en Suisse pourrait rééquilibrer la situation. La phrase suivante résume bien le sentiment général: « la Confédération doit se positionner sur la question de la part des vins suisses que l'on veut en Suisse ». Cette part est actuellement de 37.7% selon les chiffres de l'Office Fédérale de l'Agriculture (OFAG).

Questions pour le futur et pistes de solutions

Il ne fait aucun doute que les vins suisses font face à des défis importants. Mais d'autres industries suisses ont su par le passé habilement transformer des difficultés en opportunités de se réinventer. C'est cohérent avec notre ressenti au contact des répondants et cela se traduit dans le grand nombre de réflexions et pistes de solutions qu'ils ont partagé avec nous (voir Table 1).

Table 1 : Réflexions et pistes de solutions

Renforcer la formation et anticiper les changements générationnels	<i>Il faut renforcer l'offre de formation continue pour les vignerons et l'axer sur des problématiques concrètes et actuelles (gestion, marketing/communication, outils digitaux, transition générationnelle) de manière à ce que le retour sur investissement soit rapide.</i>
Quelle position adopter vis-à-vis des vins étrangers ?	<i>Objectivement il semble compliqué voire peu réaliste de viser à protéger le marché domestique des vins étrangers. En revanche, une piste qui pourrait agir sur plusieurs des problématiques identifiées plus haut serait l'exportation. Cependant, cela suppose la mise en place d'une stratégie claire avec des financements adaptés et donc un leadership et un soutien solides.</i>
Quelle offre de vins suisses voulons-nous ?	<i>Pour reprendre les paroles d'un vigneron, la meilleure stratégie en matière d'offre est probablement de « vivre le paradoxe » et de mettre en place une stratégie à deux vitesses avec des vins adaptés à une commercialisation de masse et d'autres axés résolument sur la qualité.</i>
Quid de l'organisation et de la gouvernance de la filière ?	<i>Tout pointe vers un manque de financement. Il serait peut-être opportun d'investir et augmenter les moyens, en fixant des objectifs clairs, afin de réduire la bureaucratie (qui résulte bien souvent d'un</i>

	<i>manque de moyens et d'organisation) et permettre à Swiss Wine Promotion de mieux placer les vins suisses.</i>
Des approches originales	<i>Des solutions logistiques et commerciales novatrices (ex : « réserve climatique », logistique centralisée...) pourraient répondre aux besoins de la filière du vin suisse. Il vaudrait la peine d'investiguer leur faisabilité et la manière optimale de les mettre en œuvre.</i>

Conclusion

Ce rapport montre une situation contrastée pour les producteurs de vin en Suisse. Si certains acteurs bénéficient d'une situation favorable, d'autres souffrent réellement. Le Covid-19 a dans une certaine mesure exacerbé ces déséquilibres, mais il serait faux d'employer le terme « crise conjoncturelle » pour caractériser cet épisode. En effet, il y a de vrais gagnants et les mesures mises en place semblent globalement avoir bien fonctionné. En réalité, la crise est de nature structurelle: la viticulture suisse fait face à plusieurs problématiques qui ont pris de l'ampleur ces dernières années.

Les interviews ont permis de cerner certains des problèmes principaux auxquels la filière du vin suisse fait face et également d'élaborer des pistes de solution. Certaines de ces pistes mériteraient d'être analysées de manière approfondie afin de pouvoir développer une vraie stratégie pour les vins suisses. Les interviews sont globalement plutôt optimistes et surtout il est intéressant de constater que les non-vignerons sont souvent ceux qui ont la vision la plus positive et la plus fermement orientée sur le long-terme. Un revendeur note ainsi que la qualité des vins suisses a énormément augmenté et qu'elle est de plus en plus reconnue, il juge leur image positivement et indique que même hors des frontières il observe une évolution positive. Enfin, il souligne que de son côté les ventes de vins suisses suivent une « dynamique très positive ».

Les vins suisses ont donc certainement un avenir. Mais il faut s'attaquer aux problèmes identifiés, les solutionner, et travailler à une stratégie à long-terme. Pour cela, il faut un leadership fort et un soutien gouvernemental plus important.

ANNEXE V : LETTRE OUVERTE IVV/COVID-19

OSONS!

Pour la grande majorité des secteurs d'activités, la gestion de cette crise sanitaire est très compliquée, due principalement à l'état permanent d'incertitude qu'elle ne cesse d'entretenir. Nous apprenons régulièrement des choses que nous ignorions la veille sur ce virus qui mute et qui rôde d'un pays, d'un canton à l'autre suivant un itinéraire capricieux et une cadence imprévisible.

Entre autres secteurs, ceux du vin et de la gastronomie subissent de plein fouet la paralysie économique provoquée par la COVID-19.

Au même titre que les agriculteurs, les primeurs, les maraîchers, et tant d'autres, les vigneronnes et les vignerons valaisans sont en effet très impactés par les fermetures successives des établissements de leurs premiers ambassadeurs, soit les cafés et les restaurants.

À cela s'ajoute un ralentissement conséquent, lié entre autres, à la limitation de recevoir dans les caves et les caveaux pour des dégustations, aux fermetures des œnothèques, aux annulations de salons, foires, expositions, manifestations culturelles, manifestations locales (*festivals de musique, match de reines, inAlpes, fêtes villageoises...*)

Aujourd'hui, par ces mots, l'Interprofession de la Vigne et du Vin du Valais (IVV) vous invite à soutenir celles et ceux qui portent l'unité, la volonté, la créativité et l'audace au cœur de différentes filières qui travaillent avec les cafetiers, restaurateurs et hôteliers valaisans et suisses, notamment, **les Vins du Valais**.

Ici, en Valais, foyer créatif de grande ampleur de vins magnifiques, des vigneronnes et des vignerons travaillent jour après jour pour offrir de véritables merveilles issues des plus beaux terroirs.

Osons la rencontre avec leurs *Petite Arvine*, leurs *Fendant*, leurs *Johannisberg*, leurs *Paien*, leurs *Dôle*, leurs *Cornalin*, leurs *Humagne Rouge*, leurs *Syrah*...

Osons la proximité! Soyons des inconditionnels de la consommation locale!

Soyons solidaires avec les professionnels de la santé et de toutes celles et tous ceux qui sont en première ligne auxquels vont nos pensées!

Soyons toutes et tous prudents et bienveillants pour qu'enfin disparaisse ce virus encombrant!

Unis, nous y arriverons!



ANNEXE VI : JUSTIFICATIF RECOMMANDATION 1

RE: Information formation commerciale - Travail de Bachelor HES



Eric BERTIN | SCORE Management <eric@score-management>
À Nathan Disner

↳ Répondre

↳ Répondre à tous

→ Transférer

⋮

mar. 20.07.2021 14:00

Bonjour Nathan,

Merci pour le message.

La formation c'est comme le vin, y a de tout et pour tous les prix et ça dépend beaucoup de la qualité du formateur (et pour le vin de la qualité du vigneron 😊)

Difficile à dire. Si je vous donne une moyenne quand moi j'interviens en entreprise, on est sur du 400 à 600/par jour par personne selon les complexités des programmes.

Par contre s'il y a bien un message à faire passer dans votre travail de bachelor c'est ce que la vente est un métier à part entière à ne pas prendre à la légère. Pas de vente, pas de revenu et chaque entreprise doit vraiment intégrer une démarche de formation de sa force commerciale au risque de se faire dépasser par ses concurrents. J'en profite pour vous renvoyer à [courte interview que j'ai donné récemment qui traite de ce point](#).

J'espère que ces informations vous aident.
Bonnes suites

Meilleures salutations,

Eric BERTIN

SCORE MANAGEMENT

Technique de Vente – Efficacité Commerciale

Mob : +41 78 655 62 30

Mail : eric@score-management.ch

Web | [Facebook](#) | [LinkedIn](#) | [#laVENTEcestCHIC](#)



ANNEXE VII : JUSTIFICATIF RECOMMANDATION 2

Tournage, montage, déplacement, post-production

		Minimum (4 heures)	L'heure supplémentaire	Forfait journalier
		MIN/4	HEU/1	JOU/1
Tournage HD XDCAM EX				
Prise en charge	TOU/PEC	-	-	100.00
1 caméra avec 1 cadreur	TOU/1CA	800.00	150.00	1'400.00
2 caméras avec 2 cadreur	TOU/2CA	1'500.00	250.00	2'200.00
3 caméras avec 3 cadreur	TOU/3CA	2'200.00	350.00	3'000.00
Preneur de son avec matériel	TOU/PDS	350.00	75.00	650.00
Présence d'un réalisateur	TOU/REA	350.00	75.00	650.00
Présence d'un directeur photo	TOU/DPH	350.00	75.00	650.00
Présence d'un assistant	TOU/ASS	350.00	75.00	650.00
Présence d'une maquilleuse	TOU/MAQ	350.00	75.00	650.00
Création d'un scénario, etc.	TOU/SEN	-	-	A discuter
		Minimum (4 heures)	L'heure supplémentaire	Forfait
		MIN/4	HEU/1	JOU/1
Montage sur Final Cut Pro				
Prise en charge	MON/PEC	-	-	100.00
1 station avec 1 monteur	MON/1ST	600.00	150.00	1'000.00
2 stations avec 2 monteurs	MON/2ST	1'200.00	250.00	1'800.00
Présence d'un réalisateur	MON/REA	350.00	75.00	650.00
Présence technicien son	MON/PDS	350.00	75.00	650.00
Musique libre de droits / 75.- Frs la minute				
		1 à 100 km supplémentaires / par km	101 à 250 km supplémentaires / par km	251 km et plus supplémentaires / par km
		100/1	250/1	251/1
Divers / autres				
Déplacement (moins de 50 km.)		-	-	-
Déplacement (en dessus de 50 km.)	DEP/KMS	1.00	0.75	0.50
		Par repas et par personnes	l'heure par technicien	Forfait journalier par technicien
		N° Article	HEU/1	JOU/1
Déplacement technicien	DEP/TEC		50.00	350.00
Repas	DEP/REP	30.00		60.00
			La pièce	
		N° Article	Jusqu'à 5 minutes	plus de 5 minutes
Post-Production / fichiers				
Prise en charge par dossier / commande	POS/PEC/FOR		50.00	50.00
Téléchargement d'un fichier depuis un FTP	POS/TEL/FTP		25.00	25.00
Chargement d'un fichier sur un FTP (client)	POS/CHA/CLI		25.00	25.00
Chargement d'un fichier sur notre FTP (Vclap)	POS/CHA/VCL		50.00	50.00
Création d'un fichier depuis FCP , Qtime, etc.	POS/COM/FIC		50.00	+ 10.- / minute
Transcodage d'un fichier PAL / NTSC	POS/TRA/FIC		100.00	+ 25.- / minute
Transcodage d'un fichier PAL / NTSC (SPOT, pub.)	POS/TRA/PUB		150.00	-
Conversion d'un fichier HD sur SD, etc.	POS/CON/STD		50.00	+ 10.- / minute
Création de DVD, 100.- de l'heure (minimum 100.-)				

Récupéré sur : http://www.videoclap.ch/montage_video_tarif.html

ANNEXE VIII : QUESTIONNAIRE DES RECOMMANDATIONS

Questionnaire des recommandations du travail de Bachelor HES

A la suite de l'entretien réalisé auprès de votre cave, il m'a été possible de rédiger une analyse commerciale complète du marché viticole valaisan. De ce fait, afin d'orienter correctement les recommandations, je vous transmets ce questionnaire. Cette enquête a pour but de définir les potentielles attentes et besoins que vous auriez en terme de commercialisation.

[Suivant](#)

Page 1 sur 9

Quel est le niveau de compétences commerciales de votre cave? *

	1	2	3	4	5	
Amateur	<input type="radio"/>	Expert				

Pensez-vous qu'une formation commerciale adaptée au marché viticole soit bénéfique pour des caves valaisannes? *

- Oui
- Non

Seriez-vous intéressé par une demi-journée de formation commerciale personnalisée à prix très réduit? *

- Oui
- Non

[Retour](#)[Suivant](#)

Page 2 sur 9

Etes-vous satisfait de l'état d'avancement de la commercialisation et de la promotion digitale au sein de votre cave ? *

1 2 3 4 5

Pas du tout Totalement

Pensez-vous que des caves valaisannes auraient besoin d'aide dans le développement digital des ventes et de la promotion? *

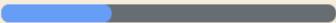
- Oui
- Non

Souhaitez-vous avoir un support digital pour certains points, ci-dessous ? *

- Site Web
- Réseaux sociaux
- Support vidéo et photo
- Autre
- Pas besoin

[Retour](#)

[Suivant](#)

 Page 3 sur 9

Est-ce que votre cave participe à des concours et des manifestations viticoles? *

- Oui
- Non

Pensez-vous que des caves valaisannes pourraient développer leurs ventes en participant davantage aux manifestations viticoles et aux concours internationaux? *

- Oui
- Non

Seriez-vous intéressé qu'une équipe spécialisée (des ambassadeurs du Valais) représente votre cave et vos vins au niveau national et international? *

- Oui
- Non

[Retour](#)

[Suivant](#)



Page 4 sur 9

A quelle fréquence avez-vous de nouveaux accords commerciaux avec les acheteurs en grande distribution ? *

	1	2	3	4	5	
Rarement	<input type="radio"/>	Souvent				

Avez-vous de bons contacts avec les acheteurs en HoReCa (Hôtels, Restaurants, Cafés) ? *

- Oui
- Non

Pensez-vous qu'il y a du potentiel de développement des ventes nationales de vin par le biais de la grande distribution et des HoReCa? *

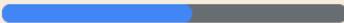
- Oui
- Non

Est-ce que des accords à long terme avec la grande distribution et des établissements de restauration seraient envisageables pour votre cave ? *

- Oui
- Non

[Retour](#)

[Suivant](#)

 Page 5 sur 9

Que pensez-vous de la Marque Valais ? *

Votre réponse

Est-ce qu'il serait intéressant d'utiliser ce label afin de revoir la segmentation qualitative des vins valaisans ? *

Oui

Non

Est-ce que vous souhaiteriez pouvoir utiliser une marque forte des vins du Valais pour la commercialisation? *

Oui

Non

[Retour](#)

[Suivant](#)

 Page 6 sur 9

Est-ce que vous trouvez le modèle actuel de rémunération de la filière équitable entre les vigneron et les caves ? *

Oui

Non

Pensez-vous que la rémunération du vigneron doit être liée à la performance commerciale de la cave et l'état du marché? *

Oui

Non

[Retour](#)

[Suivant](#)

 Page 7 sur 9

Quelles sont vos offres oenotouristiques actuelles ? *

- Visite de cave
- Dégustation
- Balade dans les vignes
- Evènement gastronomique
- Autre

Quelles sont les offres oenotouristiques que vous souhaiteriez mettre en place ? *

Votre réponse

Pensez-vous qu'un office du tourisme online des vins en Valais soit commercialement intéressant ? (Regroupement des offres oenotouristiques et promotion des activités) *

- Oui
- Non

Retour

Suivant

Page 8 sur 9

Avez-vous des suggestions ou des recommandations complémentaires afin d'améliorer l'attractivité commerciale des caves valaisannes?

Votre réponse

Retour

Envoyer

Page 9 sur 9

Questionnaire des recommandations du travail de Bachelor HES

Merci pour votre participation.

Les résultats de l'analyse commerciale vous seront transmis lorsque le travail sera terminé.

En cas de questions ou remarques particulière, n'hésitez pas à me contacter:

nathan.disner9@gmail.com ou 077 481 45 57

Meilleures salutations

Nathan Disner

[Envoyer une autre réponse](#)

ANNEXE X : SUJET ET MANDAT DÉFINITIF DU TRAVAIL DE BACHELOR

HES-SO Valais

EE	IG	TO
X		

Sujet et Mandat Définitif
du travail de bachelorFO.2.2.02.27.HF
mob/06/08/2019

Filière: Economie d'entreprise, en emploi

Année 2020/2021

Confidentiel Non confidentiel

La directive sur les travaux de bachelor DI2.2.02.01 décrit précisément l'engagement de la HES-SO Valais et celle du mandant selon que le sujet est confidentiel ou non

Etudiant-e	Professeur
NOM Prénom Disner Nathan	NOM Prénom Grèzes Vincent
Tél. 077 481 45 57	
Mandant-e	Personne de contact
NOM (raison sociale) Interprofession de la vigne et du vin (IVV)	NOM Prénom Aymon Yvan
Adresse complète Avenue de la Gare 2, 1964 Conthey	Fonction Président
	Tél. 079 307 58 04
Email info@lesvinsduvalais.ch	
Titre du travail de bachelor Analyse de la stratégie commerciale du marché vitivinicole valaisan	
Echéancier des travaux de bachelor	
➤ Formation à plein temps	<input type="checkbox"/> Variante 1 février – juillet
	<input type="checkbox"/> Variante 2 septembre – novembre
➤ Formation en emploi	<input checked="" type="checkbox"/> Variante 1 février – août
	<input type="checkbox"/> Variante 2 septembre – janvier
➤ Type de tentative	<input checked="" type="checkbox"/> Première tentative
	<input type="checkbox"/> Seconde tentative

D'autre part le-la mandant-e confirme avoir pris bonne note :

- de la directive du système qualité relatives au travail de bachelor
- que le travail sera réalisé selon la variante choisie ci-dessus
- que la recherche d'un sujet de travail de bachelor incombe à l'étudiant-e; ses contacts avec les entreprises susceptibles de fournir un mandat n'engagent pas la responsabilité de l'école.
- que le travail reste propriété de la HES-SO Valais et que l'exemplaire qui est remis à l'entreprise par l'étudiant-e est destiné exclusivement à ses propres besoins
- que la HES-SO Valais se réserve le droit de publier sur le site Internet de l'école, le nom de l'entreprise, de l'étudiant-e, le titre du travail de bachelor ainsi qu'un résumé (sauf travaux confidentiels)
- que les travaux confidentiels ne sont pas publiés. Le nom de l'étudiant, accompagné de l'information "Confidentiel" est publié avec un résumé du travail de bachelor, ne contenant ni les chiffres, ni les données sensibles. Le nom de l'entreprise n'est pas publié.
- que la défense orale n'est pas publique (assistent à la défense, le professeur, l'expert et un représentant de la filière)
- que l'étudiant et le professeur planifient avec le représentant du mandant / de la mandante, une présentation du travail de bachelor à l'entreprise

EE	IG	TO
X		

Attestation d'originalité (à l'attention de l'entreprise mandante)

- Le/la mandant-e atteste qu'aucune étude similaire n'a déjà été effectuée.
- Lorsque des éléments relatifs au travail préexistent, ils doivent être mentionnés d'une manière explicite ci-après.

A la suite de ce formulaire, chaque étudiant-e doit fournir un rapport de 3 pages, comprenant les éléments suivants :

1. Titre du travail	Indiquez 1.1. Un titre pertinent qui fait référence au contexte, à l'objectif principal et éventuellement au nom de l'organisation / du projet.
2. Le contexte (le mandant)	Indiquez : 2.1. Quel est le contexte de votre mandant et qu'attend-il de votre travail de bachelor ? (max. 10 lignes) 2.2. Où votre travail va-t-il s'arrêter (ce que vous n'allez pas faire après discussion avec votre mandant) ?
3. L'état de l'art	Indiquez 3.1. Rédigez un bref état de l'art sur la thématique de votre travail de bachelor (méthodes possibles, définition des concepts, contexte, secteur d'activités, etc.) sur 15 – 20 lignes.
4. Les objectifs du travail	Indiquez sous la forme d'objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels : 4.1. Quelle est la question de recherche associée à votre problématique, à laquelle vous allez répondre à la fin de votre travail ? 4.2. Quels sont les objectifs que votre mandant cherche à atteindre avec votre travail ? (min. 4 objectifs) 4.3. Quels sont les livrables que vous allez présenter à votre mandant à la fin de votre travail? (un livrable est un résultat tangible, mesurable et vérifiable d'un projet, comme par exemple un cahier de charges, une analyse SWOT, les résultats d'une enquête...) 4.4. Quelle sera la plus-value ainsi que l'impact de votre travail pour votre mandant ?
5. Les méthodologies	Indiquez 5.1. Quelles méthodologies vont vous permettre de répondre à votre question de recherche et d'atteindre les objectifs cités en point 4.2 ? (max. 10 lignes). Si vous envisagez de réaliser des entretiens qualitatifs, merci de noter le nombre d'entretiens prévus et le public cible (qui souhaitez-vous interroger ?). Si vous souhaitez faire remplir un questionnaire, merci de transmettre le nombre de retours attendus et le public cible (qui souhaitez-vous interroger ?). 5.2. Comment allez-vous collecter les données nécessaires à votre travail et garantir leur qualité ? (max. 10 lignes)
6. La planification	Indiquez : 6.1. Comment allez-vous répartir les 360 heures sur les étapes de votre travail en tenant compte de l'effort nécessaire pour implémenter la méthodologie (5.) et atteindre les objectifs (4.) ? 6.2. Quelles sont les principales dates / milestones dans le déroulement de votre travail ?
7. La liste des références	7.1. La référence complète des sources qui seront en priorité utilisés dans votre état de l'art et votre travail, selon les normes APA.

ATTENTION

**avant restitution, le descriptif définitif du mandat doit être daté et signé,
par: l'entreprise mandante, le professeur et l'étudiant-e**

Descriptif définitif du mandat du travail de bachelors

1. Titre du travail

1.1. Analyse de la stratégie commerciale du marché vitivinicole valaisan

2. Le contexte (le mandat)

2.1. Dans cette période délicate dans le domaine vitivinicole en Valais, en raison des changements majeurs survenus récemment comme le rachat de la coopérative valaisanne Provins par la société coopérative bernoise Fenaco, les adaptations de rendements par cépages, le développement des canaux de distribution digitaux et plus récemment la crise du COVID-19, l'Interprofession de la Vigne et du Vin (IVV) est étroitement touchée et concernée par la problématique de la vente de vin des producteurs. Avec la pression et la force de la concurrence d'importation de produits étrangers low-cost, l'IVV doit mettre en œuvre des moyens afin de permettre aux producteurs régionaux de vendre tout de même leur stock. Depuis quelques années, le marché vitivinicole valaisan vit des jours très difficiles au niveau de la production de vins ainsi qu'au niveau financier (paiement des vendanges aux producteurs, prix de production élevé) et cela se ressent dans les chiffres de vente. L'IVV se demande quelles intégrations digitales seraient nécessaires pour le bien de la filière vitivinicole ainsi que quel produit vendre, sur quel marché ou quel canal de distribution et avec quelle valeur ajoutée. Le mandat est persuadé qu'il faut prendre du recul sur la situation et voir à long terme afin de pouvoir améliorer les choses.

2.2. L'analyse intégrera un benchmark international des approches marketing mais le focus restera sur la partie commerciale valaisanne.

3. L'état de l'art

3.1. En 2019, Swiss Wine Promotion (SWP) et l'Office fédéral de l'agriculture (OFAG) (2020) ont mis en place une stratégie afin d'augmenter les ventes de vins Suisse dans le secteur de la grande distribution. À la suite de ces mesures, au 1^{er} semestre 2020, les ventes de vins suisses ont augmenté de 10,4% par rapport à la même période en 2019. Les vins valaisans en grande distribution ont eu une hausse de 11,7%. Ces mesures à court terme n'avaient pour but que de liquider les stocks restants très importants afin de pouvoir se préparer à la nouvelle récolte. Ce type de stratégie ne peut pas être viable sur du long terme. Selon l'étude MIS Trend (2017), 33% des consommateurs fréquents de vins ignorent que l'appellation grand cru existe dans le canton du Valais et Vaud. On distingue des lacunes de communication dans la filière. De plus, l'étude révèle que les principales raisons d'achat de vins par des particuliers sont le bouche-à-oreille (conseil d'achat d'un certain vin ou producteur) et les promotions. Cette enquête confirme la diminution d'achat auprès des producteurs et une augmentation en grande surface comme l'indique SwissWine dans sa stratégie post COVID en 2020. L'étude MIS Trend (2017) indique également que 69% des personnes qui achètent régulièrement leur

EE	IG	TO
X		

vin directement chez un producteur le font sur recommandation et selon le principe du bouche-à-oreille.

Dans l'ordonnance du 20 mai 2020 concernant l'aide financière exceptionnelle pour le déclassement de vins d'appellation d'origine contrôlée en vin de table en lien avec le coronavirus (Ordonnance COVID-19 déclassement de vins), le Conseil Fédéral Suisse (2020) a annoncé qu'afin de limiter les conséquences économiques du COVID-19 dans la filière vitivinicole, les producteurs pourraient déclasser leurs vins AOC en vin de pays (VdP) et que ce manque à gagner serait compensé par des subventions fédérales (budget de 10 millions de CHF).

4. Les objectifs du travail

- 4.1. Question de recherche : Quelles mesures commerciales pourraient revaloriser toute la filière et permettre au marché vitivinicole valaisan d'être compétitif à long terme ?
- 4.2. Objectifs :
- Analyser la situation commerciale actuelle dans le marché vitivinicole valaisan
 - Définir le positionnement commercial actuel du marché vitivinicole valaisan en s'inspirant des best practices internationales
 - Définir précisément la problématique du commerce du vin en Valais actuellement afin de de savoir dans quelle direction analyser des solutions adaptées aux besoins de tous les acteurs de la filière ainsi qu'à la culture valaisanne
 - Proposer des pistes d'actions à long terme aux acteurs de la branche en calculant des solutions rentables et accessibles à tous
 - Donner les bases d'une future stratégie commerciale adaptée à toute la filière
- 4.3. Les Livrables : Je vais fournir au mandant les bases d'une nouvelle stratégie commerciale pour le Valais, un benchmark international des pratiques, une analyse des canaux de distribution utilisés dans la filière et une enquête qualitative d'acteurs de la branche.
- 4.4. La plus-value : Ce travail permettra de définir l'impact des acteurs de ce marché sur les ventes ainsi que les potentielles possibilités d'amélioration de la situation à long-terme. Cette approche externe et adaptée à la situation actuelle pourrait avoir un impact important pour le futur du marché vitivinicole valaisan et pour l'IVV.

5. Les méthodologies

5.1. Méthodologie :

Pour répondre aux objectifs susmentionnés, je vais réaliser une enquête quantitative d'environ 10-15 producteurs de vin en Valais car ils me permettront de me faire une vision du marché et des pratiques actuelles. Des entretiens individuels (5-10) avec différents professionnels de la branche vitivinicole et des experts en stratégie apporteront un complément scientifique et commercial au travail. Pour avoir une vision globale, je vais réaliser un benchmark national et international des pratiques commerciales vitivinicoles ainsi qu'un benchmark avec des produits similaires au vin en Valais. Je vais faire une synthèse des recommandations en proposant des améliorations et une évaluation financière des

EE	IG	TO
X		

impacts des mesures proposées. Finalement, l'étude de sources littéraires comme des articles scientifiques, des analyses professionnelles et des articles de presse m'apportera des réponses précises et techniques.

5.2. Collecte des données :

Les informations pour le benchmark seront réunies entre des sources littéraires scientifiques ainsi que des interviews avec des professionnels de la branche. Les entretiens qualitatifs seront menés de manière neutre, en posant des questions ouvertes et sans influence afin d'obtenir des avis et informations authentiques. Les articles de presses et les informations scientifiques devront être actuels et répondre précisément au périmètre d'étude de ce travail. Des informations qualitatives et confidentielles seront transmises par le mandant du travail. Des analyses professionnelles comme le Panel de Nielsen et provenant d'instituts de recherches comme MIS Trend sont des bases de travail fiables.

6. La planification

6.1. Planification

Groupe	Tâches	Temps estimé
Contexte	Rédiger l'introduction	10 H
	Rédiger le contexte	30 H
	Rédiger la problématique	20 H
Analyse documentaire	Recherche documentaire	20 H
	Analyse des documents	20 H
	Synthèse et utilisation	15 H
Benchmark	Recherche informations et réalisation	25 H
Divers analyses	SWOT, Communication, Canaux de distribution, l'existant...	45 H
Enquête qualitative	Rédiger questionnaire	10 H
	Contact entreprises	5 H
	Interviews	30 H
	Synthèse et utilisation	15 H
Interviews divers	Contact personne	3 H
	Interviews	15 H
	Synthèse et utilisation	12 H
Plan d'action / stratégie	Rédiger une stratégie	30 H
	Proposer plan d'actions	10 H
Point de situation Prof	Contact et corrections	20 H
Point de situation Mandant	Contact et corrections	10 H
Qualité du dossier	Sources	5 H
	Mise en page	10 H
Total		360 H

6.2. Dates clés

HES-SO Valais

EE	IG	TO
X		

**Sujet et Mandat Définitif
du travail de bachelor**

FO.2.2.02.27.HF
mob/06/08/2019

Activité	Deadline
Dépôt du formulaire sujet & mandat initial :	02.11.2020
Dépôt du formulaire sujet & mandat définitif :	18.12.2020
Début officiel du travail :	08.02.2021
Délais pour les entretiens qualitatifs	01.05.2021
Délais pour les entretiens divers professionnels	01.06.2021
Point de situation mandant	Mensuel ou selon avancement
Point de situation professeur	Mensuel ou selon avancement

7. La liste des références

Le Conseil Fédéral Suisse. (2020, Mai 20). Ordonnance concernant l'aide financière exceptionnelle pour le déclassement des vins d'appellation d'origine contrôlée en vin de table en lien avec le coronavirus. Récupéré sur admin.ch: <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20201425/index.html>

SwissWine. (2020, septembre 17). Les vins suisses en progression et des résultats encourageants sur le 1er semestre 2020. Bern, Suisse.

Trend, M. (2017, Juillet). Etude sur le marché du vin en Suisse 2017 : notoriété, habitudes de consommation et d'achat, image.

HES-SO Valais

EE	IG	TO
X		

**Sujet et Mandat Définitif
du travail de bachelor**

FO.2.2.02.27.HF
mob/06/08/2019

Commentaires du professeur responsable du suivi - thèmes à développer ou à exclure, exigences de l'école, outils à utiliser, remarques et recommandations, etc

Date : 21.12.2020..... Signature de l'étudiante-e :  Nathan Disner.....

Date : 21.12.2020..... Signature du professeur/de la professeure :  Vincent Grèzes.....

Date : 21.12.2020..... Signature du mandant/de la mandante :  Yvan Aymon.....

Date : ...02.FEV.2021... Validation du Responsable de filière : 

ANNEXE XI : COMMENTAIRES DU JURY

Bonjour,

Suite à l'examen des formulaires "sujet & mandat définitif" de TB par le jury, nous vous informons que le vôtre est accepté avec commentaires :

- Le type de tentative n'est pas coché, on le rajoutera pour vous.
- Dans la méthodologie, il est question d'une enquête quantitative auprès de 10-15 producteurs. S'agit-il d'une erreur dans la terminologie utilisée ? Il fallait comprendre "qualitative" faute de quoi l'échantillon est beaucoup trop faible. Il n'est plus fait mention d'enquête quantitative dans la planification. A adapter.

Ces commentaires devront être intégrés dans les annexes du TB.

DÉCLARATION DE L'AUTEUR

« Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de Bachelor ci-annexé seul, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de Bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après :

- Monsieur Vincent Grèzes
- Les dix caves interviewées lors de l'enquête qualitative
- Monsieur Alexandre Mondoux
- Monsieur Julien Morand
- L'œnothèque valaisanne interviewée
- Monsieur Nicolas Joss
- Monsieur Pierre-André Roduit

Lieu et date

Ardon, le 9 août 2021

Signature



Nathan Disner