

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

### **Une analyse basée sur un panel d'experts (producteurs, intermédiaires, politiques) de la filière**

Mars 2021

#### **Contexte et démarche**

L'Ecole hôtelière de Lausanne et Changins ont lancé durant la première vague du Covid-19 une étude sur les vins suisses. L'analyse s'est d'abord portée sur le point de vue des consommateurs durant le semi-confinement du printemps 2020. Ensuite, les producteurs ainsi que quelques acteurs-clés du marché du vin ont été interviewés entre l'été et l'automne 2020.

Nous sommes désormais au cœur de la deuxième vague avec à nouveau un semi-confinement, le moment semble donc opportun pour faire la synthèse de ce projet. Il s'agit notamment d'examiner l'impact du Covid-19 sur les vins suisses et d'analyser les perspectives de cette filière. Le but est également de replacer la crise du Covid-19 dans un contexte plus général, d'aborder les problèmes de fond qui affectent les vins suisses et d'essayer d'identifier des pistes de solutions. Les observations, commentaires et analyses qui suivent se basent sur des interviews structurés impliquant quatorze producteurs (de taille variée et localisés en Suisse romande, alémanique et italienne) et quatre autres acteurs de la filière (issus d'une association représentant le secteur, un politicien, et deux revendeurs travaillant avec une part importante de vins suisses). De multiples échanges (non-structurés) avec divers acteurs de la filière appuient les conclusions issues des interviews. Les intervenants sont anonymisés, mais le guide d'entretien ainsi que des informations générales concernant le profil des répondants se trouvent en annexe de ce rapport.

#### **1. Effet du Covid-19 sur l'industrie viti-vinicole suisse**

##### **Des ventes qui se sont bien tenues**

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) commandée par Swiss Wine Promotion (SWP) arrive à un résultat similaire pour les vins suisses vendus en supermarchés : ceux-ci ont augmenté leurs ventes de 10.4% au 1er semestre 2020 par rapport au 1er semestre 2019. Le retour des vignerons 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 vignerons parlent d'un rebond fort et d'une solidarité généralisée durant l'été, 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 vignerons 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. Tenter une segmentation des vins suisses est un exercice compliqué mais nécessaire. En regroupant l'avis des producteurs et des autres acteurs de la filière, on peut identifier deux dimensions distinctives qui se combinent pour créer quatre segments principaux (voir Table 1). La première dimension est la taille de l'exploitation. On a en Suisse des grandes maisons, des domaines de taille modérée, et des petits voire 'micro' vigneron. Ces derniers sont souvent très tributaires des premiers auxquels ils vendent l'essentiel de leurs raisins. La seconde dimension fait référence au positionnement qualitatif et à l'emprise du domaine sur le cycle de production-vente (ces deux éléments allant généralement de pair). Cette dimension est particulièrement pertinente afin de comprendre la situation des domaines de taille modérée.

Si aujourd'hui on peut affirmer que la très grande majorité des vins suisses sont de bonne qualité, il reste des différences notables entre ceux qui appartiennent à l'élite qualitative et sont reconnus comme tels (par exemple via les 125 meilleurs vigneron de Suisse de GaultMillau) et ceux qui « sont juste un peu moins bons » et/ou dont la réputation reste à pleinement établir. Cette différence se reflète dans les canaux de distributions et aussi, mais de manière souvent plus modérée, sur les prix. Les plus réputés se chargent de la mise en bouteille et de la commercialisation de leurs vins, alors que les autres travaillent plus avec des revendeurs et vendent régulièrement une partie (parfois substantielle) de leurs raisins/moûts à de plus gros acteurs. Ainsi, on pourrait également distinguer ces acteurs par leur degré d'indépendance vis-à-vis d'intermédiaires et revendeurs : les premiers sont réellement 'indépendants' au sens qu'ils ont une emprise sur l'ensemble du cycle de production-vente et sur la mise en valeur de leurs vins sur le marché ; les seconds sont des 'producteurs-intermédiaires' qui sont structurellement en position de faiblesse vis-à-vis d'autres acteurs. Les prix, peu différenciés en Suisse, comme le note un vigneron grison « les moins bons vins [suisses] sont trop chers, alors que les excellents vins sont trop bon marché », rendent la situation des 'producteurs-intermédiaires' encore moins confortable.

A cette segmentation s'ajoutent des réalités différentes selon où l'on se trouve. Ainsi dans la région de la Côte, la concurrence – aussi bien entre les producteurs locaux que leurs voisins – est considérable et la prédominance du chasselas rend la différenciation difficile. Rationalisation des coûts et synergies sont ici les maîtres mots. Les grandes maisons ont donc un avantage important. En matière de différenciation, certains terroirs (par exemple Féchy ou Mont-sur-Rolle) offrent un avantage du fait de leur notoriété et/ou visibilité (notamment en grande distribution et en Suisse alémanique) et le recours à des éléments de classification (« premier grand cru ») peut également jouer un rôle significatif. En Suisse allemande, notamment à proximité de Zurich, la réalité est bien différente : un grand bassin de population à fort pouvoir d'achat, combiné à une production plus diversifiée et plus limitée en quantité, aboutit à un rapport offre/demande à l'avantage des producteurs locaux. Il faut toutefois noter un inconvénient : les faibles quantités produites rendent difficile l'accès au canal de la grande distribution et à son volume important de clientèle. On entrevoit ainsi une complémentarité entre les diverses régions et gammes de vins suisses. On pourrait encore citer le Vully : relativement peu d'hectares, plantés avec des cépages variés, une clientèle diversifiée (issue de la région et du tourisme) et une concurrence limitée dans un rayon de 50 kilomètres résultent en une situation structurelle plus

favorable, tant bien même le bassin de population est plus restreint que dans les deux exemples précités.

**Tableau 1. Segmentation simplifiée**

| Segment                            | Taille                               | Positionnement qualitatif                                     | Production                                                                               | Commercialisation                                                                                                                                                    |
|------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A.<br>« Grandes maisons »          | Grande à très grande (> 20 hectares) | Variable (offre diversifiée – globalement dans la moyenne)    | Utilisation de leurs propres raisins, additionnés d’achat de raisins/moût                | Gestion du processus complet de commercialisation, avec fréquents recours à des revendeurs (p.ex., grande distribution)                                              |
| B.<br>« Vignerons indépendants »   | PME (2 à 20 hectares)                | Généralement supérieur à la moyenne                           | Utilisation de leurs propres raisins, avec sporadiquement achat et vente de raisins/moût | Gestion du processus complet de commercialisation, avec une part importante de ventes en direct et une part variable via des revendeurs                              |
| C.<br>« Vignerons intermédiaires » | PME (2 à 20 hectares)                | Généralement, entre inférieur à la moyenne et dans la moyenne | Utilisation de leurs propres raisins, fréquentes ventes de raisins/moûts                 | Processus de commercialisation en partie délégué : pour la production propre il est similaire au segment B, le reste est vendu par le biais des grandes maisons (A). |
| D.<br>« Micro vignerons »          | Petite (< 2 hectare)                 | Souvent inférieur à la moyenne                                | Peu de production en propre, essentiellement vente de raisins/moûts                      | Processus de commercialisation largement délégué aux grandes maisons (A)                                                                                             |

### Gagnants et perdants

La conclusion à ce stade est que le segment constitué des « vignerons indépendants » (producteurs de taille modérée et fortement différenciée par la qualité) 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 « vignerons intermédiaires » (producteurs de taille modérée et peu ou pas différenciés par la qualité) a lui 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. Les « grandes maisons » quant à elles 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, les « micro vignerons » représentent un segment fragmenté et complexe pour lequel il est difficile d’obtenir des informations synthétiques. Nous avons donc pris le parti de ne pas contacter de producteurs de cette catégorie et de nous baser sur les autres acteurs de la filière qui bénéficient d’une vision d’ensemble et d’un certain recul. Leur retour suggère une situation qui était déjà difficile avant la crise et qui a encore empiré tout au long de l’année 2020. Les problèmes sont donc 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.

Un vigneron résume l'analyse au travers de la relation suivante :

*Site de vente en ligne + prix raisonnables + socle de clientèle directe = équation idéale pour faire face au Covid-19*

### **Les initiatives locales ont bien marché**

Les vignerons ainsi que les collectivités ont mis en place diverses mesures visant à modérer les effets négatifs du confinement. Au niveau des domaines viticoles eux-mêmes, les mesures principales ont été de deux ordres: 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 donc globalement bien fonctionné.

Au niveau des collectivités, les mesures les plus souvent citées, car appliquées dans l'ensemble du pays, sont les réductions d'horaire de travail (RHT) et les prêts Covid. Les RHT étaient nécessaires et utiles, mais pas toujours adaptées – surtout pour les petits domaines. Quant aux prêts, la grande majorité des domaines indique qu'ils offrent une marge de sécurité et donnent ainsi un peu d'air notamment à ceux ayant peu de marge de manœuvre financière, mais ils ne constituent pas une solution à long-terme. En fait, ils ne font que reporter et potentiellement accentuer les soucis financiers affectant certains domaines. La possibilité de déclasser une partie de la récolte (via un rachat à maximum CHF 2 / litre) a été utile mais surtout pour les encaveurs vaudois, valaisans et genevois du fait des prix relativement plus faibles dans ces régions. Cette mesure aura au moins permis d'éviter de vendre le surplus de production à vil prix – ce qui dans un contexte de crise viti-vinicole mondiale aurait été catastrophique. Le jugement global est que ces mesures ont 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 et problèmes déjà présents en amont. Nous revenons sur ce point plus bas, mais à ce stade on peut déjà noter que ce qui ressort largement des entretiens est le besoin de mettre en place une véritable stratégie s'attaquant aux problèmes structurels et pas des mesures purement conjoncturelles.

Certaines actions locales ou régionales ont, en revanche, particulièrement bien fonctionné. Ainsi, les bons DireQt (Suisse romande), WelQome (Vaud), Kariyon (Fribourg), les bons pour les visiteurs en Valais ou encore la carte Crans-Montana prepaid 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 (confirmé par presque tous les répondants), ces offres ont également été une excellente occasion de se rapprocher des consommateurs. Il faut d'ailleurs noter que de nombreuses autres actions non-subventionnées mais fondées sur la même idée de rapprocher la population des producteurs et artisans locaux ont très bien fonctionné. On peut à ce titre donner l'exemple de la boutique éphémère (tenue par les vignerons) à Genève. Comme le dit un répondant, « tout ce qui rapproche le consommateur du vin suisse est bon à prendre ». L'espoir est que ce rapprochement soit durable et que les domaines ne subissent pas un retour de balancier en 2021 avec des consommateurs habitués aux rabais et rechignant à payer plein prix. Exception faite de ce risque, la seule critique à l'encontre de ces offres est leur caractère d'arrosoir combiné au fait que toute la

population n'est pas nécessairement en mesure d'en profiter (les personnes moins à l'aise avec Internet ont plus de peine à y accéder, de plus il ne s'agit pas de chèques distribués équitablement à toute la population mais bien de rabais qui favorisent plus les personnes ayant plus de moyens pour consommer).

## **2. 2021 et après, les problématiques auxquelles les vins suisses font face**

Au gré de nos entretiens, on a pu constater le lien entre l'évolution de l'épidémie et le sentiment des vignerons interrogés : sur la retenue au sortir du printemps 2020, puis de plus en plus positifs, ils sont aujourd'hui à nouveau dans le brouillard le plus complet. Il est difficile d'anticiper les effets de la deuxième vague (et d'une éventuelle troisième vague) et de la campagne de vaccination. La solidarité, les nouvelles habitudes de consommation locales ne sont probablement plus aussi fortes qu'au printemps 2020, et peut-être plus encore les moyens financiers de nombre d'acheteurs ont chuté (les restaurants manquent plus que jamais de perspectives et les aides aux consommateurs n'ont pas été renouvelées pour l'instant).

Cela étant, comme discuté précédemment les effets du Covid-19 s'inscrivent dans des tendances déjà préexistantes. Le tableau 2 présente les cinq problématiques à long-terme les plus fréquemment citées et donc les plus prégnantes pour les vins suisses. On y retrouve sans surprise les coûts de production élevés, les particularités suisses qui rendent les vins suisses difficiles à appréhender, la segmentation complexe qui induit de difficiles compromis, mais également la structure de la filière et la gouvernance qui semblent inadaptés aux défis actuels et à venir.

Certains de ces problèmes se renforcent mutuellement. Ainsi par exemple, les coûts de production et les spécificités en matière de production et d'organisation de la filière, font que « l'on a perdu le marché des vins entre CHF 4 et CHF 8 ». C'est dommage, car, comme un intervenant le souligne, « on sait faire des vins dans cette fourchette de prix ». Mais la tendance à limiter les rendements sur la production AOC et à développer des facteurs de différenciation rend de plus en plus difficile de se positionner sur ce segment. Cela étant, il reste des alternatives, notamment en produisant des Vins de Pays (VdP)<sup>1</sup>. Parmi les exemples qui marchent dans une gamme de prix raisonnable, un vigneron cite les cuvées « Piacere » de la maison Schenk. Humainement aussi, ces problèmes se combinent parfois pour créer des situations intenable pour certains acteurs : « le vigneron qui fait 10 ou 20% de bouteilles n'a plus de perspectives... il dépend trop de peu d'acteurs. Ce vigneron-là est épuisé... il est plus agriculteur et pas vendeur ».

---

<sup>1</sup> A plus long-terme la réforme des Appellation d'Origine Contrôlée (AOP) et Indication Géographique Protégée (IGP) pourrait également contribuer à fournir des alternatives viables.

**Table 2 : les cinq problématiques-clés auxquelles la viticulture suisse fait face**

| Problématique                                                          | Description                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Illustration(s) / corolaire(s)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Complexité (et confusion) due aux particularités suisses               | 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 »)                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les consommateurs (et les acteurs étrangers) s’y perdent.</li> <li>- En Suisse, il y a une véritable course aux concours. Même les bons domaines s’y soumettent alors qu’à l’étranger les médailles sont plutôt réservées aux vins destinés à la grande distribution.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Coûts de production très élevés                                        | Les coûts de production sont nettement plus élevés en Suisse que partout ailleurs. Ils s’expliquent par les modes de culture, la bureaucratie, mais surtout le salaire horaire.                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il est 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 ».</li> <li>- Cela rend difficile de faire face à la concurrence étrangère.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Pas de « one solution fits all » à cause de la segmentation de l’offre | Coexistence de plusieurs segments très différents pour une surface de production restreinte (équivalente à l’Alsace). Du coup, il est difficile de trouver des solutions globales ET adaptées aux spécificités de chacun.                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les besoins et opinions sont très variées, 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).</li> <li>- Certains gros acteurs semblent bénéficier de connexions privilégiées avec certaines associations, ce qui rend d’autant plus difficile l’implémentation de changements.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Gouvernance inefficace et absence d’une stratégie claire               | Le leadership de la branche est perçu comme insuffisamment fort. Le manque de soutien et l’absence d’une gouvernance suffisamment forte au niveau national renforcent ce sentiment. La multiplicité d’acteurs représentant de la filière au niveau régional rend le tout opaque, complexe et, in fine, inefficace. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision fédérale qui fait défaut: manque d’une vraie stratégie et de réactivité (voire de proactivité) – on tend à être trop passifs.</li> <li>- Combiné au nombre d’acteurs ayant leur propre agenda, cela engendre également des problèmes de gouvernance: fréquemment il est fait mention que tout le monde ne tire pas à la même corde.</li> <li>- La promotion paie aussi les pots cassés. SWP est critiqué par certains répondants, mais ce qui ressort surtout c’est le sentiment d’un manque de moyens qui, combiné à la complexité de l’univers des vins suisses, empêche SWP d’être aussi efficace que souhaité.</li> </ul>                                                                                                                                                   |
| Gestion de l’offre & structure de la filière inadaptées                | La filière fonctionne en flux tendus, ce qui la rend très tributaire des aléas climatiques. En parallèle, elle se concentre désormais sur un petit nombre de grandes maisons qui ont face à eux un grand nombre de petits vignerons.                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une petite année (au sens quantitatif) a ainsi un double effet: immédiatement la présence des vins suisses sur le marché domestique chute, puis ceux-ci ayant été remplacés temporairement ils doivent lutter pour recouvrer leur position antérieure.</li> <li>- 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.</li> <li>- En parallèle, la proportion de vins vendus en VRAC a augmenté, notamment parmi les vignerons-encaveurs. Ce n’est évidemment ni idéal d’un point de vue qualitatif, ni efficace car cela implique de maintenir une structure de vente au domaine.</li> </ul> |

*Note: ce tableau se base sur les réponses des personnes interrogées et présente une analyse synthétique des problèmes identifiés durant les interviews.*

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. Les accords internationaux ne paraissent pas non plus adaptés à la viticulture. 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% selon les chiffres de l'Office Fédérale de l'Agriculture (OFAG).

### **3. 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. Nous les présentons ci-dessous, certaines sous forme de débat.

#### **Renforcer la formation et anticiper les changements générationnels**

Plusieurs répondants évoquent le besoin de développer des outils de gestion aussi bien au niveau des domaines que des instances dirigeantes. Ainsi on devrait élaborer des scénarios de crise et mettre à disposition des outils de gestion de crise. Chose intéressante, ce point a été cité plusieurs fois ... mais pas par des vignerons en tant que tels. Pour l'illustrer, on peut évoquer l'exemple des vendanges en vert: dans le contexte d'une crise telle que celle que nous vivons, il serait certainement plus pertinent pour les vignerons de « couper et être rémunéré pour cela » plutôt que de les laisser faire tout le travail puis de leur proposer de déclasser. Aussi bien au niveau gestion de l'offre que de la qualité des produits finis, cette démarche serait logique, mais il faut être proactif pour la mettre en œuvre efficacement. Autrement dit, il faudrait avoir ces outils en amont d'une crise.

Au niveau des domaines et des associations, des offres plus étoffées et pointues en termes de formation continue seraient utiles. Il semble que ce soit « la dimension business [qui] manque ». Aussi une offre orientée sur les outils de gestion (y compris comptabilité / finance) et communication / marketing serait utile. De même, les outils digitaux pour mieux toucher les clients et gérer la relation avec eux sont encore mal maîtrisés, ils font parfois peur, mais comme un intervenant le fait remarquer, « le digital n'est pas un ennemi mais un tremplin potentiel ». Parmi les domaines interviewés, un se distingue particulièrement par le biais de sa stratégie holistique (avec des considérations allant du travail à la vigne à la commercialisation en passant par la cave, et en tenant compte des divers débouchés – exploités en synergies pour bâtir la notoriété) bien réfléchi et déployée de manière progressive et cohérente (développement de la gamme et communication). Sans surprise, les résultats sont positifs avec une hausse continue du chiffre d'affaires et de la réputation ces dernières années.

Evidemment, un volet formation continue ne constitue pas la panacée et ne s'applique pas nécessairement à tous les domaines de la même manière. Un des problèmes tient à l'agenda notamment des petits producteurs qui ne leur laisse que peu de temps pour ce type d'activité, une vigneronne note « parfois aussi un manque d'engagement des producteurs ». Mais, en 2021, il est surtout essentiel de comprendre et tenir compte des différences générationnelles. Nombre de producteurs approchent de la retraite et « c'est compliqué pour [eux] » de s'adapter. Cela se reflète

dans les outils marketing / communication employés par certains vignerons (notamment en Suisse romande) qui sont parfois perçus comme vieillots par leurs confrères plus jeunes. Faut-il chercher à convaincre les plus âgés de s'adapter ou peut-être plus pragmatiquement les aider à gérer la transition? Une experte dit qu'il faut « aider les prochaines générations ». Certains domaines tirent l'essentiel de leurs revenus des terres et du patrimoine immobilier hérités d'une période plus prospère, il faudrait les accompagner dans une transition qu'ils devront de toute façon appréhender à un moment ou l'autre. De même, beaucoup de clients historiques se font vieillissants, il faut donc songer à toucher une nouvelle clientèle alors même que « les vins sont parfois peu adaptés au goût des jeunes ou des novices ».

→ *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.*

### **Quelle position adopter vis-à-vis des vins étrangers ? Le débat est ouvert !**

Cette question recouvre une double problématique portant (i) sur la place à donner aux vins étrangers sur le marché domestique, et (ii) sur celle des vins suisses sur les marchés étrangers.

*Faut-il restreindre, réguler voire renchérir l'accès au marché domestique pour les vins étrangers, ou au contraire laisser le marché faire librement son œuvre ?*

Ces derniers mois, plusieurs propositions visant à augmenter le prix des vins étrangers, mettre en place des quotas plus restrictifs, ou imposer des proportions de vins suisses dans les commerces ont émergé. Il est légitime de se plaindre de l'afflux de vins étrangers vendus à des prix impossibles à concurrencer en période de crise. S'agissant des quotas en particulier, il est saisissant de constater que malgré la chute constante de consommation de vin en Suisse depuis l'introduction des quotas d'importation de 170 millions de litres par année en 2001 (« libéralisation du marché »), ces derniers n'ont jamais été modifiés. Mais, il faut reconnaître que ces suggestions ne peuvent guère être considérées comme des solutions. Leur défaut majeur est qu'elles peuvent amener un soutien à court-terme mais n'aident en rien à se préparer pour les défis du long-terme alors même que paradoxalement elles demanderont pour la plupart plusieurs années pour être mises en œuvre – pour autant que cela soit possible. En effet, ces mesures pourraient placer la Suisse en porte-à-faux avec des accords internationaux. Il faudrait tout d'abord dégager un clair soutien politique en Suisse, puis négocier avec les institutions internationales pertinentes – ce qui prendrait du temps et ce sans certitude de pouvoir aboutir à un accord satisfaisant. Il faut, malheureusement, à ce stade rappeler le poids marginal de l'agriculture et plus encore de la viticulture dans l'économie nationale. Faire des concessions dans d'autres domaines pour renforcer l'agriculture ne représente tout simplement pas un calcul économique judicieux. Plus généralement, ériger des barrières douanières n'a jamais sauvé durablement un secteur d'activité, au contraire. La proposition la plus intéressante est celle de privilégier les importateurs qui font également la promotion des vins suisses, mais comme le fait remarquer un répondant « les leaders vendent déjà pas mal de vins suisses », donc l'effet d'une telle mesure serait très modéré.



### *Faut-il envisager d'exporter nos vins ou se concentrer sur leur place sur le marché domestique ?*

Actuellement, la Suisse exporte un peu plus de 1% de sa production. C'est marginal, d'autant plus si l'on tient compte du fait que la production suisse est elle-même marginale en comparaison internationale. C'est précisément ce caractère marginal qui est à l'origine du débat: certains répondants sont enthousiastes et voient un potentiel considérable si des marchés de niche appropriés peuvent être ciblés, alors que d'autres ont le sentiment que le combat est perdu d'avance car les vins suisses ne sont pas visibles et risquent de ne jamais le devenir du fait de leur faible production. Comme un intervenant le résume bien, « on propose de la haute valeur ajoutée mais sans notoriété ». Outre, cet argument de prix / coûts et l'absence de notoriété internationale, tenter d'exporter représente des efforts considérables pour un retour incertain, et expose au risque de se désolidariser de la clientèle locale historique et fidèle. Bref, il y a une dimension « saut dans l'inconnu » qui est source de résistances. Cela explique probablement ce qui est ressenti par un des répondants comme des résistances avec la coexistence de personnes ayant envie d'aller de l'avant ... et d'autres qui semblent s'agripper à leur passé. Une possibilité avant de se tourner vers les marchés internationaux serait d'essayer de travailler sur la représentativité de la production des 6 régions viticoles suisses dans les 3 régions linguistiques de destination, notamment en développant la vente de vin romand en Suisse alémanique et vice-versa (idem pour le Tessin).

Cela étant, les arguments et les exemples en faveur de l'exportation ne manquent pas non plus. Un répondant l'affirme concrètement: « Je fais partie de la chapelle pro-exportation ». Il justifie son opinion sur la base des éléments suivants. Tout d'abord, cela valorise les vins suisses pour les suisses. De plus, il y a un potentiel qualitatif pour l'exportation. Certains ont d'ailleurs déjà réussi. On pourrait ici citer l'exemple du domaine Gantenbein qui exporte une grande partie de sa production et dont les vins s'arrachent à des prix de plus en plus élevés. Plusieurs intervenants soulignent l'aptitude attestée à faire de la qualité en Suisse et le fait que le terroir est diversifié et souvent excellent. Il existe également des synergies qui pourraient être exploitées avec d'autres produits agricoles suisses qui se sont fait une jolie place sur le marché de l'exportation. En particulier, un travail commun avec « Fromage suisse » pourrait faire sens car l'association vins & fromages parle dans le monde entier.

D'autres répondants abondent dans le sens d'un renforcement des exportations. Un vigneron suisse-alémanique note qu'il est « dommage que peu de ventes se fassent à l'étranger vu l'image de la Suisse ». Il souligne le besoin de montrer les vins de qualité à l'étranger et rappelle que des initiatives existent déjà en collaboration avec Swiss Wine Promotion. Un autre domaine suggère d'« exporter les meilleurs vins pour faire profiter tout le monde ». Outre un évident effet sur la visibilité et la notoriété des vins suisses, une démarche d'exportation basée sur l'excellence pourrait également créer un effet d'aspiration en permettant à des domaines moins connus de mieux se positionner sur le marché domestique. Un revendeur conclut avec ces mots : « on est connu mondialement pour la qualité. Aujourd'hui déjà on place des vins premium à des prix tout à fait compétitifs avec leurs équivalents étrangers » mais il ajoute que pour développer les exportations « il faut un soutien ... au même titre que dans les pays étrangers ». Plusieurs acteurs évoquent l'exemple de l'Autriche qui depuis 1990 a réussi à la fois à augmenter les quantités exportées par un facteur de cinq et surtout à multiplier leur valeur par presque vingt ! Aujourd'hui ce pays, qui produit environ le triple de la Suisse, exporte plus de 60 millions de litres par année pour une valeur de près de CHF 200 millions. En toile de fond, ces chiffres révèlent un tour de force de l'Autriche qui, malgré sa taille restreinte et des coûts de production relativement élevés, arrive à exporter à la fois ses vins moyens de gamme (à un prix logiquement modéré) et ses meilleurs crus (à un prix nettement plus élevé). Cette observation est particulièrement intéressante car parmi les personnes interviewées, il n'y a pas de consensus clair quant à savoir quels vins exporter. La plupart suggère que le potentiel se situe plutôt dans les vins haut

de gamme, mais certains font remarquer que ces vins ne représentent qu'une partie très faible de la production actuelle de vins en Suisse. Peut-être que des exportations axées à la fois sur les meilleurs mais aussi des vins emblématiques mais de qualité plus générique pourrait représenter une solution pertinente. Finalement, un intervenant relève que « les meilleurs vins [autrichiens] se trouvent aujourd'hui sur les cartes des meilleurs restaurants au monde ». Ce résultat s'explique par un engagement fort de l'état autrichien et une volonté des instances dirigeantes de la filière à travailler de manière coordonnée et en s'inspirant des meilleures pratiques.

→ *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.*

### **Quelle offre de vins suisses voulons-nous ?**

Faut-il continuer à miser sur la qualité, ou au contraire mettre en place des mesures permettant d'agir sur les coûts et donc de baisser les prix ? Cette question est liée à celle des Appellations d'Origine Contrôlée (AOC), et toutes deux sont sujettes à débat. Cela s'explique par la segmentation présentée précédemment dans ce rapport.

Pour les vigneron·nes dont la qualité est reconnue, il est évident que la voie à suivre reste toujours et encore la qualité. En revanche, pour les vigneron·nes qui ont déjà de la peine aujourd'hui, l'approche du 'moins de quantité et plus de qualité à un prix de revient plus élevé' n'est pas tenable. Certes, une solution pourrait être de se concentrer sur le haut de gamme et « arracher 5000 hectares » comme un répondant le suggère. Cette proposition est loin de faire consensus et d'autres sont d'avis qu'il faut rester à 15'000 hectares. Cette seconde opinion se fonde sur l'observation que la consommation en Suisse excède déjà largement la production domestique. La communication autour des vins suisses et leur positionnement ne seront probablement pas plus simples s'ils devaient devenir encore plus marginaux relativement aux vins étrangers. Accessoirement, arracher 1/3 du vignoble impliquerait d'abandonner l'entrée de gamme, ce qui comporte aussi des risques et qui soulève des questions quant à l'avenir des domaines et personnes concernées. Afin de mettre les choses en perspectives, il est intéressant de rappeler que le prix moyen (CHF/litre) d'un vin Suisse dans les enseignes du panel Nielsen (Coop, Denner, Manor, Globus, Migros, Volg et Spar) et Landi est de 12.32 et 9.19 pour un vin étranger.

En toile de fond se pose également la question des AOC et aussi des systèmes de classification qui commencent à apparaître ici et là. Le problème est le manque d'uniformisation et la complexité de l'ensemble. Un intervenant est d'avis que ce serait peut-être l'occasion d'introduire au niveau national un système de classification simple à comprendre et à communiquer. Un répondant pense également que le tout à l'AOC n'est pas nécessairement souhaitable, et qu'un recours accru au Vin de Pays (VdP) ou à l'Indication Géographique Protégée (IGP) pourrait être intéressant afin de créer de la cohérence dans la gamme de vins suisses proposés.

Un vigneron note que deux vitesses / deux positionnements peuvent coexister: avec d'un côté des vins produits en quantité, de qualité correcte et à un prix raisonnable (à défaut de bon marché) et d'un autre des vins de terroir élaborés de manière résolument artisanal. Sous cet angle, le réchauffement

climatique a l'avantage de faciliter la production de vins pouvant plaire au plus grand nombre issus d'une vendange avec des rendements confortables et une bonne maturité des raisins.

→ *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.*

### **Quid de l'organisation et de la gouvernance de la filière ?**

Le sujet de l'organisation de la filière et des associations qui la représentent a également soulevé beaucoup de commentaires et de suggestions. Il faudrait une gouvernance plus claire et un solide leadership afin de réduire la bureaucratie (citée fréquemment) et les « batailles cantonales ». Cela passe par une clarification des rôles et responsabilité, une centralisation des efforts peut-être sous l'égide de l'Interprofession de la Vigne et des Vins Suisses (IVVS) / Swiss Wine, et un renforcement des budgets alloués.

Plusieurs répondants évoquent la nécessité de mieux équilibrer les budgets de promotion du vin par rapport aux autres produits agricoles et notamment le fromage. En toile de fond évidemment se pose la question du potentiel des vins suisses relativement au fromage (et autres produits agricoles) sur les marchés étrangers. Si l'on fait l'hypothèse que dans un horizon à 10 ans, 5% des 100 millions de litres produits annuellement pourraient être exportés à un prix moyen de CHF 20 par litre (on retient donc un prix de CHF 15 par bouteille de 0.75L), il en résulte un chiffre d'affaires de 100 millions. Il faudrait évidemment tester si cette hypothèse à priori optimiste pourrait se révéler réaliste dans le cas où des efforts de gouvernance / réorganisation de la filière et de promotion étaient mis en place. A stade toutefois il faut admettre que même dans un tel scénario optimiste, le vin est destiné à rester dans l'ombre du fromage (70'000 à 80'000 tonnes exportées chaque année, représentant env. CHF 650 à 700 millions). Cela étant les synergies sont importantes et une collaboration accrue avec des moyens renforcés pour le vin pourraient permettre d'obtenir des résultats intéressants.

→ *Toutes ces remarques pointent 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 manque de moyens et d'organisation) et permettre à SWP de mieux placer les vins suisses.*

### **Des approches originales pour conclure**

La Suisse se montre souvent novatrice. Compte tenu des particularités de la viticulture en Suisse, il y a ici certainement un terroir favorable pour des solutions originales et adaptées. Les interviews ont notamment permis de discuter d'une « réserve climatique » qui a fréquemment été suggérée comme un moyen ingénieux de gérer l'offre et ses fluctuations. L'idée est d'avoir une réserve qui se remplit, ou au contraire se vide, au gré des aléas climatiques (voire économiques).

Certains intervenants vont plus loin en suggérant une solution logistique plus ambitieuse qui pourrait également englober une dimension commerciale. L'idée serait de centraliser, au moins partiellement,

l'effort logistique afin de permettre une réponse plus efficace à la demande. Une telle solution se justifierait pleinement compte tenu du prix du terrain en Suisse et des difficultés logistiques de nombreux domaines. De plus, cela pourrait être particulièrement utile pour le secteur HORECA (en leur permettant d'externaliser la gestion du stock de vins suisses et donc de les rendre relativement plus attractifs que leurs concurrents étrangers, et aussi en leur offrant la possibilité d'avoir plus facilement des vins matures) et dans le cadre d'une politique d'exportations. Un intervenant note sur ce dernier point qu'il a déjà songé à mettre en place une infrastructure de stockage en Europe voisine afin de pouvoir répondre rapidement et à moindre coûts, sans tracas administratifs, à des commandes provenant de l'étranger. Un vigneron dit avoir également pensé à quelque chose de conceptuellement similaire il y a déjà quelques années, mais cela n'avait pu se réaliser pour diverses raisons. Un autre répondant juge qu'une structure centralisée pour simplifier la logistique et répondre aux besoins des restaurants et des exportations « serait évidemment une excellente solution ». Bref, de la réserve climatique à une solution plus 'englobante', il y a ici des pistes de solution novatrices et potentiellement bien adaptées au contexte suisse. Il reste cependant beaucoup de questions à traiter, notamment sur la gouvernance, la gestion, le financement d'une telle approche. Il semblerait intéressant de les creuser à l'avenir afin de déterminer la faisabilité d'une telle solution et les modalités de sa mise en place.

→ *Des solutions logistiques et commerciales novatrices 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.*

#### 4. 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 ».

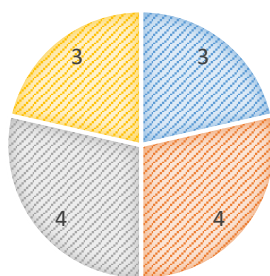
Les vins suisses ont donc certainement un avenir. Mais il faut s'attaquer aux problèmes identifiés, les solutionner, et travailler à une stratégie à long-terme. Pour cela, il faut un leadership fort et un soutien gouvernemental plus important.

## Annexe I: Profils des répondants

| Type de répondant | Nombre de répondants |
|-------------------|----------------------|
| Association       | 1                    |
| Politique         | 1                    |
| Revendeur         | 2                    |
| Vigneron          | 14                   |
| Total             | 18                   |

### TAILLE DES DOMAINES (HECTARES)

■ Moins de 5 ■ 5 à 10 ■ 11 à 25 ■ Plus de 25



### NOMBRE DE DOMAINES

■ Genève ■ Vaud ■ Valais ■ Trois-lacs ■ Suisse allemande ■ Tessin

