



Étude sur la compétitivité des vins européens

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

OCTOBRE 2014

ÉCRIT PAR COGEA S.R.L.

COGEA S.r.l.

Réprésentée par Francesca Antilici
102, Via Po - 00198 Rome (Italie)
Tel.: +39.06.853.73.51
Web: www.cogeaspa.it
E-mail: fantilici@cogea.it

Directeur scientifique de l'étude: Ezio Scotti
Coordinateur de l'étude: Carlotta Valli

NOTICE LEGALE

Les informations et les points de vue contenus dans cette étude sont ceux des auteurs et ne reflètent pas nécessairement l'opinion officielle de la Commission. La Commission ne garantit pas l'exactitude des données incluses dans l'étude. La Commission ne pourrait être tenue responsable de l'utilisation faite des informations contenues dans ce rapport.

Des informations complémentaires sont disponibles sur le site de l'Union Européenne (<http://www.europa.eu>).

Luxembourg: Office des publications de l'Union Européenne, 2014

Numéro de catalogue: KF-02-14-996-FR-N

ISBN: 978-92-79-40829-8

doi: 10.2762/56934

© Union Européenne, 2014
Reproduction autorisée en citant la source.

Imprimé en Italie

OBJECTIF DE L'ÉTUDE

Cette étude vise à illustrer la position actuelle des vins européens au sein du marché mondial afin d'identifier les moyens d'atteindre l'objectif de la politique d'amélioration de leur compétitivité. L'étude analyse le développement de la compétitivité des vins européens et identifie les facteurs clés dans les plus importants marchés de consommation, où les vins européens sont en concurrence directe avec les vins de pays tiers.

L'étude se concentre sur les vins tranquilles et distingue deux «*business-areas*»: celle du vin en bouteille et celle du vin en vrac. L'analyse distingue aussi les vins selon leurs segments de gamme (prix/qualité) et les vins avec ou sans Indication Géographique, y compris les vins de cépage.

Sept marchés étude de cas ont été analysés en détail: La Chine (Hong Kong incluse), le Japon, la Russie, les États-Unis, le Danemark, l'Allemagne et le Royaume-Uni. Les principaux concurrents de l'Union Européenne considérés dans l'étude sont les « pays du nouveau monde » (PNM) : l'Argentine, l'Australie, le Chili, la Nouvelle-Zélande, l'Afrique du sud et les États-Unis.

L'étude porte sur une période allant jusqu'à l'horizon 2025. Afin de pouvoir évaluer l'évolution passée et présente de la compétitivité des vins européens, on a analysé les données disponibles à partir de l'an 2000.

SOURCES DE DONNEES, METHODES ET INSTRUMENTS

L'étude utilise à la fois des méthodes quantitatives et qualitatives.

La recension de la littérature a inclus l'analyse de la littérature scientifique sur la compétitivité et sur le commerce international dans le marché du vin, et notamment sur les principales caractéristiques du secteur vitivinicole au niveau mondial, sur la production vitivinicole et sur la structure industrielle. Ont également été étudiées la politique vitivinicole européenne et les politiques mises en œuvre par les PNM. De plus, la recension de la littérature a permis de réunir des informations sur les principales caractéristiques des sept marchés de consommation objet d'étude de cas.

L'analyse statistique s'est appuyée sur des données provenant de différentes sources : Les statistiques commerciales de Comtrade et Comext ; les données sur la production (statistiques nationales, FAO, OIV, etc.); les données de marché d'IWSR et des «*web checks*» dans les sept marchés objet d'étude de cas.

Des entretiens approfondis et un questionnaire adressé aux acteurs clés du secteur du vin ont permis d'obtenir d'autres données ainsi que des opinions éclairées au sujet des facteurs de compétitivité dans chacun des sept pays objet d'étude de cas.

La méthode mathématique MicMac¹ a été appliquée pour évaluer les relations directes et indirectes de cause à effet entre les facteurs de compétitivité identifiés et leur ordre d'importance, ce qui a permis de définir les facteurs clés à même de générer un avantage concurrentiel. Les facteurs clés se distinguent selon qu'ils se rapportent à la structure et au comportement des fournisseurs ou au produit.

LES LIMITES DES DONNEES

Les statistiques de la production vinicole ne permettent pas de distinguer la production intérieure de vins tranquilles de la production vinicole totale et la part de production intérieure issue de raisins cultivés sur place de celle obtenue à partir de vin et/ou moût de raisin importé en vrac.

La source sélectionnée de données de marché sur la consommation de vin (ISWR) ne concerne que les vins emballés vendus dans le marché. La consommation intérieure comprend en revanche le vin et/ou moût de raisin importé en vrac destiné à être mélangé avec le vin produit à partir de raisins locaux. En outre, les données sont disponibles en volumes, mais pas en valeurs.

Les informations collectées grâce aux entretiens ont la limite de refléter l'opinion personnelle des interviewés. Lors des entretiens approfondis, un nombre relativement faible d'acteurs a été en mesure de fournir des informations sur l'usage et la destination du vin importé en vrac. Le caractère incomplet de ces informations représente une limite pour cette analyse.

¹ Michel Godet (2006). *Creating Futures - Scenario Planning as a Strategic Management Tool*, Paris, Economica.

THEMES D'ETUDE

L'analyse se développe autour de trois thèmes. Le premier vise à évaluer l'évolution passée et présente de la compétitivité des vins européens. L'analyse est axée sur:

- la compétitivité des vins européens au sein du marché mondial et dans les principaux marchés d'exportation;
- la compétitivité des vins européens par rapport à la consommation intérieure dans les marchés objet d'étude de cas;
- les variables de contexte influençant la position concurrentielle des vins européens, à l'aide de la méthode « diamant de Porter », basée sur six groupes de facteurs déterminants.

Le deuxième thème se focalise sur les facteurs clés de compétitivité, à savoir :

- l'identification des facteurs de compétitivité et l'évaluation de leur importance ;
- la réponse aux facteurs de compétitivité des vins européens par rapport à ceux des PNM et aux vins locaux.

Le troisième thème vise à identifier, à partir de l'analyse des deux premiers thèmes, les moyens d'atteindre l'amélioration de la compétitivité des vins européens à l'horizon 2025, notamment sur la base :

- des tendances attendues de certaines variables du diamant de Porter, à savoir les conditions des facteurs de production et les conditions de la demande;
- des changements probables dans les dynamiques de la concurrence auprès des principaux marchés ;
- des changements attendus dans la hiérarchie des facteurs clés de compétitivité identifiés ;
- des stratégies d'adaptation éventuellement développées par les acteurs économiques face aux changements survenus dans l'espace concurrentiel et dans la hiérarchie des facteurs clés de compétitivité.

LES PRINCIPAUX RESULTATS

Premier Thème : Évolution de la compétitivité des vins européens

La première partie de l'analyse, basée sur les données du commerce extérieur, montre qu'entre l'an 2000 et 2012/2013, les vins européens ont, dans l'ensemble, amélioré leur compétitivité au sein du marché mondial en termes de valeurs, tout en maintenant leur position en termes de volumes, malgré une perte globale de parts de marché (aussi bien en termes de valeurs que de volumes). Ce résultat global a cependant été généré par des tendances opposées: une compétitivité accrue pour les vins en bouteille (aussi bien en termes de valeurs que de volumes) contre une baisse de compétitivité dans l'exportation de vin en vrac.

L'analyse montre également qu'à partir de 2007, un changement stratégique a été mis en œuvre par certains PNM, au travers le remplacement progressif de l'exportation du vin en bouteille par celle du vin en vrac: Australie, États-Unis, Afrique du sud et Nouvelle-Zélande.

L'analyse de la compétitivité globale des vins européens par rapport à la consommation intérieure montre que la position des vins européens a nettement empiré. A l'exception de la Russie (où l'embargo sur le vin imposé à la Moldavie entre 2005-2007 a généré un avantage important aux vins européens), dans tous les autres pays, la compétitivité des vins européens s'est affaiblie, dans une moindre mesure en Chine, États-Unis, Allemagne et Japon (les deux premiers enregistrent une légère hausse des parts de marché), mais de façon plus significative en revanche au Danemark, à Hong Kong et au Royaume-Uni.

Concernant la compétitivité des vins européens en termes de rapport qualité/prix sur les marchés mondiaux, le rapport prix européens/prix PNM est >1 pour le vin en bouteille et <1 pour le vin en vrac dans la quasi-totalité des années considérées (2000-2012), ce qui laisse penser que les vins en bouteille européens sont de meilleure qualité que ceux des concurrents et vice-versa, que les vins en vrac exportés sont d'une qualité moindre.

Les vins en bouteille européens se positionnent plus fréquemment dans les segments haut de gamme (*Ultra Premium* et *Top Range*) auprès des marchés des pays tiers, tandis qu'ils se positionnent dans le bas de gamme en Allemagne et dans la moyenne gamme au Danemark et au Royaume-Uni. Les États membres producteurs de vins adoptent différentes stratégies de positionnement. La France enregistre

systématiquement les prix les plus élevés (bouteilles et en vrac) et l'Espagne les plus bas, avec une baisse ultérieure pour l'exportation de vin en bouteille lors des années ayant suivi la réforme de l'OCM-vin.

Concernant la filière de la vente au détail en ligne (qui, selon les opérateurs, se développe dans la plupart des pays objet d'étude de cas), les vins français et italiens sont les plus représentés dans l'ensemble des sept marchés étudiés. Les vins européens sont les plus représentés dans le segment *Top Range*, tandis que les vins non-européens sont mieux représentés dans les gammes *Super* et *Ultra Premium*.

La deuxième partie de l'analyse examine les principales variables de contexte déterminant la position concurrentielle des vins européens, sur la base du diamant de Porter.

Les conditions des facteurs de production dans les pays producteurs. L'augmentation attendue de la consommation de vin dans les marchés des pays étudiés, la réduction des surfaces viticoles et de la production de vin dans l'UE, contre une augmentation enregistrée chez l'ensemble des concurrents sont toutes des données qui semblent annoncer une ultérieure baisse des parts de marché des vins européens. D'un autre côté, la restructuration et la conversion de vignes (dans le cadre de la réforme de l'OCM-vin) stimule un certain regain de compétitivité des vins européens. La faible propension à l'exportation de vin rend l'UE moins agressive sur les marchés d'exportation par rapport à ses principaux concurrents (notamment le Chili, la Nouvelle-Zélande, l'Australie, l'Afrique du sud et l'Argentine). Toutefois, une distribution plus équilibrée des exportations européennes sur une multitude de marchés rend l'UE moins dépendante d'un nombre limité de marché qui lui sont vitaux.

Les conditions de la demande dans les marchés de consommation. Les tendances de la population enregistrées dans les marchés des pays objet d'étude de cas suggèrent que tous les concurrents pourraient tirer profit des opportunités données par la croissance des marchés. Cependant, la croissance significative du PIB par habitant dans les pays où les vins européens jouissent déjà d'une position de leader, devrait favoriser une hausse de leur consommation. La hausse du PIB devrait aussi favoriser une hausse de la consommation des vins des segments *Ultra Premium* et *Top Range*, dans lesquels les vins européens sont les mieux représentés.

Stratégie, structure et rivalité des entreprises (vins en bouteille). Tous les facteurs liés aux stratégies d'entreprise dans les marchés de consommation clés montrent que les vins européens sont moins compétitifs que ceux des concurrents: des parts de marchés plus faibles enregistrées pour les marques européennes dans les marchés objet d'étude de cas ; les entreprises leaders européennes (notamment françaises) ne font pas partie des premières quatre entreprises leaders dans la plupart de ces pays, sauf en Allemagne, Danemark et Hong Kong; les entreprises européennes ont une part de vins non-européens parmi leurs portefeuilles de produits bien plus importante que celle des vins européens dans les portefeuilles des entreprises non-européennes.

Les industries connexes et d'appui. L'utilisation accrue des nouvelles technologies pour le transport du vin en vrac (Flexitank, notamment) de la part de certains pays du nouveau monde représente un désavantage concurrentiel pour le vin européen. Cependant, ceci est en partie dû à des contraintes auto-imposées par les protocoles de production vitivinicole AOP/IGP quant à la mise en bouteille en dehors de la région de production.

Le gouvernement. Les vins européens semblent jouir d'un avantage par rapport à leurs concurrents, engendré par des plus gros investissements en promotion (notamment des vins en bouteille) prévus dans le cadre de la mesure « promotion » de l'OCM-vin. Les accords commerciaux bilatéraux d'abolition ou de baisse des tarifs peuvent générer un avantage concurrentiel considérable pour les systèmes nationaux. Certains pays (comme le Chili) ont conclu des ententes avec de nombreux partenaires. Par rapport à ces pays, l'UE se trouve dans une situation de désavantage concurrentiel.

Les aléas. Les années considérées dans l'analyse se caractérisent par une évolution défavorable des taux de change de l'euro, se traduisant par un désavantage concurrentiel pour les vins européens par rapport à la plupart des concurrents.

Deuxième thème : Identification des facteurs clés de compétitivité

Le deuxième thème s'est concentré sur l'identification et l'analyse des facteurs clés de compétitivité au sein du système, ou, en d'autres termes, des facteurs liés aux caractéristiques du produit, ainsi que du comportement des fournisseurs de vin.

L'analyse a permis d'identifier 41 facteurs de compétitivité pour les vins emballés et les a classés par ordre d'importance. L'analyse a été menée sur les marchés objet d'étude de cas (Chine, Japon, Russie, États-Unis, Danemark, Allemagne, Royaume-Uni), en distinguant bien entre les différents segments de marché (bas de gamme, moyenne gamme, haut de gamme).

En général, les facteurs liés au comportement des fournisseurs s'avèrent être plus importants que les facteurs liés au produit, et notamment, « l'Aptitude à sélectionner les importateurs/distributeurs/acheteurs » et « l'Adaptation réactive du produit par rapport à la demande des clients ». Parmi les facteurs liés au produit, le « Prix » et la « Qualité du produit », ainsi que d'autres facteurs toujours liés au prix et à la qualité, s'avèrent les plus importants. Toutefois, la qualité est évidemment un facteur critique pour les vins haut de gamme et moyenne gamme, tandis que dans le bas de gamme, c'est le facteur prix à être crucial (bien qu'il soit également important dans la moyenne gamme). Étant donné que les vins de moyenne gamme se distinguent essentiellement par leur rapport qualité/prix, un « Juste positionnement prix/ qualité » devient crucial pour la compétitivité dans ce segment (tandis qu'il s'avère important, mais pas crucial dans les deux autres segments). La « Stabilité du prix » et une « Qualité constante » sont d'autres facteurs critiques liés au prix et à la qualité, surtout pour les vins bas de gamme, mais aussi pour ceux de moyenne gamme.

Aucun facteur critique n'a été repéré quant à l'étiquetage du produit. En revanche, « l'indication du cépage » s'avère importante dans l'ensemble des segments, tandis que « l'Origine du produit/terroir » n'est importante que pour les vins de haute et moyenne gammes. Cependant, le concept d' « origine » se rapporte au pays (par ex. la France) ou à la région (par ex. la Toscane) de production, tandis que l'origine liée à l'indication géographique (AOP/IGP) ne semble pas représenter un facteur de compétitivité particulièrement important.

Concernant les vins en vrac, deux facteurs ont été identifiés comme critiques. Le premier facteur, lié au produit, est le « Prix ». Le deuxième, lié à la structure des fournisseurs, est « l'Importance du volume de l'offre » (autrement dit, la dimension opérationnelle des fournisseurs). Globalement, les autres facteurs jouent un rôle moins important. Parmi ces derniers, les plus souvent mentionnés sont la « Stabilité du prix » et « Juste positionnement prix/ qualité » (ainsi, tous les facteurs sont, d'une façon ou d'une autre, liés au prix).

Les facteurs de compétitivité identifiés pour les vins emballés ont fait l'objet d'une analyse plus approfondie afin de mieux cerner les relations de cause à effet et de révéler les (quelques) facteurs clés ayant une influence (directe ou indirecte) sur d'autres facteurs (définis comme facteurs dépendants). Pour cette analyse, on a appliqué la méthode MicMac².

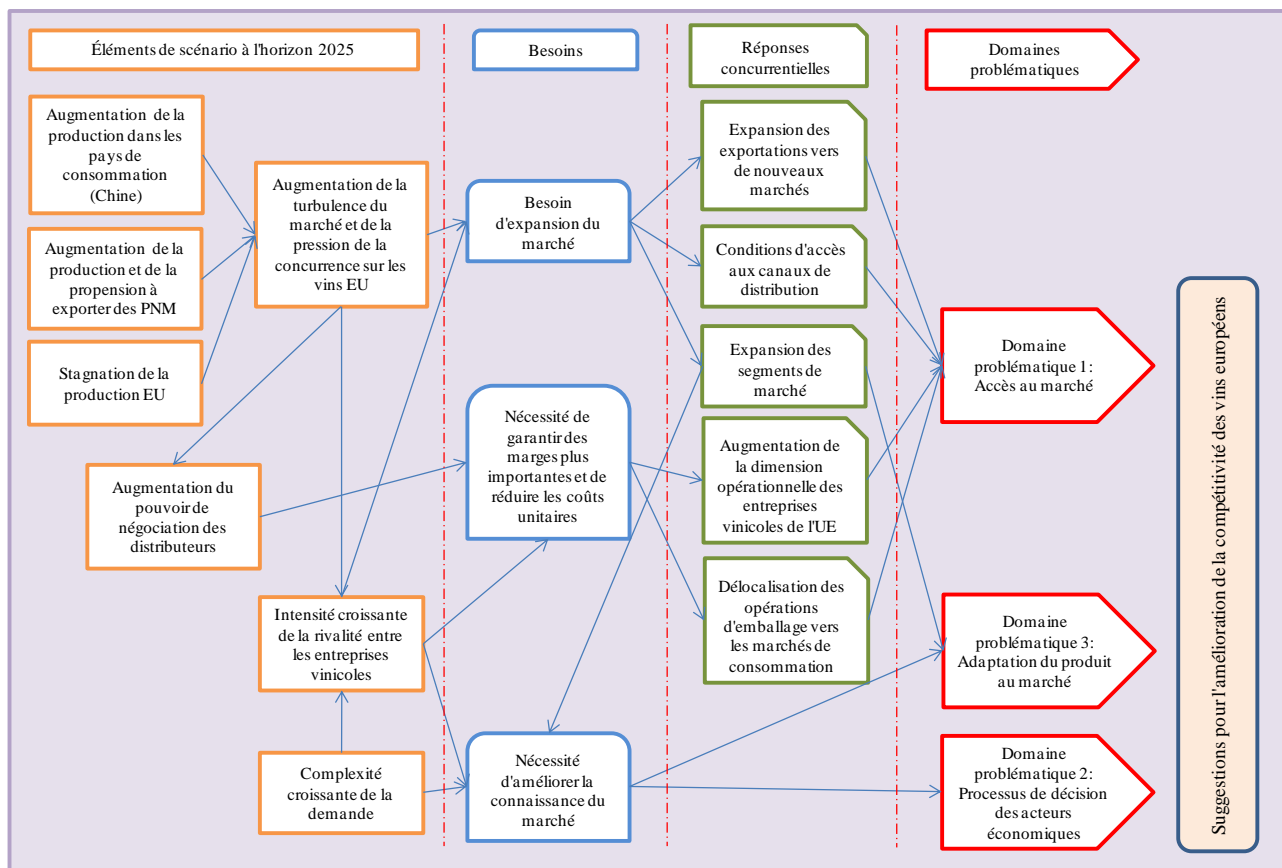
Cette analyse a donné les résultats suivants:

- La plupart des facteurs d'influence sont liés au comportement (notamment en termes de pouvoir de négociation et d'accès aux réseaux de distribution) et, plus précisément: « l'Aptitude à gérer les rapports avec les importateurs/distributeurs », « l'Intensité des activités de relations publiques avec les importateurs, acheteurs, etc. », la « Taille du fournisseur ».
- Par ailleurs, de nombreux facteurs dépendants sont liés au comportement, comme par exemple celui d'une « Publicité, promotion et communication adéquates », ou celui d'un « Juste positionnement du produit » et celui d'une « Offre cohérente en termes de prix/qualité ». Les facteurs dépendants les plus importants liés au produits pour l'ensemble des trois segments sont relativement peu nombreux: le « Prix », la « Marque / Image du produit » et le « Contenu en termes de *status symbol* ».
- En se déplaçant du bas de gamme vers le haut de gamme, certains des facteurs liés au comportement sont remplacés par des facteurs liés au produit. Notamment: la « Popularité des AOP-IGP », « l'Origine du produit/terroir », et la « Qualité du produit ».

Troisième thème: comment améliorer la compétitivité des vins européens

Le troisième thème, sur la base de l'analyse des thèmes précédents, cherche à identifier les moyens d'améliorer la compétitivité des vins européens. Le diagramme suivant résume les principaux résultats de l'étude et montre les principaux besoins et les domaines problématiques qui sont apparus.

² La méthode de prévision Micmac (Matrice d'Impacts Croisés-Multiplication Appliquée à un Classement) a été créée par M. Godet. Le logiciel MicMac permet d'établir une hiérarchie des facteurs et d'évaluer la force et la direction de leurs relations.



Ont été identifiés les trois domaines problématiques suivants :

L'accès au marché

La prévision (faisant l'objet d'un large consensus) d'une turbulence accrue dans le marché international du vin nous amène à considérer la première problématique: celle de l'accès au marché. Toutes les initiatives (politiques, stratégiques et opérationnelles) visant un meilleur accès au marché génèrent un avantage concurrentiel. L'accès au marché implique différents niveaux.

Le premier niveau stratégique est celui du développement du « portefeuille de marchés ». Le développement vers de nouveaux marchés ou vers des marchés inhabituels (par ex., la République de Corée, l'Algérie, les Philippines, le Mexique) aurait un triple rôle:

- Réduire les risques associées aux changements politico-économiques brusques et découlant de la mise en œuvre de stratégies de la part des concurrents sur leurs marchés de prédilection, notamment sur les marchés mûrs;
- Contrecarrer les stratégies d'expansion, en particulier vers les nouveaux marchés, de certains PNM (le Chili et l'Australie, notamment).
- Garantir la présence (avec la plus grande part de marché possible) dans les marchés où le vin se trouve dans la phase d'introduction ou de développement de son cycle de vie. Des parts de marché élevées avec des perspectives de croissance solides (même s'il ne s'agit pas de volumes importants) devraient générer des retours sur investissement de plus en plus intéressants.

La mise en œuvre d'une stratégie d'expansion demande de disposer de ressources financières suffisantes pour réaliser les investissements nécessaires.

Ainsi, il serait souhaitable :

- d'encourager un plus grand nombre d'entreprises européennes à utiliser les fonds de la Mesure « promotion » de l'OCM -vin pour la pénétration de marchés inhabituels tels que la République de Corée, l'Algérie, les Philippines et le Mexique (à travers, par ex., la modulation du taux de cofinancement ou autres types d'incitation);

- de donner la priorité à l'utilisation des mesures des programmes de développement rural (FEADER) et les mesures d'investissement de l'OCM-vin (FEGA) pour la mise à niveau structurelle et organisationnelle des entreprises viticoles misant sur l'exportation, à travers une définition adéquate des critères de sélection (performances) que les entreprises doivent satisfaire pour accéder aux fonds.

Cependant, une politique d'expansion implique probablement, le changement de deux aspects, en partie culturels. Le premier concerne la vision « introspective » de la production européenne, ce qui entraîne que les exportations de vin en dehors du marché intérieur restent marginales. Le deuxième est donné par les contraintes imposées au potentiel de production, qui, au moins en principe, se heurtent à l'objectif de pénétration progressive des marchés de pays tiers de la part des vins européens.

Le deuxième niveau est d'ordre politique et institutionnel et concerne la signature d'accords commerciaux préférentiels bilatéraux avec des pays tiers consommateurs, en vue, entre autres (mais pas seulement), de développer le portefeuille de marchés. Si les taux de change entre l'euro et les autres monnaies se maintiennent à leur niveau actuel, et compte tenu de la turbulence croissante des marchés, la position concurrentielle des vins européens pourrait empirer. Par conséquent :

Il serait souhaitable d'accélérer / d'entamer des accords bilatéraux entre l'UE et les pays partenaires en matière de vin (entre autres). Ces accords ne doivent pas concerner que les partenaires traditionnels avec lesquels aucun accord n'a encore été passé (par ex., la Chine, la Russie), ou avec lesquels des négociations sont actuellement en cours (par ex., le Japon, les États-Unis), mais également les marchés inhabituels (comme les Philippines, par ex.). Aussi serait-il souhaitable de créer des liens plus solides entre les partenaires institutionnels et économiques, afin de coordonner les initiatives publiques et privées (en d'autres termes, de créer un système).

Le troisième niveau est celui de l'accès aux réseaux de distribution et concerne donc les facteurs clés d'influence, qui pourraient être en partie dynamisés par les pouvoirs publics³. Il s'agit en particulier de « l'intensité des relations publiques (RP) avec les importateurs, acheteurs, etc. » et la « taille du fournisseur ». Si on les considère ensemble, ces deux facteurs clés de compétitivité influencent (directement ou indirectement) d'autres importants facteurs et, plus précisément, la « Publicité, promotion et communication adéquates vis-à-vis des consommateurs », le « Juste positionnement prix/qualité » et le « Prix ».

Concernant « l'Intensité des activités de relations publiques avec les importateurs, acheteurs, etc. », les relations publiques peuvent être considérées comme rentrant dans le cadre de la mesure « promotion » de l'OCM-vin, qui trouve ainsi toute son utilité, créant les conditions pour une réponse plus efficace à ce facteur de compétitivité.

Cependant, il serait souhaitable d'encourager, à travers une modification des critères de sélection (scores), la proposition de programmes de promotion envisageant des activités de « *incoming* » (c'est à dire l'organisation de visites des clients auprès des établissements viticoles), que nous considérons importantes notamment pour la Russie, le Japon, les États-Unis et l'Allemagne.

Concernant la « taille du fournisseur », la taille modeste des entreprises européennes représente un frein difficile à surmonter à court et moyen terme. Afin de surmonter les obstacles à l'accès au marché et les effets négatifs sur d'autres facteurs clés, on pourrait envisager de résoudre le problème de la taille structurelle à travers une solution organisationnelle, qui permettrait à des groupements de petites entreprises de mettre en place des stratégies de marketing appropriées (en termes d'efficacité et d'efficience des ressources investies).

Par conséquent :

³ Nous ne tenons pas compte ici, parmi les facteurs clés d'accès au marché (identifiés dans le deuxième thème), des facteurs dépendant uniquement du degré de réactivité des entreprises, pour lesquels on ne peut que recommander une mise au point des comportements individuels.

Il serait souhaitable de développer des initiatives publiques visant à faciliter la mise en place de formes de groupements d'entreprises et un système structuré de marketing collaboratif, en mesure de surmonter la barrière de la « taille » en permettant d'atteindre une masse critique en termes de nombre de produits ainsi qu'un portefeuille de produits plus large/varié, tel que le requièrent les distributeurs/détaillants (*off-trade* notamment). Ce serait souhaitable pour tous les marchés objet d'étude de cas, mais en particulier pour le Royaume-Uni et les États-Unis.

Le quatrième niveau concerne la structure de coûts des entreprises vitivinicoles et la possibilité d'accorder des marges plus élevées aux distributeurs. Cela impliquerait directement la possibilité (dans certains marchés et seulement pour les vins positionnés dans les segments *Super* et *Ultra premium*) de transporter le vin dans des flexitanks et de délocaliser les opérations de conditionnement vers les marchés de consommation. L'adoption du transport en vrac dans des flexitanks pourrait aider les entreprises de l'UE à développer leur commerce au-delà des marchés de proximité et, ainsi, de développer des stratégies d'expansion vers de nouveaux marchés. Cependant, cette solution demande de surmonter certaines contraintes liées aux systèmes AOP/IGP et également une série de changements logistiques et opérationnels de la part des fournisseurs de l'UE auprès des pays importateurs, en vue d'y mettre en place les activités de conditionnement. Par conséquent :

Il faudrait favoriser le dépassement des contraintes auto-imposées par de nombreux cahiers des charges des vins AOP/IGP européens (à savoir l'obligation de mettre les vins en bouteille au sein de la zone de production), au moins pour ce qui concerne les vins ne faisant pas partie du *Top range*.

De plus, il faut trouver les moyens d'encourager les mises à niveau technologiques ainsi que l'organisation de la logistique dans les pays de destination, en vue d'y mettre en place les opérations de conditionnement. On pourrait, pour ce faire, étudier la possibilité d'étendre la portée des mesures d'investissement de l'OCM-vin, tout en sachant que cela générerait des problèmes complexes de mise en œuvre vis-à-vis des réglementations UE en vigueur.

Le processus de prise de décision des acteurs économiques

L'analyse suggère que, dans le futur, la demande de vin sera probablement plus complexe et plus sophistiquée qu'aujourd'hui dans les différents marchés, et que la turbulence croissante des marchés mènera à une rivalité plus intense entre les producteurs de vin des différents pays. L'aptitude des entreprises vitivinicoles à réagir et à s'adapter aux changements de l'environnement concurrentiel prévisible à l'horizon 2025 implique aussi une amélioration des conditions favorisant le processus de prise de décision de la part des acteurs.

Cela est notamment nécessaire pour mieux répondre aux facteurs clés de compétitivité liés au positionnement et à la communication (plus précisément, « Juste positionnement prix/qualité » et « Publicité, promotion et communication adéquates vis-à-vis des consommateurs » dans chaque segment). Dans ce contexte, l'amélioration du niveau de connaissance sur les changements du marché et de l'environnement concurrentiel en vue d'induire une « Adaptation réactive du produit par rapport à la demande des clients » représente un aspect critique. Par conséquent :

Il serait souhaitable de développer un système de « *market intelligence* » capable de transmettre aux entreprises européennes, tout au long de la chaîne de production, des informations actualisées au sujet des changements en cours auprès des marchés et du comportement des concurrents.

Cependant, les entreprises vitivinicoles doivent développer leur aptitude à traduire ces informations par des décisions commerciales. On pourrait atteindre cet objectif de façon concrète à travers l'amélioration des compétences en matière d'utilisation efficace des outils commerciaux⁴ :

Il serait souhaitable d'encourager la mise en place de sessions de formation à l'exportation spécifique à ce secteur. Cela pourrait être réalisé dans le cadre de la Mesure 1 - Transfert de connaissance et actions d'information des PDR 2014-2020, à travers l'implication d'organisations locales déjà existantes (par ex. les chambres de commerce, les chambres d'agriculture, etc.)

⁴ L'exportation de vin implique de nombreux acteurs : des grossistes, des exportateurs, des coopératives mais également des viticulteurs qui produisent aussi du vin et qui n'ont pas forcément développé ce genre de compétences.

L'adaptation du produit par rapport aux marchés

Cette problématique est directement liée au problème des décisions stratégiques concernant le produit sur les différents marchés. Cela implique des aspects politiques délicats, pouvant être expliqués comme suit :

Le premier aspect stratégique concerne l'identification des segments de marché qui devraient être développés (par ex. une niche d'excellence mondiale, les vins haut de gamme, les vins pour le marché de masse) et de l'étiquetage le plus efficace en termes de marketing vis-à-vis du consommateur (sur les marchés étrangers en particulier). Plus précisément :

- a. Concernant les vins européens AOP/IGP, l'analyse fait ressortir un faible niveau de connaissance, mais surtout, un manque d'utilisation de ces labels de la part des distributeurs/détaillants dans le cadre de leur communication. L'une des raisons à cela est la confusion régnant en maître dans ce domaine : Les vins européens avec IG apparaissent sur les marchés étrangers sous une multitude d'acronymes selon la langue de l'État membre (AOP, DOP, PGI, etc.). En outre, la coexistence de nouvelles définitions (à savoir AOP/IGP) avec les anciennes (DOC-DOCG en Italie, AOC en France) ne fait qu'ajouter à la confusion. Ce n'est donc pas un hasard si les plus grandes chaînes de vente au détail (dans les pays tiers, mais également dans les États membres n'étant pas producteurs de vin) n'attribuent pas beaucoup de valeur à ces labels, choisissant plutôt le pays ou la région de production comme facteur de communication pour orienter les décisions d'achat de leurs consommateurs.

Il est aussi important de rappeler que les stratégies de développement du marché adoptées par certains des concurrents les plus acharnés des UE (Australie, Chili) entendent valoriser l'indication géographique de leur vins dans le sens voulu par les chaînes de vente au détail (à savoir, l'indication de la région de production). Par conséquent:

Concernant les labels AOP et IGP des vins positionnés dans les segments *Top range* et *Ultra premium* (s'adressant à une cible de consommateurs plus connaisseurs), il serait souhaitable de faire converger les différents acronymes utilisés par les différents États membre en un acronyme unique à utiliser dans le monde entier, associé à un logo obligatoire (tout comme cela a été fait pour le secteur bio). Pour ces vins, il serait souhaitable de poursuivre les activités d'information et de promotion, dans la mesure où il émerge de l'analyse que la « Popularité des AOP/IGP » représente un facteur clé de compétitivité pour les vins haut de gamme.

Concernant les vins appartenant aux segments *Commercial* et *Super premium*, pour lesquels « l'Origine du produit » est plus important que les labels AOP-IGP (consommateurs pas forcément très connaisseurs, mais sensibles à l'histoire, à la culture et à l'image du pays d'origine), il serait souhaitable d'introduire l'indication du pays/région d'origine dans les règlements UE (par exemple, une marque ombrelle englobant tous les vins d'un État membre - par ex. l'Italie - ou d'une région - par ex. la Toscane).

Il serait ainsi opportun d'étendre le financement des activités envisagées par la mesure « promotion » de l'OCM-vin également à ce type de vins.

- b. L'analyse montre que les vins de cépage européens n'ont pas recueilli un grand succès. L'incidence de ces vins sur les exportations UE totales est marginale et les exportations ne sont pas améliorées avec le temps. Il semble donc que les producteurs européens ne montrent pas beaucoup d'intérêt pour cette stratégie et qu'elle n'est pas favorisée par les États membres producteurs. Toutefois, ce manque de succès peut s'expliquer en partie par les restrictions adoptées dans certains États membres sur certains cépages éligibles, qui ont pu nuire à leur développement sur les marchés étrangers dans les pays où l'indication du cépage est considérée comme un facteur de compétitivité (comme aux États-Unis ou au Royaume-Uni).
- c. Pour ce qui est des vins situés dans le bas de gamme, l'analyse a révélé l'existence de marchés étrangers (comme l'Angola, la Côte d'Ivoire) et de marchés UE (comme l'Allemagne) qui demandent de grandes quantités de vins dans ces segments. Bien que ces vins ne jouissent pas d'un grand prestige, des marges faibles appliquées à de gros volumes s'avèrent économiquement intéressantes pour les entreprises européennes, notamment pour les grandes coopératives. En outre, l'expérience d'autres secteurs (industriels) nous enseigne qu'une grande capacité de production (telle que celle de l'UE) produit des biens couvrant l'ensemble des segments d'un marché, tandis que la focalisation sur des segments spécialisés est une stratégie habituellement adoptée par les pays à la production modeste (comme la Nouvelle-Zélande, par exemple). Par conséquent :

Compte tenu de la complexité croissante de la segmentation attendue dans le futur, il ne semble pas prudent de ne se focaliser que sur les vins haut de gamme (AOP-IGP), négligeant les vins de gammes inférieures destinés à la consommation quotidienne de la part des familles aux revenus plus modestes.

L'adaptation des produits vinicoles à la demande du marché implique également d'envisager le développement de produits pour lesquels il existe une demande potentielle (non encore satisfaite) exprimée par certains segments cibles et pour laquelle il n'existe pas encore de marché structuré. Il pourrait s'agir, par exemple, de la demande de vin à faible teneur ou sans alcool de la part de groupes cibles spécifiques ne pouvant pas consommer de vin (les chauffeurs, les consommateurs ayant des problèmes de santé, les femmes enceintes, etc.). Cependant, comme dans tout lancement de produit innovant sur le marché, il est impératif de mettre en place un cadre réglementaire sûr. Par conséquent :

Compte tenu de la demande potentielle de vins à faible teneur ou sans alcool, il serait opportun d'élaborer un cadre juridique clair pour ce genre de produit.

Un troisième aspect opérationnel concerne l'adaptation de la présentation du produit en vue de satisfaire les préférences locales (« Type et qualité de l'emballage » est un facteur clé de compétitivité qui gagne en importance un peu partout). Des améliorations pourraient être obtenues à travers une meilleure connaissance du marché (à travers, par ex., un système de *market intelligence*), mais également à travers une intensification des activités de « Relations publiques avec les importateurs, acheteurs, etc. ». Cependant, la mise en œuvre dépendra de l'aptitude des entreprises vinicoles à développer et à gérer les innovations demandées par le marché. Par conséquent:

Il serait souhaitable de favoriser les investissements nécessaires au développement et à la mise en œuvre des innovations demandées par les différents marchés. Pour ce faire, il pourrait être intéressant d'utiliser les mesures du Développement Rural (FEADER) ainsi que les mesures d'investissement de l'OCM-vin (FEGA), à travers une définition adéquate des critères de sélection (scores).

