

JEAN-MARIE BARILLÈRE

« La Champagne ne se porte bien qu'avec des vigneron en bonne santé et des maisons puissantes »

Le président de l'Union des maisons de Champagne, Jean-Marie Barillère, n'a pas eu l'occasion de prendre la parole lors de la dernière assemblée générale du Syndicat général des vignerons. C'est chose faite par le biais de cet entretien.

Vos prédécesseurs profitaient de l'assemblée générale du SGV pour dresser un bilan des expéditions. Quelle est votre analyse ?

Il n'y a là aucune volonté de part et d'autre, ni du président Toubart ni de moi-même, de rompre avec cette tradition du discours du président des Maisons lors du banquet de l'assemblée générale du Syndicat. Mais le nouveau format « cocktail » ne se prête pas à une prise de parole audible. C'est la raison pour laquelle le président Toubart et son bureau m'ont proposé cette interview dans La Champagne Viticole que j'ai immédiatement acceptée car l'une des forces de notre organisation interprofessionnelle réside dans ces échanges permanents entre nos deux familles. Je les en remercie sincèrement.

En termes d'expéditions, l'année 2016 s'inscrit dans la continuité des précédentes. Les opérateurs, toutes familles confondues, qui vendent à un prix moyen supérieur à 20 € (HT départ Champagne),

« L'équilibre, c'est un rapport de force de négociation qui ne se résume pas à une part de marché d'expéditions ni à une part de détention du vignoble »

ont réalisé de nouvelles performances. Ils ont très largement dépassé leur niveau de chiffre d'affaires de 2007, ce qui n'est pas le cas des autres opérateurs, plus exposés au marché français et à la grande distribution. L'avenir de chacun et de tous passe donc par un changement du modèle de croissance : celui en volume que l'on a connu jusqu'au milieu des années 2000 n'est plus pertinent car nous atteignons les limites de notre capacité de produc-

tion ; nous devons adopter un modèle de croissance en valeur. Ce constat, nous l'avons tous partagé lors de nos récentes réflexions interprofessionnelles Champagne 2030 et la réalité nous rattrape tous les jours un peu plus.

N'est-ce pas un nouveau signe de l'installation d'une Champagne à deux vitesses ?

Le succès de la Champagne s'est construit autour d'un tandem constitué des marques et de l'appellation, les unes alimentant l'autre et réciproquement. Or si les marques les mieux valorisées progressent mieux et plus vite que les autres, elles peuvent cesser d'être les locomotives de l'appellation ; en effet, les autres opérateurs ne bénéficieront plus de leur travail d'image car, si l'écart de positionnement prix continue de grandir, les consommateurs considéreront qu'il s'agit là de deux catégories de produit complètement distinctes. Pire, à terme, ces marques risqueraient de voir dans l'appellation une dénomination qui les tire vers le bas, plutôt que d'y trouver un socle sur lequel elles peuvent construire.

D'ailleurs, un autre signe de cet écart grandissant réside dans la perception du développement commercial d'autres vins effervescents qui ont le vent en poupe. Pour les uns, il s'agit d'une concurrence frontale

pour le champagne ; pour les autres, cela permet au contraire au consommateur de rentrer dans la catégorie des vins effervescents et d'accéder un jour au top : le champagne, dont le positionnement prix doit être à la hauteur de sa qualité et de son image. Le consommateur peut hésiter entre un prosocco et un champagne à 10 € mais pas avec un champagne à 30 € ou plus. Rester au top, c'est avoir un volume important de champagne vendu à

un prix trois à quatre fois plus élevé que les autres vins effervescents.

Justement, n'est-il pas nécessaire de déployer une grande campagne de communication collective pour recréer cette distance avec les autres effervescents ?

Tout dépend de ce que l'on met derrière les mots. S'il s'agit d'une campagne de publicité collective pour vendre plus, la réponse est clairement non. Nous ne voulons pas vendre plus, mais mieux. La publicité collective tend à convertir l'AOC en marque collective et favorise les champagnes génériques, en distillant, dans l'esprit du consommateur, l'idée que tous les champagnes se valent (qualité, caractéristiques organoleptiques, circonstances de dégustation, plaisir procuré, etc.), ce qui le conduit naturellement à porter ses achats sur les vins les moins chers d'une gamme. Si j'ose dire, tout le contraire de ce que l'on recherche. J'en veux pour preuve l'expérience passée de la campagne « Le Champagne, rien ne peut le remplacer » déployée en 1975. A l'époque, il s'agissait d'écouler les surstocks engendrés par le premier choc pétrolier. L'objectif a été largement atteint mais à quel prix ! La catégorie qui en a bénéficié est celle des champagnes à moins de 10 francs qui ont cru de + 78 %.

En revanche, des actions de communication collective qui tendraient à distinguer et à valoriser notre terroir, notre histoire, nos savoir-faire, notre patrimoine... sont sans doute utiles. C'est ce que j'appelle notre socle commun, nos valeurs communes, pour donner aux uns et aux autres des bases solides sur lesquelles s'appuyer.

J'ajoute que la première puissance de communication est celle de chacune de nos marques additionnées. Si chaque opérateur prend le soin dans sa communication d'utiliser les bons « codes », ceux

qui sont uniques au champagne, ceux qui nous différencient, ceux qui nous placent au-dessus (et non pas à côté), nous réussirons la campagne la plus efficace que nous ne pourrions jamais nous offrir collectivement. D'ailleurs, j'invite les uns et les autres à s'approprier l'excellent outil « Les clés du Champagne 2.0 » qui vient d'être élaboré au sein du Comité Champagne. Il sert précisément à cela. Je suis convaincu de l'utilité de l'action collective mais elle suppose aussi de la discipline collective. Un œnotourisme d'excellence, à la hauteur de l'image et de l'excellence de nos vins, est aussi une bonne manière de communiquer. La marque « La Champagne, refined art de vivre » doit permettre à la destination d'être promue à travers le monde et d'attirer en Champagne un visitorat d'excellence.

Dans ce cas, quels sont les leviers pour faire évoluer le modèle vers plus de croissance en valeur ?

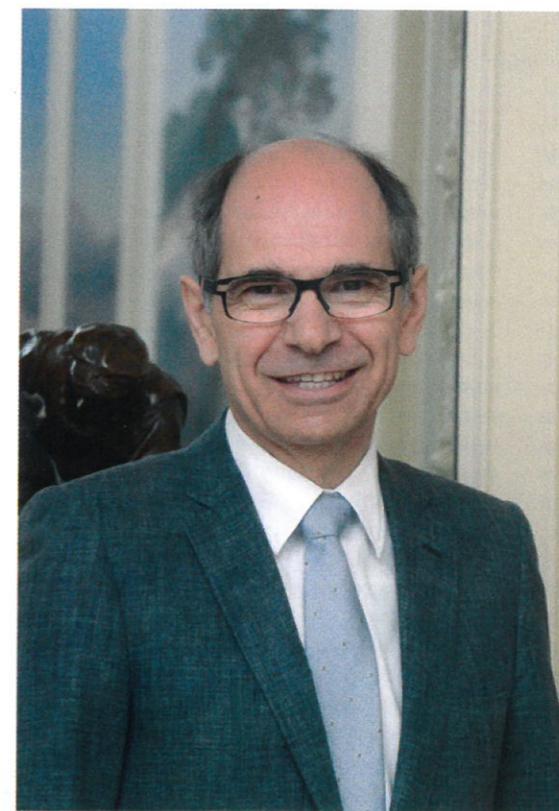
Nous avons la chance de disposer d'une interprofession ultra performante. Mais une interprofession, cela n'est rien d'autre que la capacité des professionnels eux-mêmes, vignerons et maisons, à prendre des décisions fortes susceptibles d'insuffler une nouvelle ambition. Cette ambition, on la connaît, elle consiste à s'inspirer, à copier les meilleurs d'entre nous, ceux qui créent le plus de valeur parmi les vignerons et maisons : une qualité exceptionnelle, un processus d'élaboration à la pointe du progrès, une recherche constante d'amélioration qualitative, un sens de l'effort, des pratiques marketing et commerciales inspirées de celles du luxe, une plus grande authenticité, des progrès en matière écologique, etc. C'est ce qui est décrit dans l'excellent travail Champagne 2030 dont je remercie d'ailleurs tous les contributeurs. Nous mesurons chaque jour davantage la pertinence des propositions formulées.

L'excellence du produit vu par le consommateur est une quête sans fin qui doit être enrichie en permanence. Nous devons être exemplaires en termes de transparence et c'est pour cela que nous devons faire évoluer ce que nous inscrivons sur les étiquettes, désigner le véritable élaborateur. Ce sont des chantiers importants qui ne doivent pas oublier la

révision des règles commerciales pour éviter que la grande distribution ne détourne la notoriété de l'appellation à son profit.

Les vignerons voient leur part de marché d'expéditions diminuer. Certains considèrent que cela risque de modifier les équilibres interprofessionnels. Qu'en pensez-vous ?

L'équilibre est le concept qui décrit les situations où les « forces » en présence sont telles qu'aucune ne surpasse l'autre. Dans le cas du champagne, les fameux « équilibres » caractérisent un « rapport de forces » égal ou équitable entre les deux



familles professionnelles : les producteurs de raisins et les élaborateurs/commerçants. Cet équilibre est nécessairement dynamique, et non pas statique, car le contexte dans lequel il s'exerce, est lui-même évolutif, qu'il s'agisse des marchés, des modes de distribution, de la conjoncture économique, etc.

Je ne crois pas du tout que les équilibres soient menacés parce que la part de marché des vignerons descend à 28 % ou monte à 35 %. Les équilibres résident bien davantage dans les décisions que nous prenons collectivement : en premier lieu, dans celles qui conduisent la filière vers

davantage de croissance en valeur – le partage de celle-ci suppose d'abord de la créer. Ils résident aussi dans nos décisions de rendement qui doivent permettre un juste approvisionnement à la vendange.

Attention, une pénurie artificielle ne produit pas de valeur ; elle assure une rente de situation avec des effets néfastes : d'abord, moins il y aura de raisins sur le marché, plus il sera cher et donc moins les vignerons manipuleront et moins les maisons disposeront de marge pour réaliser les investissements marketing et commerciaux indispensables sur les marchés. Ensuite, une augmentation artificielle du prix qui n'est pas justifiée par une amélioration qualitative ou d'image, entraîne la désaffection des consommateurs et une chute marquée des ventes. Le champagne reste substituable même s'il l'est moins que d'autres vins.

L'équilibre, c'est un rapport de force de négociation qui ne se résume pas à une part de marché d'expéditions ni à une part de détention du vignoble. Si vous cherchez un critère, celui du prix moyen du raisin par rapport au prix moyen de la bouteille me paraît être bien meilleur : regardez l'histoire récente, vous constaterez que ce ratio est très bien corrélé à un rapport de force plus ou moins grand de telle ou telle famille.

Quelle serait votre principale recommandation pour la Champagne ?

Nous devons impérativement conforter et renforcer notre modèle de co-gestion interprofessionnelle. En tant que président du CNIV (Comité national des interprofessions des vins à appellation d'origine, ndlr), je mesure quasi-quotidiennement la chance qui est la nôtre par rapport à d'autres régions viticoles où faute de concertation entre les deux familles de l'amont et de l'aval, c'est finalement le marché (celui des consommateurs) qui décide seul. Il est de notre responsabilité conjointe de ne pas chercher à ce qu'une famille décide seule, dans son coin. C'est certes plus facile et sans doute plus rapide mais c'est l'assurance de décisions déséquilibrées (justement) et qui, à terme, nuiront à toute la filière. La Champagne ne se porte bien qu'avec des vignerons en bonne santé et des maisons puissantes. ■