



# **Comment maximiser l e s v e n t e s d e v i n s s u i s s e s ?**

**Groupe 32: Julien Goy  
Catherine Bühlmann  
Boris Fritscher  
Jessica de Chambrier  
Benoît Grenon**

## Table des matières

Introduction .....	3
Partie analytique .....	3
Introduction de la partie analytique .....	3
Le consommateur .....	4
Le producteur .....	5
Le distributeur .....	5
L'Etat .....	6
La promotion .....	7
La concurrence .....	7
Conclusion de la partie analytique .....	8
Partie systémique .....	9
Introduction de la partie systémique: .....	9
1. Délimitation du problème: .....	9
2. Détermination du réseau .....	11
3. Saisir la dynamique .....	13
4. Interprétation des comportements possibles .....	15
5. Détermination des possibilités de pilotage .....	17
6. Mise au point des interventions de pilotage .....	20
Réflexions et conclusions de la partie systémique .....	21
Comparaison entre les méthodes .....	21
Réflexions sur les résultats entre les groupes .....	22
Réflexions et conclusions générales .....	23
Références .....	24
Articles .....	24
Entretiens .....	24
Liens internet .....	24
Annexes .....	25
Annexe I .....	25
Annexe II .....	25

## Table des figures et des tableaux

Figure 1: Schéma de présentation des acteurs et de leurs facteurs d'influence .....	11
Figure 2: Schéma du réseau .....	13
Figure 3: Schéma de pilotage .....	19
Figure 4: Schéma du réseau complet .....	25
Tableau 1: Tableau des totaux actifs et passifs, produits et quotients .....	15
Tableau 2: Tableau des scénarios .....	17
Tableau 3: Liste des facteurs actif, passif, critique, inerte .....	25

## Introduction

Le choix d'étudier le sujet de la maximisation de la vente de vin en Suisse est le fruit de plusieurs réflexions et nous avons pensé que ce thème d'actualité touchait beaucoup de personnes autour de nous, que ce soit dans l'arc lémanique ou le Valais.

En tant que consommateurs occasionnels de vin, nous avons constaté quelques particularités du vin suisse: des prix élevés, une qualité variable, la présence de nombreux vins étrangers européens ou du reste du monde sur nos étals, une méconnaissance générale des crus et des spécialités locales ou nationales et finalement que les habitudes de consommation sont plutôt régionales que nationales; le Valais, amateur de fendant, par opposition à Fribourg, buveur de bières.

Toutes ces constatations mènent à nous poser une question sous-jacente: «Par quels phénomènes encore inexplicés, consommons-nous peu de vin suisse? Et ceci notamment dans un rapport où le volume des ventes de vins suisses / étrangers se situe autour d'un tiers / deux tiers?» Est-ce dû aux choix des consommateurs, une insuffisance de production, ou encore d'un manque de protection du marché suisse? L'Etat serait trop laxiste?

Par intuition, nous pensons à priori que cela vient des prix élevés, de la prévention active, si présente qu'elle réussit à donner une image négative du vin et que peu de publicité ne milite en sa faveur, produisant ainsi une méconnaissance générale du vin suisse.

Pour éclaircir ce sujet et trouver les composants qui influencent la vente de vin, nous allons utiliser la méthode de «St-Gall», ce qui nous mènera à une conclusion et nous permettra d'infirmer ou confirmer notre intuition de départ.

## Partie analytique

### *Introduction de la partie analytique*

Pour notre projet, nous allons analyser les différents acteurs qui influencent les ventes de vin suisse. Ce afin d'identifier ce qui entrave le développement optimal de ce commerce et éventuellement les solutions que l'on peut y apporter.

La première partie de notre travail consiste en l'approche analytique. C'est-à-dire que nous allons analyser chacun des acteurs séparément, sans tenir compte des interactions que ceux-ci ont entre eux et avec l'environnement.

Nous avons retenu six acteurs. Il va de soi que l'on aurait pu en choisir davantage. Toutefois, nous avons choisi de nous en tenir à ces six acteurs précis, car ils nous semblent être les plus importants. Nous avons également choisi de les définir d'une façon qui peut paraître réductrice; ces définitions s'avèrent toutefois pertinentes par rapport à l'objet qui nous intéresse ici.

- *Le consommateur*: est celui qui achète le produit fini.
- *Le producteur*: est celui qui cultive le raisin, le transforme et le conditionne sous forme de vin.
- *Le distributeur*: redistribue et met en valeur le produit fini dans des surfaces commerciales.
- *L'Etat*: a un rôle de régulateur et de contrôle.
- *La promotion*: son but est de faire connaître le vin suisse à l'aide de différents moyens; nous avons choisi de retenir la promotion en tant qu'acteur à part entière, et non en tant qu'«outil» utilisé par les producteurs.
- *La concurrence*: dans notre travail, nous identifions la concurrence comme se jouant aussi bien à un niveau local qu'international. La concurrence a notamment un rôle très important dans la régulation des prix.

Nous allons maintenant présenter plus en détail les différents acteurs. Pour ce faire, nous allons établir une définition pour chacun d'entre eux, ainsi que proposer des actions que l'un ou l'autre pourrait entreprendre, afin d'optimiser les ventes de vin.

### ***Le consommateur***

Nous définissons le consommateur comme étant la personne qui achètera ou boira le vin, qui se trouve être le produit fini.

Nous pouvons distinguer les consommateurs selon divers critères.

La première distinction se fait au niveau de l'intensité de la consommation. Plus précisément, la différence sera faite entre le consommateur qui achète un montant fixe ou constant de bouteilles par mois, de celui qui ne se procure qu'occasionnellement du vin.

Un deuxième critère de différenciation est le motif de consommation. En effet, certaines personnes souhaitent posséder quelques bouteilles dans le but de les déguster, de les boire entre amis lors d'un repas; alors que d'autres veulent simplement les utiliser comme ingrédients pour la cuisine, pour faire une fondue ou une sauce par exemple. La volonté de vouloir soutenir les vignerons de la région peut également constituer une motivation d'achat.

Troisièmement, nous ferons la différence entre les privés, qui achètent du vin pour leur propre ménage ou pour en offrir à des amis, et les professionnels qui en achètent afin de constituer une carte de vin pour leur restaurant, bar ou hôtel.

Enfin, un critère de nationalité permet de distinguer les consommateurs de vins suisses des consommateurs de vins étrangers qui constituent la concurrence pour les vignerons de notre pays.

Il existe, bien évidemment, d'autres critères de classification (l'âge, le sexe etc.) mais nous avons choisi de nous en tenir aux catégories présentées ci-dessus.

Notons au passage qu'un consommateur peut appartenir à plusieurs catégories. Une personne peut acheter une caisse de vin blanc et en consommer sous forme directe la moitié et garder le reste pour les mets qu'elle souhaite préparer.

Le consommateur pourrait aider le vigneron suisse à maximiser les ventes de vin en préférant l'achat d'un vin suisse à celui d'un vin étranger. Ayant le choix entre un vin rouge chilien et un vin rouge du pays, par exemple, il choisirait de consommer le second.

Le consommateur pourrait également privilégier la consommation de vin suisse à celle d'autres alcools, tels que la bière, liqueurs etc. Cela consisterait à boire un verre de vin blanc à l'apéritif plutôt qu'une bière.

### ***Le producteur***

Chaque vigneron pour survivre et rentabiliser son commerce viticole doit produire une certaine quantité de bouteilles de vin pour satisfaire la demande des consommateurs. Pour cela, il doit tenir compte de sa capacité de production, c'est à dire du nombre d'employés, les caves qu'il a à sa disposition, le nombre de cuve, le nombre d'hectares de vignes à sa disposition, etc. Le vigneron qui n'aura pas vendu tout son vin pourra toujours le stocker et attendre une demande future, car le vin n'est pas une denrée périssable à moyen terme, du fait de son conditionnement. Mais le vigneron doit aussi s'adapter malgré les fluctuations du temps (les réchauffements climatiques, les chutes de température imprévisibles) à la variation de la demande des consommateurs, qui est influencée par plusieurs variables endogènes et exogènes; la prévention et les bonnes ou mauvaises conjonctures. Il ne faut pas oublier que la production englobe non seulement la production viticole (de vin) mais aussi la viticole (du raisin). En bref, nous allons utiliser le terme production pour tout ce qui englobe la culture du raisin, sa transformation et son conditionnement sous forme de vin.

Le but principal du producteur est la minimisation des coûts de production et le rendement maximal de ses ventes sans négliger la qualité de son produit. Afin de minimiser ses coûts, le vigneron peut diminuer le salaire de ses employés, engager de la main d'œuvre peu onéreuse (étudiants, étrangers), etc. Et pour ce qui est de la maximisation des ventes; il a la possibilité d'améliorer la qualité de son produit, d'accroître ses capacités de production et développer, sa renommée au moyen d'outils promotionnels.

### ***Le distributeur***

Nous pouvons distinguer trois types de distribution, le premier lié à la vente directe des unions viticoles régionales, le second issu des négociants des centrales d'achats de grandes chaînes commerciales comme Denner, Coop ou Manor, et le dernier découlant de grossistes ou de sociétés spécialisées dans le commerce du vin qui écoulent leurs vins par leurs propres moyens.

En ce qui concerne la vente directe des unions viticoles, soit le producteur, soit la coopérative locale vend à même le domaine ou distribue le produit de ses récoltes aux consommateurs.

Pour ce qui est de la distribution issue du négoce entre des centrales d'achats et des unions viticoles, on peut dire plusieurs choses. Les départements «achats» des plus grands groupes de vente au détail négocient une fois l'an sur la base du prix, de la qualité et de la quantité, les millésimes répondant à la demande de leur clientèle. Ces négociants en vin se fournissent directement auprès des coopératives et unions viticoles régionales. Les vins ainsi achetés suivent le même chemin de distribution que les autres denrées alimentaires, pour finir dans les rayons des magasins.

Enfin, quelques remarques concernant les grossistes et les sociétés spécialisées dans le commerce du vin. Les grossistes achètent par le même biais que les grandes sociétés commerciales leur vin qu'ils revendront à une clientèle privée ou

professionnelle suisse, tels les restaurateurs, organisateurs d'événements, etc. Les consommateurs ont le choix de se fournir directement auprès de leur stock ou de se le faire livrer. Quelques sociétés spécialisées, par contre, s'occupent d'acheter auprès des producteurs ou coopératives quelques vins triés sur le volet et de les redistribuer au travers de leur réseau de revendeurs indépendants. Par ailleurs, ce sont ces dernières qui exportent le vin suisse à des importateurs étrangers ou directement à des magasins spécialisés.

Il ne faut pas oublier que les grossistes ou sociétés spécialisées, ainsi que les centrales d'achats importent eux-mêmes les vins étrangers qu'ils écoulent par leurs propres canaux de distribution, et par ce fait, répondent à la demande de leurs consommateurs sans se préoccuper réellement de la promotion des vins régionaux suisses.

Ce bref résumé de la structure éclatée de la distribution de vin suisse démontre à quel point les différents constituants de cet acteur sont isolés et peu en contact. Dans l'optique de maximiser les ventes de vin suisse, la centralisation des éléments mentionnés ci-dessus paraît évidente, et pourrait se traduire par la création d'une bourse des vins suisses, comme les ventes à la criée dans certains gros ports français. Un point de vente principal pour plusieurs régions permettrait à la distribution de rationaliser et de réduire potentiellement ses coûts.

Même si une centralisation de la distribution serait envisageable, la quantité de vin suisse écoulée sur le marché reste trop faible pour justifier une telle mesure. L'approche analytique ne permet pas de dégager de solutions évidentes à prime abord, seule une approche sur les influences et relations conjointes avec les autres acteurs pourra révéler sans doute des synergies bénéfiques pour l'ensemble du système.

### **L'Etat**

L'Etat a une double fonction. D'une part, il joue le rôle de régulateur, c'est-à-dire qu'il peut faciliter ou non la production et la vente de vin en suisse, d'autre part il assure un rôle de contrôle en maintenant un répertoire de standards, ainsi que de statistiques.

Pour remplir son rôle de régulateur, l'Etat a plusieurs moyens à sa disposition: premièrement, c'est lui qui délivre les autorisations de plantation/exploitation viticole à usage commercial. Deuxièmement, il peut accorder des subventions pour accroître ou réduire le développement de la culture de la vigne. Enfin, l'Etat contrôle les importations grâce à des taux de contingent, ainsi que les exportations par la certification des vins exportés.

Pour accomplir son rôle de contrôle l'Etat impose des contrôles de vendange, établit une liste des appellations d'origine contrôlée et définit les régions géographiques que celle-ci représentent, pour les protéger. Il régleme la procédure et les méthodes d'analyse et de certification de la qualité des vins.

Avec ces lois, l'Etat a donc une grande influence sur les composants du vin, mais pas directement sur les ventes. Comme nous avons pu l'observer avec la modification de la loi sur la circulation routière (modification du taux autorisé d'alcoolémie au volant), qui a eu pour effet de modifier indirectement la consommation de vin.

D'un point de vue purement analytique, l'action la plus directe que l'Etat peut entreprendre afin d'augmenter la vente de vin serait d'interdire l'importation de vin étranger, ainsi que d'abolir toute loi préventive influençant la consommation de vin. Cependant, nous constatons que cette solution ne paraît pas envisageable, car d'une part l'Etat ne peut fermer ses frontières commerciales à l'Europe et au reste du monde, ainsi qu'il ne peut se moquer de la sécurité routière et mettre en danger sa propre population d'autre part.

### ***La promotion***

Le but de la promotion est de faire connaître le vin suisse. Nous disposons à cet effet de différents moyens. Il peut s'agir de campagnes de publicité, d'organisation d'événements tels que des dégustations, de la création d'une image de marque, etc. Nous pouvons également promouvoir le vin à travers le tourisme, grâce notamment à des «Itinéraires vins et gastronomie» ou à la mise en valeur de région viticole, comme c'est par exemple le cas dans le Lavaux.

Comme mentionné plus haut, nous définissons ici la promotion comme étant un acteur à part entière, et non pas comme un «outil» que pourraient utiliser d'autres acteurs tels que les distributeurs par exemple. Nous considérerons donc la promotion comme étant constituée des agences de publicité ou des agences de conseil en marketing.

La promotion peut se traduire par des engagements aussi bien collectifs qu'individuels. Un vigneron peut avoir recours à une entreprise spécialisée dans le marketing, de même que plusieurs professionnels du vin peuvent se regrouper pour créer une association visant à faire connaître leurs produits.

La promotion peut s'effectuer à différents niveaux et auprès de différents publics. Elle peut s'adresser à des professionnels, tels que des restaurateurs par exemple, ou à des particuliers. Elle peut également se faire dans un champ plus ou moins large: elle peut viser une région restreinte tout comme elle peut être internationale.

Pour optimiser la vente des vins suisses, la promotion peut chercher à valoriser l'image des entreprises vitivinicoles et de leurs produits, à l'aide des moyens présentés plus haut, à savoir des campagnes de publicité, l'organisation d'événements divers, etc.

### ***La concurrence***

La concurrence joue un rôle important dans un marché constitué d'une diversité de produits et d'une clientèle limitée. De ce fait nous définissons le concurrent en deux parties, d'une part le concurrent local, c'est-à-dire les producteurs de vin suisse entre eux, un aspect plutôt local, d'autre part le concurrent étranger qui vend son vin en Suisse et/ou se trouve être le compétiteur qui concurrence l'importation des vins suisses sur le marché de son propre pays.

Le niveau élevés des prix en Suisse (de la production et donc du produit final) incitent les consommateurs à effectuer un choix qui ne se base non plus sur la qualité et l'origine du produit, mais sur le prix. Ce qui aurait tendance dans notre cas à les orienter plutôt vers des vins étrangers que des suisses. Les producteurs ne doivent plus seulement se battre contre la concurrence traditionnelle (France et Italie) mais doivent combattre de nouveaux arrivants exotiques; Chili, Australie,



Afrique-du-Sud, Etats-Unis, etc. La majorité de la consommation de vin est une consommation de masse plutôt qu'une consommation spécialisée de connaisseurs.

Le concurrent étranger a comme but l'opposé de ce que vise notre problématique, et son moyen de pression est avant tout le prix. Face à cela, le vigneron suisse pourrait diminuer ses coûts et ainsi diminuer son prix tout en gardant la même marge bénéficiaire.

Les concurrents suisses pourraient aussi former un cartel pour éliminer la concurrence interne et ainsi avoir plus de pouvoir. Ces hypothèses ont toutefois des limites, d'une part la structure des coûts rigides et d'autre part les lois sur la libre concurrence.

### ***Conclusion de la partie analytique***

De notre approche analytique ressort l'existence d'un lien fort entre le producteur et consommateur, qui est par essence l'échange commercial; notre problématique. Tous les autres acteurs interagissent, valorisent, réglementent, protègent et influencent ce lien. Cependant il n'est pas possible, dans cette partie de la méthode, de considérer une interaction entre deux acteurs et de mesurer l'impact des actions menées.

Quand bien même nous avons proposé des solutions propres à chaque acteur, il est impossible de trouver une solution globale à la problématique.

Il s'agit donc de recourir à une autre approche, nous permettant d'analyser les influences et les interactions entre les différents facteurs présents dans ce système. C'est pourquoi nous allons, dans la seconde partie de ce travail, aborder notre sujet par une approche systémique et non plus analytique.



## Partie systémique

### ***Introduction de la partie systémique:***

Dès à présent, nous allons aborder notre problématique d'un point de vue systémique. Comme nous l'avons laissé entendre précédemment, il va s'agir de considérer les liens et les interactions qui se jouent entre les différents acteurs. Pour ce faire, nous allons employer la méthode dite «de Saint-Gall». Cette méthode vise à résoudre des problèmes de nature complexe. La marche à suivre se veut itérative – c'est-à-dire que les différentes phases de la méthode interagissent toutes les unes avec les autres – et basée sur un principe d'adaptabilité – à savoir que des phases peuvent être partiellement ou totalement évitées, que d'autres en revanche peuvent faire l'objet d'une attention particulière. On peut également dire qu'«elle permet d'identifier les variables sensibles d'un réseau, d'appréhender l'importance relative de telle ou telle interaction, de mettre en évidence les temps de réponse et de prendre toute mesure utile pour faire évoluer un système dans le sens souhaitable»<sup>1</sup>. La méthode de St-Gall propose sept phases de résolution globale de problème<sup>2</sup>. Nous allons donc suivre ces différentes étapes pour tenter de répondre aux questions soulevées par notre problématique. Chacune de ces phases sera présentée plus en détail lorsqu'elles seront abordées.

### ***1. Délimitation du problème:***

Le réseau d'interactions dans le cadre de la vente de vin suisse est très vaste. Nous allons donc tout d'abord procéder à une délimitation du problème, et ce selon huit points de vue différents: l'environnement, l'Etat, la sociologie, l'économie, la concurrence, le produit, la promotion et la production. On notera que l'on retrouve la quasi-totalité des acteurs présentés dans la partie analytique, à l'exception du distributeur, dans la mesure où l'élément est tellement peu unitaire qu'il mériterait d'être traité comme une problématique à part entière. De plus, l'acteur consommateur ne figure pas en tant que tel, car, afin d'être plus précis, nous avons choisi de le séparer en deux aspects distincts, à savoir le choix de consommation (intérêt pour le vin suisse) et sa contrainte budgétaire (pouvoir d'achat). On le retrouvera donc dans le schéma du réseau mais pas dans la liste qui suit.

- *L'environnement:* la production de vin est influencée par celui-ci. Les conditions d'ensoleillements, les intempéries, la qualité du terrain peuvent avoir une influence très importante sur la quantité et la qualité du raisin récolté.
- *L'Etat:* il supervise de nombreux paramètres de notre problème. Il peut réguler la production de vin. Il peut également promulguer des lois qui, de

---

<sup>1</sup> Silvio Munari, intervention dans le colloque «La théorie des systèmes: une approche inter- et transdisciplinaire».

<sup>2</sup> Toutefois, nous n'allons traiter que les six premières phases, conformément aux consignes données pour la réalisation de ce projet.

manière indirecte, influencent la vente et la consommation de vin. De plus, il peut choisir d'allouer des subventions aux producteurs de vin.

- *Culture et moeurs*: la culture et les moeurs des individus déterminent l'attitude des consommateurs à l'égard du vin. Les habitudes de consommation lors de repas ou d'apéros, par exemple, sont importantes, tout comme les préférences pour le vin étranger ou suisse, le blanc ou le rouge, etc. Les traditions et les particularités régionales peuvent également être considérées comme des facteurs d'influence. On prendra également en compte les substituts au vin, à savoir les autres boissons, dans la mesure où cela relève d'habitudes de consommation.
- *L'économie*: il est bien évident que la situation économique peut être favorable ou non à la vente de vin. Le pouvoir d'achat des consommateurs, la conjoncture économique, le niveau des importations et des exportations sont autant de facteurs qui influent sur la vente des vins.
- *La concurrence*: dès lors que l'on s'intéresse à la vente de vins suisses, il est primordial de prendre en compte les phénomènes de concurrence induits par l'importation et l'exportation de vin. De même que l'on se doit de considérer la concurrence telle qu'elle se joue à un niveau plus local, entre régions viticoles ou entre domaines. Tout cela influant bien évidemment sur les prix ou sur la publicité par exemple.
- *Le produit*: on peut approcher la problématique des ventes de vins suisses du point de vue du produit lui-même. Les facteurs d'influence que l'on peut y rattacher sont la qualité, l'image et le prix du vin.
- *La promotion*: ce point de vue permet d'appréhender des aspects importants de la vente de vins suisses, comme la publicité qui est faite autour des produits, le «tourisme viticole», ou les innovations qui sont apportées aux vins.
- *La production*: on peut encore adopter comme angle d'observation celui de la production, selon lequel on prendra en compte des facteurs tels que les coûts et les moyens de production, les quantités produites ou encore les assurances.



Figure 1: Schéma de présentation des acteurs et de leurs facteurs d'influence

## 2. Détermination du réseau

La première phase de la méthode de la résolution de problème nous a fourni les facteurs d'influence importants. Nous allons maintenant passer à la seconde phase que propose la méthode de St-Gall, à savoir la détermination du réseau. En effet, après avoir délimité le problème, les différents acteurs ont été disposés de façon à illustrer leurs interactions, dans un schéma de réseau. Les facteurs sont reliés par des flèches indiquant dans quel sens se fait l'influence et l'on trouve sur ces flèches des signes + et -, indiquant quant à eux si les facteurs sont corrélés positivement ou négativement. Nous avons établi un premier schéma (cf. Annexe I), certes vaste mais qui aurait pu l'être encore plus. Nous avons choisi de ne pas le restreindre davantage afin de présenter une vision présentant les nombreuses interdépendances se jouant autour de notre problématique. Il est bien évident que l'on pourrait rajouter de nombreux liens entre les facteurs apparaissant sur notre schéma. Il nous semble toutefois avoir retenu les plus importants. En ajouter d'autres ne serait assurément pas erroné, mais également pour des raisons de lisibilité de notre schéma, nous avons choisi de nous en tenir là.

Pour clarifier notre démarche, nous allons expliquer nos choix de retenir certains aspects, respectivement d'en éluder d'autres. La plupart des facteurs que nous

avons écartés sont bien évidemment ceux dont l'influence est la plus négligeable sur les ventes de vin. Cela étant dit, d'autres facteurs ont été écartés non pas parce que leur influence était négligeable, mais plutôt pour simplifier le schéma.

Tout d'abord, nous pouvons voir que les facteurs d'influence de l'aspect «Culture et mœurs» sont quasiment tous absents de notre schéma. Il ne reste que le «substitut». Les autres facteurs ont été jugés comme dépendants de tendances trop lourdes et difficilement quantifiables dans notre analyse. Pour le dire autrement, les influences exercées par et sur les traditions, par exemple, sont des phénomènes de très long terme et il ne nous semble pas pertinent d'en tenir compte dans le schéma. Toutefois, il convient bien évidemment de garder à l'esprit que ce sont des facteurs qui influencent les ventes de vin.

Il convient également de faire une remarque sur la consommation. En effet, elle n'apparaît pas dans notre schéma. Dans la partie concernant la délimitation du problème, nous avons défini l'acteur consommateur qui se trouve être décomposé en deux aspects distincts. Nous nous sommes finalement rendu compte que, pour le schéma de réseau, il n'est pas non plus nécessaire de faire apparaître la consommation en tant que telle. Mais la problématique exige la scission entre le choix que fait le consommateur (intérêt pour le vin suisse) et les moyens qu'il a pour effectuer l'acte de consommation, à savoir le pouvoir d'achat.

Dans le même ordre d'idée, l'acteur distributeur est absent de notre réseau, comme nous l'avons mentionné plus haut, car il ne peut figurer sous une seule entité. Ce n'est bien sûr pas pour autant qu'il n'a aucune influence sur la vente de vin. Toutefois, il nous a semblé superflu de le faire apparaître dans le schéma, par souci de cohérence avec ce que nous avons avancé lors de la phase de délimitation du problème.

Il est intéressant de constater dans notre schéma qu'il y a des sortes de «centres d'attraction». En effet, certains facteurs font converger beaucoup de flèches autour d'eux, de même que plusieurs flèches partent de ces centres. Il en va ainsi de l'innovation, de la publicité, de l'intérêt pour le vin suisse, des coûts de production et du prix de vente principalement. Il nous semble que ces facteurs sont importants pour la vente de vin suisse. Cette figure nous laisse en tous cas le penser; on verra par la suite, et ce grâce à d'autres façons d'appréhender les liens entre facteurs, que ce schéma peut donner une bonne idée de ce qui est important pour notre problématique.

Dans un deuxième temps, nous avons restreint le schéma pour nous concentrer sur le court terme. Nous avons donc supprimé du nouveau schéma certains facteurs pour ne retenir que ceux qui ont une influence sur le court terme. Ce schéma nous est utile également pour la suite du travail, particulièrement dans l'optique des interventions de pilotage que nous traiterons plus loin. Il permet notamment de se représenter quels sont les facteurs qui jouent un rôle important dans la vente de vin suisse sur le court terme.

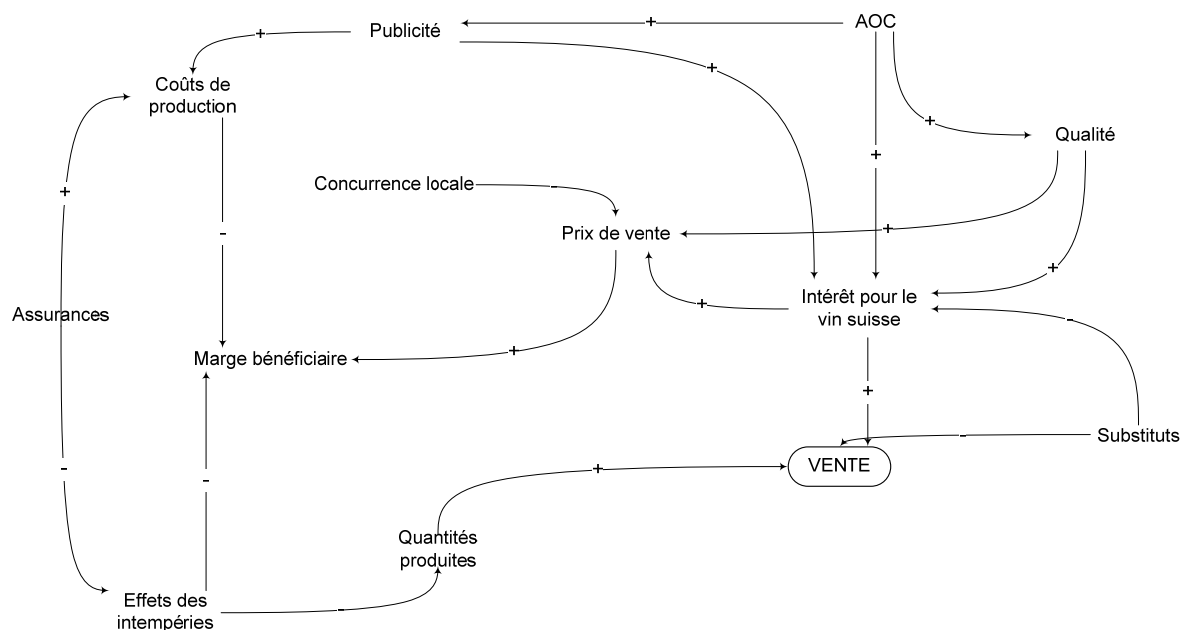


Figure 2: Schéma du réseau

### 3. Saisir la dynamique

Afin de saisir la dynamique, nous avons créé une matrice des éléments qui, de notre point de vue, sont les plus fondamentaux dans le système de l'optimisation de la vente de vin suisse. Les éléments sélectionnés ont été choisis pour leur pertinence dans une optique à court terme. Pour notre analyse, nous nous concentrerons sur les quatre points suivants:

- *La dimension active* est celle qui influence le plus fortement les autres en étant elle-même la moins influencée. Cette dimension sera donc l'élément permettant de résoudre le problème.
- *La dimension passive* est celle qui est la plus influencée et qui influence le moins. Par sa nature, on peut supposer que dans notre analyse ce seront les ventes, ce que nous confirmera ou infirmera les résultats de la matrice.
- *La dimension critique* est fortement influencée et influence fortement. Ce pôle sensible nous laisse imaginer que si une intervention se produit à ce niveau du système, des réactions en chaînes sont très probables.
- *La dimension inerte* est celle qui agit le moins sur le système et sa dynamique.

Les résultats obtenus (cf. Annexe II) méritent une explication approfondie. En effet, deux variables, les effets des intempéries et les assurances perturbent les réponses, car ils sont à la fois la dimension active et inerte. La problématique de notre système est que peu influencée par le climat, dans le sens où la probabilité que des intempéries de grande envergure se produisent, est assez petite et restent généralement locales. Nous ne pouvons nous baser sur des événements probabilistes rares pour dégager de réelles solutions de pilotage rationnelles, pour l'importante majorité des cas, où aucune intempérie ne se produit. Donc nous les classerons comme inerte, tout en sachant que quand elles se produisent, le pilotage en devient tout autre.

*La dimension active* la plus indicative qui ressort est la qualité du vin. Cela est assez significatif du problème du vin suisse, car une bonne qualité de produit donne de la valeur au vin. En effet, l'intérêt pour le vin, ainsi que la publicité et les appellations d'origine contrôlées dépendent essentiellement de la qualité du produit, de la vinification et du terroir. Tout l'aspect promotionnel ou marketing autour du vin est important et très influent sur les ventes, le prix de vente et la concurrence locale.

Pour ce qui est de *la dimension passive*, nous sommes surpris de constater que le prix de vente ressort comme l'élément passif le plus marqué. Le facteur vente n'est que deux positions derrière quasiment côte à côte avec le facteur marge bénéficiaire. Le manque de concurrence et de dynamisme au niveau local est peut être la raison de la passivité du prix de vente. Nous devons donc assumer que nous ne pourrions modifier le niveau des ventes sans influencer fortement sur le prix de vente dans un premier temps.

*La dimension critique* nous révèle ou confirme l'intuition soulevée plus haut, c'est-à-dire qu'elle se trouve être dominée par les ventes et non le prix de vente qui vient en second. Nous comprenons bien qu'il faut agir sur ces variables au moyen des facteurs actifs, à savoir l'augmentation de la qualité du vin, une publicité à meilleur rendement, plus ciblée et plus importante en Suisse comme à l'étranger, par exemple, et de continuer de faire certifier nos vins par le biais d'appellations d'origine contrôlée, garant d'un savoir-faire unique et d'un haut niveau de qualité. Deux autres éléments que nous pouvons qualifier de critiques se trouvent être l'intérêt pour le vin suisse et la concurrence locale. En effet, ils relatent une tendance positive, à savoir que les agents actifs promotionnels ont déjà un effet sur l'intérêt du vin suisse et stimule par ailleurs la concurrence locale, mais peut-être que de manière insuffisante pour le moment!

*La dimension inerte* nous révèle, sans surprise, les effets des intempéries, ainsi que les assurances. Ils n'agissent que peu dans le système pour les raisons évoquées précédemment. De plus, le système d'assurances en cas de climat instable, répond rapidement et dédommage les producteurs, ainsi leurs effets ne se font que peu ressentir.

Pour conclure, l'augmentation de la qualité, la certification AOC et la publicité sont les dimensions nécessaires pour influencer les dimensions critiques qui sont les ventes, le prix de vente et l'intérêt pour le vin suisse.

Effets de	sur														Total actif (TA)	Quotient Q (TA:TP · 100)
	Concurrence locale	Qualité	Coûts de production	Publicité	Quantité produite	Assurances	Prix de vente	AOC	Substituts	Marge bénéficiaire	Effets d'intempéries	Intérêt pour le vin suisse	Ventes			
Concurrence locale	-	2	0	1	2	0	3	2	1	1	0	2	3	17	60.71429	
Qualité	2	-	3	2	2	0	3	3	3	2	0	3	3	26	185.7143	
Coûts de production	1	3	-	1	1	0	3	2	0	3	0	0	1	15	88.23529	
Publicité	2	0	3	-	0	0	3	2	2	2	0	3	3	20	125	
Quantité produite	3	1	3	0	-	0	3	1	0	0	0	2	3	16	80	
Assurances	0	0	3	0	0	-	3	0	0	3	3	0	0	12	240	
Prix de vente	3	0	0	1	1	0	-	0	3	3	0	3	3	17	53.125	
AOC	3	3	1	3	2	0	2	-	1	3	0	3	2	23	164.2857	
Substituts	3	1	0	0	1	0	2	0	-	1	0	3	2	13	86.66667	
Marge bénéficiaire	2	1	3	3	2	2	3	0	0	-	0	0	3	19	79.16667	
Effets d'intempéries	3	1	0	0	3	3	1	0	0	1	-	1	2	15	500	
Intérêt pour le vin suisse	3	1	0	2	3	0	3	3	3	2	0	-	3	23	104.5455	
Ventes	3	1	1	3	3	0	3	1	2	3	0	2	-	22	78.57143	
Total passif (TP)	28	14	17	16	20	5	32	14	15	24	3	22	28	actif	passif	
Produit P (TA · TP)	476	364	255	320	320	60	544	322	195	456	45	506	616	critique	inerte	

Tableau 1: Tableau des totaux actifs et passifs, produits et quotients

#### 4. Interprétation des comportements possibles

Dans cette partie, il convient d'observer les évolutions possibles des différents facteurs. Pour cela, il faut concevoir les facteurs d'influence sous un angle pessimiste ainsi qu'un point de vue probable. Il est toute fois essentiel de rester dans le contexte de la problématique. De plus, nous pouvons nous en douter, le scénario le plus intéressant sera le cas pessimiste, car c'est en prévoyant de faire face à des situations difficiles que nous établissons une base solide dans la démarche pour la survie et l'évolution de notre activité. Un autre danger consiste à vouloir interpréter une solution hâtive, c'est-à-dire de faire une prévision, alors qu'il est encore trop tôt, au risque d'omettre certains liens complexes qui provoqueront des réactions en chaîne non contrôlées.



Nos sources, pour établir ces scénarios, sont essentiellement des contacts avec des professionnels (vigneron, marketer)<sup>3</sup>, ainsi que des statistiques publiées et quelques informations de la presse. Nous avons choisi de développer les facteurs les plus pertinents pour notre problématique, centrée sur le court terme.

Il y a certains scénarios qui touchent directement les ventes et qu'il est intéressant de comparer. Tout ce qui touche au marketing du vin, que ce soit le label AOC, la publicité ou l'image qu'ont les consommateurs du produit, jusqu'au fait de choisir entre vin et substituts, sont des facteurs dont les scénarios pessimistes sont difficilement prévisibles. Il faudra prendre garde à bien les contrôler. Mais fort heureusement, les experts prévoient une tendance plus positive que négative pour les scénarios prévisibles.

D'autre part, nous avons des scénarios de facteurs que nous subissons telle la conjoncture ou le climat qui comportent des scénarios pessimistes quasi inévitables. Il faudrait donc essayer de s'en protéger par d'autres moyens, telles les assurances sur la météo par exemple, mais ce facteur à son tour n'échappe pas à une accélération négative.

Nous constatons donc qu'il est important de se prémunir contre les scénarios pessimistes, qu'ils soient inévitables ou juste prévisibles.

Acteurs	Facteurs	Scénario pessimiste	Scénario probable
Etat	Prévention	La loi sur la circulation routière devient encore plus restrictive.	Etant donné le succès des campagnes de prévention, il est fortement envisageable que l'Etat poursuive dans cette voie.
	AOC	L'AOC devient accessible à un large public de producteurs et le label perd de sa renommée.	Grâce à des bons résultats dans les concours de vin, les AOC gagnent de la renommée et du prestige.
Culture et mœurs	Substitut	Les substituts prennent le pas sur le vin dans les habitudes de consommation; les jeunes générations se tournent vers d'autres types d'alcool. La mode du «wellness» fait baisser la consommation générale d'alcool.	La consommation de vin par rapport aux autres boissons reste stable.
Promotion	Publicité	La publicité pour les boissons alcoolisées n'est plus autorisée.	Les vignerons trouvent d'autres outils promotionnels que de la publicité traditionnelle et font connaître leurs produits grâce au soutien de professionnels du marketing.
Concurrence	Locale	La concurrence augmente, ce qui force certains vignerons, qui ne peuvent plus adapter leurs coûts, à mettre la clé sous le paillason..	Quasi stabilité, grâce aux des subventions et au maintien artificiel des prix.

<sup>3</sup> Cf. références

Production	Coûts de production	Augmentation des pressions syndicales, augmentation du salaire des employés	La part des salaires dans la structure des coûts de productions augmente inexorablement.
	Assurance	Les assurances refusent d'assurer certaines régions à haut risque et pratiquent des tarifs exorbitants.	Les primes ont une tendance à la hausse.
Produit «vin»	Intérêt pour le vin suisse	Les concurrents étrangers arrivent à convaincre les consommateurs suisses d'acheter des vins d'importation plutôt que des vins indigènes.	Vu les efforts entrepris pour promouvoir une nouvelle image du vin suisse, sa qualité et son caractère raffiné, il est pensable qu'il augmente en Suisse comme à l'étranger, ce qui confirmerait une tendance constatée à l'exportation depuis 3 ans maintenant.
Environnement	Climat	Le climat devient incontrôlable, apparition de longues périodes de sécheresse, gèle et dérèglement des facteurs de saisonnalité.	Le temps continue à varier selon les saisons. On observe un cycle plus ou moins régulier comprenant des aléas climatiques (grêle, orage) difficilement contrôlables.
Economie	Conjoncture	L'économie entre dans une récession et le pouvoir d'achat des gens diminue.	L'économie suisse est relativement en bonne santé, d'après les dernières statistiques.

Tableau 2: Tableau des scénarios

### 5. Détermination des possibilités de pilotage

Nous en arrivons au schéma de pilotage qui comprend cinq éléments :

- 1) Les facteurs non influençables
- 2) Les facteurs influençables
- 3) Les indicateurs
- 4) L'action anticipative
- 5) La rétroaction

Il nous semble important de préciser à cette étape du travail que nous considérons avant tout les possibilités de pilotage sous l'angle du producteur, c'est-à-dire du vigneron. Quelles sont les actions que celui-ci peut entreprendre afin de maximiser ses ventes?

De plus, toutes ces possibilités de pilotage sont considérées sous une perspective de court terme.

Ce tableau représente bien dans quelle mesure il est possible d'agir sur certains éléments du problème en mettant au point des interventions de pilotage. Dans ce schéma, nous avons sélectionné, à partir du tableau analytique, les éléments qui nous paraissent les plus aptes à intervenir dans l'étape de pilotage afin de les regrouper en différentes catégories selon leur influence respective.

Dans un premier temps, il faudra distinguer entre ce qu'il nous est possible d'inférer et ce qui en soi ne peut être modifié par la simple volonté du décideur.

1) Ainsi une première catégorie regroupe les facteurs non influençables. On peut définir ceux-ci comme étant des éléments qui n'entrent pas dans la sphère d'influence de l'intervenant. Ils peuvent, cependant, avoir eux-mêmes un fort impact sur le modèle. Ainsi nous pouvons nous douter que les intempéries, les assurances, le climat, ne sont difficilement voir nullement contrôlables. Pour ce qui est des aspects économiques, c'est-à-dire la conjoncture et les substituts, nous sommes là aussi en présence d'éléments auxquels les possibilités d'interventions sont quasi nulles. Il serait, en effet, difficile de mener l'économie dans une bonne ou mauvaise conjoncture par une simple manipulation du jour au lendemain.

2) A l'opposé, nous rencontrons des facteurs qu'ils nous sont possibles d'influencer et qui sont, à proprement parler, les fameuses «possibilités de pilotage». De plus, l'intervenant doit vérifier qu'entre cette catégorie de facteurs et ceux dits actifs, il y ait une synergie, de manière à ce que les effets de son intervention puissent devenir amples et puissants. Nous trouvons dans cette catégorie la publicité, l'intérêt pour le vin suisse, le coût de production et la qualité (par qualité nous entendons, le processus qui permet au produit d'être de haut niveau). A la suite de notre travail, nous avons surtout identifié, parmi ces facteurs influençables, la publicité et la qualité comme étant les éléments clé pour atteindre l'objectif qui est de maximiser les ventes du vigneron.

Une bonne publicité pour un mauvais vin ne produira jamais l'effet escompté. Les vigneron doivent au niveau national stabiliser la variabilité de la qualité de leurs vins et se créant ainsi une renommée, lente à émerger mais durable. Parallèlement, nous pourrions influencer l'image, l'intérêt pour le vin en mettant en place une campagne marketing efficace et accessible à un large public, et dont l'étendue ne se limiterait pas seulement aux seules frontières de la Confédération helvétique. La Suisse doit se vendre à l'étranger.

3) Il faudra encore que le décideur puisse s'appuyer sur quelques indicateurs l'informant ainsi de la réussite ou de l'échec de la solution mise en œuvre grâce à un mécanisme de rétroaction.

En d'autres mots, cet élément illustre l'impact de la décision prise.

Nous avons sélectionné tout d'abord la quantité produite et les ventes. Les ventes ont un caractère ambivalent car elles sont à la fois le but, à savoir son optimisation, mais aussi un indicateur. Nous partons ici du principe que la demande est adaptée, c'est-à-dire que la quantité produite est vendue. Nous avons choisi d'écarter les facteurs importation / exportation. Nous le justifions par deux raisons: la première est que les traités d'importation spécifient des limites de volume que la consommation n'est pas en mesure d'atteindre, et deuxièmement le fait que seulement un pour-cent du volume produit en Suisse est exporté. Ces indicateurs ne nous sont d'aucune utilité dans notre problématique à court terme. Par contre, chose étonnante, le prix de vente se révèle être un indicateur de marché et non un facteur influençable. Ce facteur, dangereux à manipuler, ressort d'après notre analyse comme le plus influencé de notre système et non les ventes. La marge bénéficiaire est également un indicateur dans la mesure où une augmentation de celle-ci contribue effectivement à l'objectif qui est la maximisation des ventes du vigneron.

Les études marketing sont une autre source d'information, la prospection de marché et l'étude des données primaires et secondaires. Rien ne sert de produire sans considérer les besoins et envies de son consommateur!

4) L'action anticipative s'opère à partir des facteurs non influençables. Elle consiste, à prendre des mesures préventives, en regard des influences qui échappent à l'intervenant.

Dès lors, en présence de phénomènes aléatoires, qui sont par essence non contrôlables, il s'agira, dans une vision anticipative, de prendre des précautions telles que l'achat de fusées contre la grêle, de produits qui permettent de traiter les maladies de la vigne, accumuler un stock de capital pour faire face aux aléas de l'économie, etc.

5) Enfin, le dernier élément qui est la rétroaction découle du point 3). En effet, elle est la stratégie à opérer en vue des informations fournies par les indicateurs. A titre d'exemple, une diminution des quantités vendues amènera le décideur à reconsidérer la façon dont la promotion de son vin est faite, de revoir sa stratégie Marketing. Mais l'action promotionnelle doit porter à la base sur un bon produit. Les vigneronns doivent aussi continuer à se former, trouver de nouveaux cépes, créer de nouveaux assemblages, innover pour créer de nouveaux marchés et atteindre un niveau de qualité toujours plus haut.

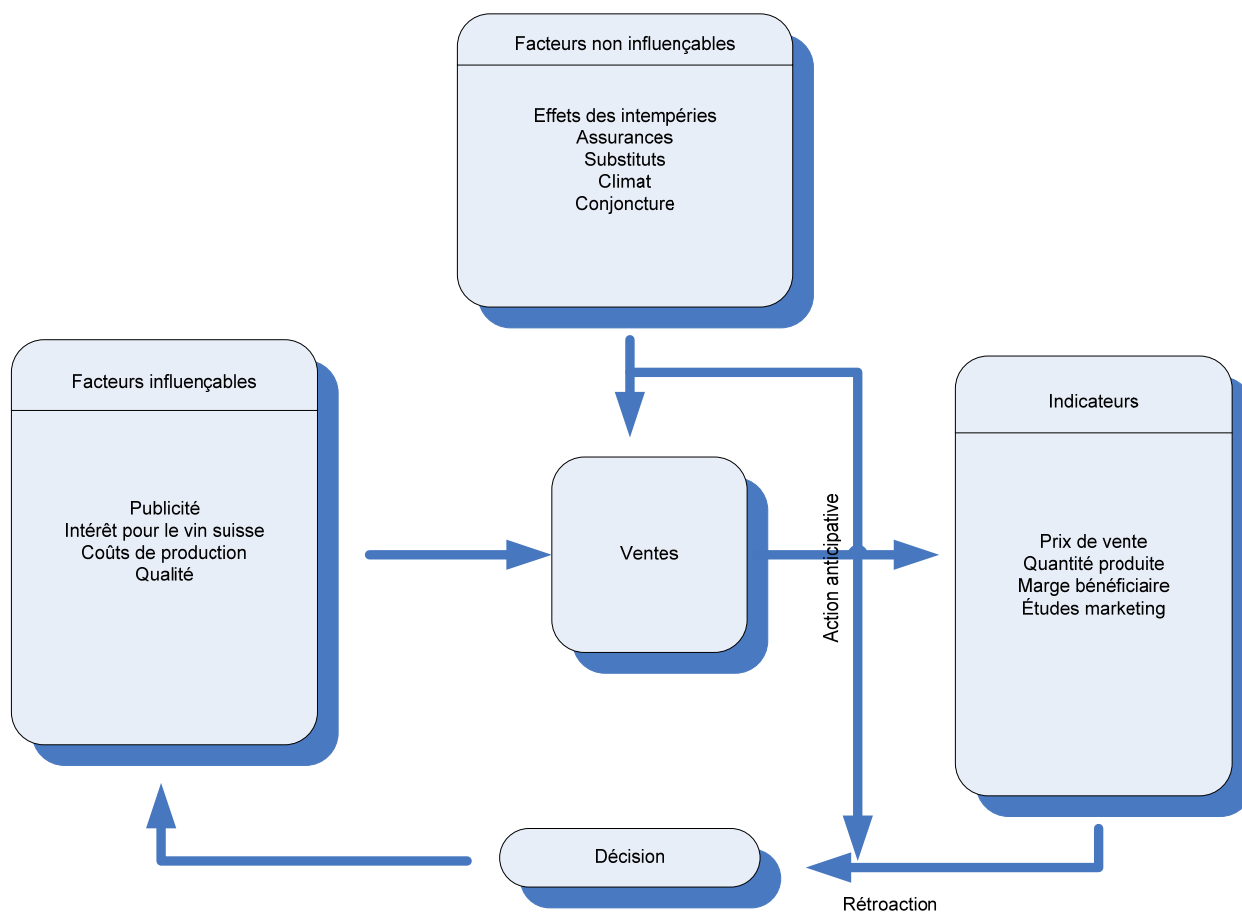


Figure 3: Schéma de pilotage

## **6. Mise au point des interventions de pilotage**

*«Adapter vos interventions de pilotage à la complexité de la situation critique»*

La vente de vin suisse ne peut être augmentée que par une action bien ciblée sur certains facteurs d'influence. En effet, la situation est complexe, car nombreux sont les facteurs qui agissent sur la vente, mais moins nombreux sont ceux sur lesquels on peut véritablement mener une action. Nous avons donc choisi de retenir des interventions de pilotage relatives au marketing.

*«Orienter vos mesures d'après les facteurs d'influence actifs et critiques»*

On voit, si l'on s'en réfère aux résultats obtenus, que les facteurs liés à la promotion sont de manière générale actifs et/ou critiques. Il est évident que ce ne sont pas les plus actifs, ni les plus critiques. Ce sont toutefois les facteurs qui correspondent le mieux au compromis fait entre les résultats obtenus et la règle précédente qui veut que l'on adapte les interventions de pilotage à la complexité de la situation. On se verrait en effet mal orienter nos interventions sur les effets des intempéries!

*«Évitez les évolutions non contrôlées à l'aide de rétroactions stabilisatrices»*

L'intérêt pour le vin suisse est un élément fondamental pour la vente des vins suisses (voir le réseau d'influence). C'est pour cela qu'il faut le manier avec précaution. Il faut un marketing pertinent et bien ciblé. Cela implique que des études de marketing doivent être menées aussi bien avant de mener des opérations marketing qu'après, afin de se rendre compte de l'impact qu'elles ont eu, notamment sur l'image du vin suisse.

*«Utilisez la dynamique propre et les synergies de la situation critique»*

Il est préférable de chercher à renforcer l'image actuelle du vin plutôt que de chercher à la modifier. Il faut par conséquent certes promouvoir le vin suisse afin d'attirer un plus large panel de consommateurs, mais en prenant garde à ne pas perdre des consommateurs «fidèles».

*«Rechercher un équilibre harmonieux entre «conserver» et «changer»»*

Comme on l'a dit, on va chercher à renforcer l'image du vin plutôt que de la modifier complètement. En effet, le vin doit rester ce produit de consommation avec ses caractéristiques bien particulières. On ne doit pas chercher à faire changer radicalement les habitudes des consommateurs. Par exemple, quoique le vin reste souvent un accompagnement pour les repas ou un apéritif, nous apercevons dans certaines franges de la population une tendance émergente à considérer le vin comme une boisson à part entière, consommée principalement dans les vinothèques. Par contre, il serait inapproprié de chercher à en faire une boisson que l'on consomme en boîte de nuit par exemple.

*«Soutenez l'autonomie de la plus petite unité»*

Il va de soi que la diversité des vins suisse est un avantage majeur. Il convient absolument de maintenir l'aspect identitaire de chaque région, voire de chaque production. Les opérations marketing doivent donc tenir compte de chacune des particularités et s'appuyer un peu plus sur le processus AOC.

*«Toute résolution du problème doit améliorer les capacités d'apprentissage et d'évolution»*

En introduisant des méthodes de marketing efficaces, nous donnons au vigneron un savoir-faire, et surtout un réseau de relations dans le milieu de la publicité. Par conséquent, ce qui à l'origine peut être perçu comme une réponse à une situation critique, peut évoluer et s'avérer comme étant un potentiel de développement important.

### **Réflexions et conclusions de la partie systémique**

En conclusion de cette partie systémique, on peut avancer plusieurs constats. Tout d'abord, il se dégage une vision bien plus globale du problème qu'avec une approche analytique. En prenant en compte les influences qui se jouent entre les acteurs, c'est-à-dire entre le producteur et le consommateur, nous sommes à même d'expliquer et quantifier l'influence de la qualité du vin et l'intérêt pour le vin suisse (qui découle de la promotion) dans notre problématique.

Pour conclure, nous constatons un intérêt réel pour le vin suisse, mais peu stimulé du fait d'une carence promotionnelle, tout en continuant le processus d'amélioration de la qualité. C'est dans cette optique que nous avons développé nos possibilités de pilotage, car nous pensons qu'influer sur ces facteurs nous permet d'atteindre notre objectif de la manière la plus sûre et la plus certaine.

### **Comparaison entre les méthodes**

Chacune des étapes de la méthode de St-Gall nous a permis de mieux cerner les enjeux se jouant autour de la vente de vin suisse.

Lors de l'approche analytique nous avons ressenti certaines interactions fortes entre les acteurs que nous ne pouvions malheureusement pas mettre en évidence. Notre problématique nous a révélé qu'il était impossible de résoudre le problème de maximisation des ventes de vin suisse par l'unique analyse des acteurs, et cela en omettant toutes les influences qui interagissent entre eux.

De ce fait, en ayant une vision globale du problème, on est plus à même d'y apporter une solution, globale elle aussi. En effet, en ayant bien en vue les éléments du problème ainsi que les liens qui existent entre eux, nous pouvons agir sur les facteurs centraux du problème en sachant quelles influences ils auront sur les autres facteurs et sur la problématique en général.

En effet, les solutions des approches analytiques et systémiques sont bien différentes. Cette dernière nous a permis de mettre en évidence des facteurs très importants pour la résolution du problème et qui étaient invisibles dans la première. «Il n'y a donc pas opposition entre les deux approches, mais complémentarité»<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Cf. Polycopié de SIO édition 2005, page 3, Professeur Silvio Munari



## Réflexions sur les résultats entre les groupes

Après avoir pris connaissance de l'autre projet portant sur la même problématique que la nôtre, nous allons mettre en évidence les points communs ainsi que les divergences entre les deux travaux.

Tout d'abord, en ce qui concerne la partie analytique, on remarquera un choix d'acteurs identique, à savoir le vigneron (ou producteur), l'Etat, les distributeurs et le consommateur.

Cependant, la concurrence, la promotion et les coopératives ne sont pas traitées de la même façon dans les deux travaux. A titre d'exemple, nous avons considéré la concurrence comme un acteur à part entière alors que le groupe parallèle ne l'a pas considéré comme une entité séparée. Il faut toute fois préciser qu'ils ont tout de même mentionné son existence dans la description du rôle du vigneron. Les mêmes divergences concernant le choix des acteurs se retrouvent dans la partie systémique.

La plus grande divergence se situe au niveau de l'approche systémique et consiste en une évaluation différente de la problématique dans le temps. Traiter les ventes sur le court ou moyen-long terme permet une détermination différente de la pertinence des facteurs d'influence.

Mis à part ce fait très important, nous ne remarquons pas de grandes différences pour la délimitation du problème. A l'exception du fait que nous n'avons pas inclus le distributeur ceci à cause de son caractère «éclaté». Les deux travaux prennent en compte l'importance de l'image du vin, mais dans notre démarche, il nous semblait important de mentionner plus en détail l'intérêt que porte le consommateur pour le vin suisse.

Nous pouvons cependant relever des différences d'approche en ce qui concerne la partie «saisir la dynamique». Le groupe parallèle a décomposé cette phase en plusieurs schémas «sous-réseau coûts», «sous-réseau image» etc. Ils ont également à chaque fois mis en évidence trois aspects temporels. Nous pouvons également ajouter que l'autre groupe semble accorder plus d'importance à tout ce qui a trait aux rapports avec l'étranger (concurrence, prix du vin suisse à l'étranger, image du vin suisse à l'étranger, qualité du vin étranger, etc.). Aspect que nous avons certes mentionné mais auquel nous n'avons pas donné autant d'importance, car nous partions du principe que seules des solutions à court terme sont réalisables dans des délais raisonnables par les producteurs.

Finalement, nous constatons que les conclusions auxquelles nous arrivons sont relativement semblables, à savoir axer les interventions de pilotage sur le marketing, ceci dans le but d'améliorer l'image du vin, de même que l'amélioration de la qualité du vin suisse. La méthode de «St-Gall» se révèle pertinente, car même si les deux groupes ont emprunté une démarche différente en ce qui concerne l'approche systémique, nous aux même résultats.



## Réflexions et conclusions générales

Grâce à la méthode de «St-Gall», et la confirmation de nos résultats par des vigneron, nous pouvons répondre aux questions que nous nous posions. Tout d'abord, au travers de notre tableau analytique et en se basant sur notre analyse dynamique, nous pouvons infirmer deux choses: le prix de vente ressort comme un facteur dangereux à manipuler et par ce fait difficilement pilotable; pour ce qui est de la prévention, il n'est nullement possible de l'influer à court terme, car elle est du ressort de l'Etat. Par ailleurs nous pouvons confirmer que la promotion est un facteur essentiel pour la résolution de la maximisation de la vente de vin suisse. Sans lui, l'intérêt pour le vin de notre pays ne pourra se développer au niveau national et au-delà des frontières de notre confédération. Aussi, la concurrence locale à court terme n'influence pas les ventes de vin.

Finalement, tout ce travail nous démontre que si les producteurs veulent augmenter le volume de leurs ventes, ils doivent apprendre à valoriser mieux leur produit et faire un effort constant au niveau de la qualité afin de rester compétitif.

Au-delà de ce que nous avons traité dans notre travail, pouvons-nous imaginer qu'à long terme le secteur vitivinicole suisse ait un avenir? Comment vont évoluer les préférences et les goûts des consommateurs? Ferons-nous face à une nouvelle génération (Coca-Cola) ou de tout autre soda?

## Références

### Articles

PROBST J.B. Gilbert et GOMEZ Peter, «Pour une approche réticulaire interactive du management»

*Polycopié du cours, pour toutes les informations concernant la méthode de St-Gall.*

ALLAMAND Daniel, «L'Observateur du vin»

*Numéro 7 automne 2005, lettre d'information trimestrielle de l'Interprofession suisse du vin.*

### Entretiens

MONACHON Jean-Daniel

*Vigneron à Nyon, décembre 2005*

WANDFLUH Martin

*Vinothek du Lac GmbH, à Morat, novembre 2005*

DANTHE Anouk

*Directrice, entreprise individuelle de marketing spécialisée dans les secteurs horlogers et viticoles à Denens, décembre 2005*

### Liens internet

[http://www.admin.ch/ch/f/rs/916\\_140/index.html](http://www.admin.ch/ch/f/rs/916_140/index.html) 916.140

*Ordonnance sur la viticulture et l'importation de vin*

[http://www.vinimarket.com/index\\_v4.php?mode=efp&art\\_id=49544&imprimer=oui&pop=1](http://www.vinimarket.com/index_v4.php?mode=efp&art_id=49544&imprimer=oui&pop=1)

Vinimarket: annuaires contenant des fiches d'informations viticoles par pays

<http://www.fvv-vd.ch/run?iset=1247&refpage=36197>

*Fédération vaudoise de l'interprofession vaudoise du vin*

<http://www.swisswine.ch>

*Swissewine Communication SA, entreprise semi-privée qui promeut les intérêts du vin suisse.*

## Annexes

### Annexe I

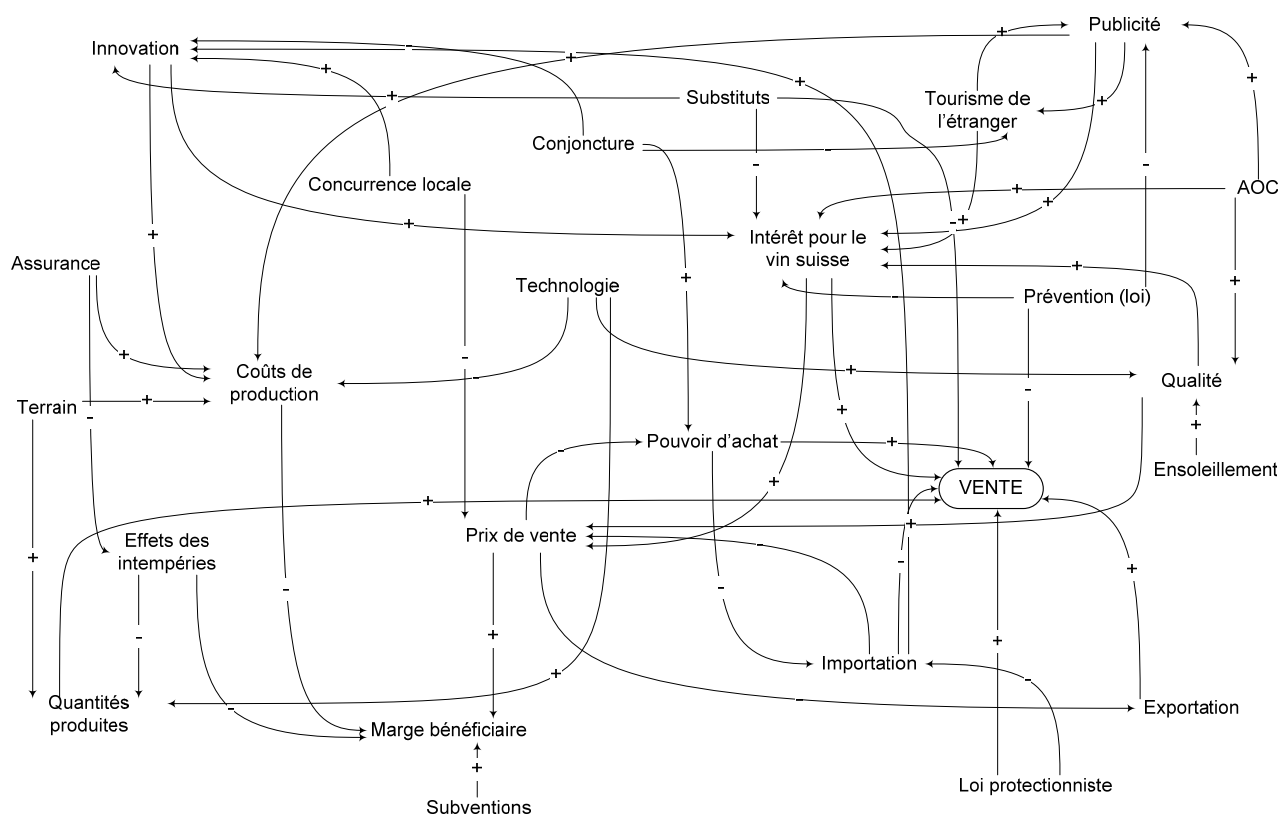


Figure 4: Schéma du réseau complet

### Annexe II

Quotient (TA:TP*100)		Produit P (TA* TP)	
Effets d'intempéries	500 actif (prob. rare)	Ventes	616 critique
Assurances	240 actif (prob. rare)	Prix de vente	544 critique
Qualité	185.714286 actif	Intérêt pour le vin suisse	506 critique
AOC	164.285714 actif	Concurrence locale	476 critique
Publicité	125 actif	Marge bénéficiaire	456
Intérêt pour le vin suisse	104.545455	Qualité	364
Coûts de production	88.2352941	AOC	322
Substituts	86.6666667	Publicité	320
Quantité produite	80	Quantité produite	320
Marge bénéficiaire	79.1666667	Coûts de production	255
Ventes	78.5714286 passif	Substituts	195 inerte
Concurrence locale	60.7142857 passif	Assurances	60 inerte
Prix de vente	53.125 passif	Effets d'intempéries	45 inerte

Tableau 3: Liste des facteurs actif, passif, critique, inerte