

**Zeitschrift:** Revue économique franco-suisse  
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France  
**Band:** 74 (1994)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Renforcer le marketing, une nécessité pour le secteur agro-viticole suisse  
**Autor:** Lehmann, Bernard / Barjolle, Dominique  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-886682>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 02.04.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Renforcer le marketing, une nécessité pour le secteur agro-viticole suisse

Bernard Lehmann, professeur à l'Institut d'Économie Rurale (I.E.R.) de l'École Polytechnique Fédérale (E.P.F.), Zurich et  
Dominique Barjolle, assistante à l'I.E.R.-Lausanne de l'E.P.F. Zurich

**L**a conclusion des accords du G.A.T.T. et les changements de politique agricole qui y sont liés seront très importants pour l'avenir des producteurs en Suisse. A un régime de commerce extérieur permettant un écoulement indigène satisfaisant des quantités produites en Suisse va se substituer un régime économiquement plus efficace. Les coûts liés à la mise en valeur des produits sur les marchés devront diminuer à l'avenir, afin de réduire les distorsions de concurrence entre les pays. De plus, la réduction des coûts pour la collectivité, relatifs au soutien des marchés, est attendue sur le plan national en Suisse, comme sur le plan international.

Le nouveau contexte de la concurrence se caractérisera par un marché intérieur plus ouvert aux produits étrangers et un marché extérieur où il faudra se placer avec des aides à l'exportation réduites. Maintenir le volume de production agricole et viticole en Suisse est cependant un but à atteindre, si l'on considère une agriculture multifonctionnelle, dont la fonction productive est indissociable des fonctions d'aménagement du territoire et d'entretien des espaces ruraux. Le défi à relever est de rester présent sur les marchés, avec certains handicaps connus, tels les coûts élevés de production, mais avec certains atouts qu'il faut exploiter en définissant aujourd'hui des stratégies marketing offensives.

### LE SECTEUR VITICOLE SUISSE :

#### RISQUES ET OPPORTUNITÉS

#### LIÉS AU CHANGEMENT

#### DES CONDITIONS-CADRE

**L**a recherche de stratégies se fonde en partie sur l'analyse des conditions-cadre. Les changements structurels ou conjoncturels sont interprétés en terme de risques mais aussi d'opportunités.

L'environnement économique du secteur viticole est marqué par un assouplissement des importations

(modification du statut du vin), par le passage à la tarification et la baisse progressive des taux de protection du marché intérieur. Les risques liés à cette mutation structurelle du contexte économique sont évidemment la très forte concurrence qui va en résulter sur les marchés indigènes, qui absorbent actuellement plus de 95 % de la production de vin helvétique. La tarification est cependant positive, car elle est d'abord un instrument de transition et de préparation à la pression de la concurrence. Elle permet en second lieu de se positionner sur les marchés solvables d'exportation, principalement européens et américains, qui étaient jusque là eux-mêmes très protégés.

L'environnement socio-économique évolue. Le marché mondial du vin est caractérisé par une offre structurellement excédentaire. Mais les segments de consommation se modifient pour les produits de la vigne. A côté de la régression de la consommation journalière de vin dans les pays développés, pour des soucis de bien-être et d'hygiène de vie, se remarque une progression de la consommation festive, pour laquelle sont exigés des vins de qualité. Les exigences en matière d'information des consommateurs progressent. L'origine, la qualité, la transparence des procédés de production, sont autant d'éléments qui influencent toujours davantage les achats des consommateurs. Les difficultés engendrées par cette situation se manifestent de manière cruciale, avec la saturation du marché, les prix sont à la baisse et la gestion de l'offre est de plus en plus délicate. En revanche, certaines potentialités sont à mettre à profit sur de nouveaux segments de marché en croissance où la concurrence est plus faible.

L'environnement écologique jouera un rôle de plus en plus important à l'avenir, du fait de l'obligation de mieux protéger les ressources naturelles. Après une phase de prise de conscience, les produits et les procédés



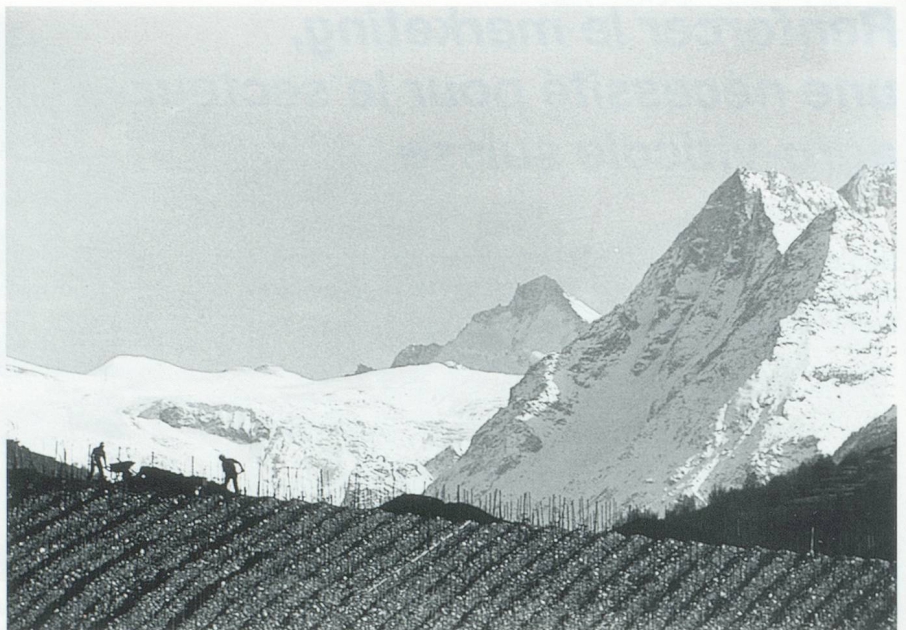
dés de production devront acquérir une « *qualité écologique* », préalable indispensable au respect des exigences en matière de multifonctionnalité de l'agriculture et de la viticulture. Les coûts supplémentaires, les contraintes techniques et administratives sont certes non négligeables. Mais l'amélioration qualitative en matière de protection de l'environnement sera une base importante pour l'image de marque des produits, notamment des vins. Les mesures récentes de politique agricole en Suisse soutiendront ces efforts.

*L'environnement technologique*, enfin, modifie inéluctablement les conditions de la compétitivité de demain. La mécanisation croissante du secteur viticole, les progrès de la technique de vinification, sont des éléments-clés à prendre en compte dans la préparation de l'avenir de toute entreprise du secteur.

**FORCES ET FAIBLESSES  
DE LA FILIÈRE  
VITI-VINICOLE SUISSE**

La recherche de stratégies capables de conférer un atout concurrentiel durable se fonde aussi sur la prise en compte des forces et des faiblesses propres à la production de vin en Suisse par rapport aux concurrents. Ceux-ci sont connus : les grands pays viticoles européens (France, Italie, Espagne et autres pays du Sud, Allemagne), sans pour autant négliger les offensives de « nouveaux entrants » tels que l'Afrique du Sud, les Etats-Unis, le Chili, l'Argentine, etc.

Les forces des vins suisses sont nombreuses. Tout d'abord, l'image des vins suisses est très forte sur tout le territoire helvétique, ce qui se traduit par la progression des parts de marché indigène alors que la consommation globale de vins est en baisse. Ensuite la qualité des vins est dans son ensem-



... « *L'environnement écologique jouera un rôle de plus en plus important à l'avenir...* ».  
Photo : Vignoble de la Cotzette dans les Hauts de Sion, Valais. © OPAV, Sion.

ble satisfaisante et reconnue dans les concours internationaux. Les compétences techniques des viticulteurs et des encaveurs sont irréfutables, la profession a un « savoir-faire » ancestral, complété par une excellente formation. Le savoir-faire en matière de promotion des vins est également sans nul doute un sérieux atout pour l'avenir.

Les faiblesses de la filière viti-vinicole helvétique ne doivent cependant pas être minimisées. Le climat est certainement une composante structurale importante, car il limite la diversification des cépages et l'aptitude au vieillissement d'une grande partie de la récolte. Les coûts de production sont souvent cités, dans le secteur agricole, pour expliquer la faible compétitivité effective des prix des produits suisses. L'assortiment en matière de vin est encore un point faible, le vignoble suisse étant en effet relativement peu diversifié, sans que l'on puisse y remédier à court terme en raison de la durée de l'arrivée en production des nouvelles plantations. Enfin, les vins suisses sont encore peu connus à l'étranger. En raison du petit

volume de production à l'échelle mondiale et de la forte protection du marché indigène, la recherche de créneaux commerciaux sur les marchés étrangers a été omise fort longtemps. Le rôle de l'image du vignoble dans l'achat de vins de qualité est primordiale. L'absence de références historiques représente un sérieux manque qu'il sera coûteux de combler.

La diversité et le nombre d'acteurs dans la profession sont également un handicap dès lors qu'il s'agit d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies communes. Cette difficulté est inconnue des entreprises privées lors de la définition de leur politique de marketing et rend le défi plus difficile pour le secteur agro-viticole.

**DE LA COMMERCIALISATION  
AU MARKETING INTÉGRÉ**

L'adaptation du secteur agro-viticole suisse aux nouvelles conditions-cadre passe par la définition de stratégies marketing à chaque niveau de la filière. Il convient d'attribuer dès maintenant une place



centrale au marketing dans le processus de décision des acteurs. Que ce soit pour les entreprises privées (viticulteurs, encaveurs, entreprises de conditionnement ou de négoce, distribution), pour les filières régionales ou pour les interprofessions au niveau national, le concept selon lequel la fonction de commercialisation dépend de la fonction de production (vendre ce que l'on produit) est dépassé. Il s'agit de définir, en fonction des potentialités ou domaines d'activités stratégiques (D.A.S.), la production et la vente tout en tenant compte des attentes et des besoins de clientèles définies.

Pour une filière de production agro-viticole, la satisfaction des besoins des consommateurs est la seule option stratégique possible qui maximise à long terme le cash-flow des entreprises du secteur.

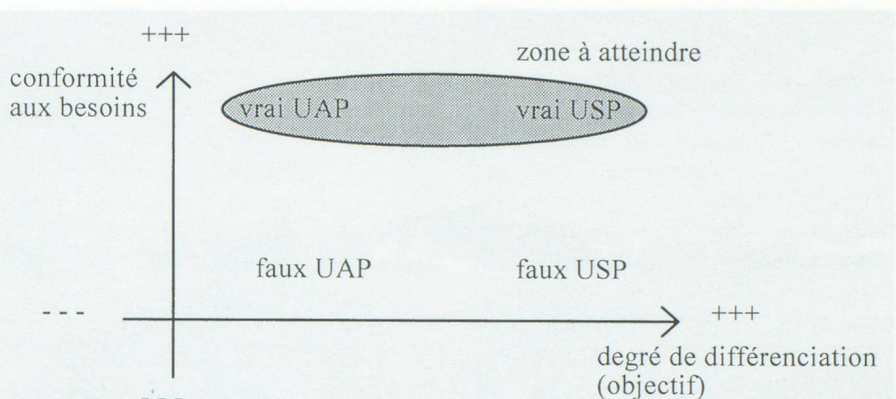
...« l'amélioration qualitative en matière de protection de l'environnement sera une base importante pour l'image de marque des produits, notamment des vins... »

**POLITIQUES MARKETING**

**POUR LE SECTEUR VITICOLE**

**HELVÉTIQUE**

**L**a politique de produit et d'assortiment doit s'orienter d'une manière générale vers la production de vins haut de gamme, notamment en raison de la cherté des facteurs de production. De plus, le vin doit être davantage personnalisé : l'anonymat doit être absolument évité afin de dégager une image forte pour les vignobles. La segmentation des produits doit exploiter les potentiels suivants : d'abord celui de l'effet « snob » provoqué par la relative rareté des vins suisses à l'échelle mondiale, ensuite celui de « l'authentique », en relation avec la taille des domaines viticoles en Suisse et la taille modeste



des entreprises cavistes, enfin celui de « l'antiproduit de masse ». Le positionnement sur ces différents créneaux permettra de contrer les produits importés sur le marché indigène (1).

**La politique des prix** devrait dans ses grandes lignes viser un prix à la consommation (dans les magasins de

concentration des activités des entreprises. En ce qui concerne les entreprises de la grande distribution, les politiques de croissance externe (notamment par rachat d'entreprises ou de création de filiales) et l'intégration verticale toujours plus forte (rachat d'entreprises en amont) exerceront des pressions accrues sur les entreprises chargées de la commercialisation des vins (cf. paragraphe suivant).

**La communication** devra faire l'objet d'une politique de relations publiques, qui essaieront d'associer le produit « vin » aux effets externes positifs de la viticulture (paysage, traditions). Des politiques de communications plus spécifiques doivent être mises en œuvre parallèlement selon chaque segment. Il faudra cependant veiller à s'appuyer sur une différenciation objective du produit (USP, Unique Selling Proposition) pour renforcer l'effet de différenciation tant au niveau subjectif que dans les concepts de communication (UAP, Unique Advertising Proposition). La cohérence entre la politique des produits et la politique de communication peut être résumée selon le schéma ci-dessus :

détail) plus bas qu'actuellement, avec le paradoxe de proposer un produit de « luxe » avec des marges modérées. Le positionnement qualité/prix doit être assez haut, mais les prix suisses sont parmi les plus élevés du monde. La recherche de la compétitivité passe donc aussi par une réduction des prix sur le marché indigène. Les difficultés d'écoulement seront dans ce contexte particulièrement cruciales pour les produits de qualité moyenne, compte tenu des prix particulièrement bas pour ce type de produit.

**Les politiques de distribution** seront définies dans le contexte propre à la mise sur le marché des produits agro-alimentaires : ce secteur connaît aujourd'hui des ajustements structurels importants, en fonction des préoccupations de rationalisation et de

1. La demande de vins importés moins chers mais pour lesquels l'appréciation des consommateurs est équivalente ou supérieure à celle des vins suisses, va provoquer une substitution des achats





Auvernier, plus grande commune viticole du vignoble neuchâtelois.  
© Office des vins de Neuchâtel.

**NIVEAU NORMATIF DE STRATÉGIES  
MARKETING COMMUNES  
À L'INTERPROFESSION VITICOLE  
SUISSE**

**L**e niveau normatif est celui de la conception globale d'objectifs directeurs capables de fédérer les intérêts communs de l'ensemble des partenaires de la viticulture helvétique. Il est clair que le marketing concerne également autant les entreprises à l'échelon individuel que chacune des régions viticoles. Il serait cependant profitable que les stratégies relatives à ces différents niveaux se réfèrent à des objectifs communs de long terme. Il s'agit en quelque sorte de répondre à la question : quelle sera la place de la viticulture suisse dans une quinzaine d'années ?

Le niveau normatif implique de constater la nécessité d'un changement qui concerne l'intérêt général. Il se fonde sur l'acceptation des changements de l'environnement macro-économique. Il suppose de vouloir trouver une voie de coopération respectant le principe de subsidiarité entre les acteurs de la filière (entreprises privées, groupements régionaux, interprofession nationale).

**ALLIANCE ENTRE LES PARTENAIRES  
DE LA VITICULTURE**

**L**a stratégie que nous proposons à ce niveau normatif est celle de l'alliance entre les partenaires de la viticulture en Suisse. D'une manière générale en agriculture, comme en viticulture, la concurrence accrue liée à la saturation des marchés induit le renforcement du marketing

...« le concept selon lequel la fonction de commercialisation dépend de la fonction de production (vendre ce que l'on produit) est dépassé... »

d'abord en faveur de la branche dans son ensemble (secteur d'activité), ensuite au niveau de régions qui offrent une palette déterminée de produits typiques, enfin au niveau de chaque entreprise privée. Le regroupement de moyens humains et financiers permet dans cette optique de rationaliser certaines activités marketing, qui se situent en amont de la définition des stratégies individuelles. Il s'agit notamment des études de marchés, des activités de relations publiques, de certaines actions de promotion en commun. Il peut s'agir aussi de créer un front commun vis-à-vis de la grande distribution,

dans le but d'établir des relations plus soutenues et moins conflictuelles que dans le cadre de négociations individuelles.

Pour l'exportation, sur les segments que nous avons définis plus haut, cette stratégie d'alliance pourrait inclure un partenariat avec les autres professionnels de l'agro-alimentaire. Les buts communs seraient de diminuer les frais de prospection des marchés étrangers, de promouvoir l'image des produits agricoles et denrées alimentaires typiques de la Suisse. Faire connaître les cultures alimentaires helvétiques et les spécialités culinaires régionales, en association avec les spécialités des terroirs viticoles pourrait se faire en collaboration avec l'Office Suisse du Tourisme ou les Chambres de commerce suisses à l'étranger.

**POUR GARDER LES PARTS  
DE MARCHÉ NATIONAL ET GAGNER  
SUR LES MARCHÉS INTERNATIONAUX**

**D**onner une place centrale et intégrative des autres activités et fonctions de l'entreprise au marketing est une absolue nécessité pour les professionnels du secteur agro-viticole. Il s'agit aussi de

définir des stratégies capables de fédérer les intérêts communs et de mettre en œuvre une organisation centralisée des activités amont en matière de marketing fondée sur le principe de subsidiarité entre les différents niveaux individuels, régionaux et nationaux.

Dans le contexte actuel d'une concurrence accrue et de mutation structurelle des conditions-cadre tant socio-économiques que politiques, il y aura des perdants et des gagnants. Mais l'éthique de la profession agro-alimentaire doit guider chaque producteur dans la recherche de la satisfaction des consommateurs. ■