



VINS DE BOIZAC

Ce cas a été préparé par Jean-Claude Usunier uniquement dans le but de fournir des éléments pour la discussion d'un problème de management. Il ne prétend pas illustrer le traitement efficace ou inefficace d'un problème de la vie des affaires. Certains noms et d'autres informations peuvent avoir été modifiés dans le souci de maintenir leur confidentialité.

L'Institut de Management International de l'Université de Lausanne (IUMI) autorise la reproduction de ce cas. Ce cas est mis en utilisation publique gratuite sur le site <http://www.hec.unil.ch/jusunier/teaching/index.htm>. Pour toute autre demande d'information, contacter: IUMI, HEC, BFSH1, CH-1015 Lausanne-Dorigny, Suisse; téléphone 00 41 21 692 3310 ; fax 00 41 21 692 3495; e-mail admin.mim@hec.unil.ch.

IUMI/HEC, 2004

Version: (A) 2004-05-29

L'entreprise «Vins de Boizac» est installée dans les Corbières, où elle possède, à la suite de regroupements successifs, un vignoble dont la superficie totale atteint 300 ha. Elle a développé une politique de produits en faisant connaître sa production comme vins de qualité. Il s'agit d'une appellation d'origine contrôlée (AOC), obtenue à la suite d'une politique d'amélioration de la qualité après l'embauche d'un œnologue, les efforts ayant porté aussi bien sur la culture de la vigne et donc la sélection des ceps que sur le processus de vinification et de conservation. Le produit se distingue désormais nettement des vins de consommation courante.

Il est distribué sous les marques:

- Château des Espérides (rouge)
- Domaine de Boizac (rosé)

«Vins de Boizac» vend directement aux centrales d'achat, aux hypermarchés, et d'une façon générale à la grande distribution, sans passer par les négociants en vins.

Ses produits sont vendus au consommateur environ 3 € par bouteille de 75 centilitres. A l'heure actuelle, «Vins de Boizac» connaît un bon succès sur les marchés étrangers. En effet, le marché français est stagnant même dans le créneau où est présent «Vins de Boizac», par contre, les principaux marchés des pays développés (Etats-Unis, Europe, sauf Italie et Espagne) connaissant une croissance de la consommation de vin.

L'exemple des Vins de Boizac est fictif (c'est un cas d'école), mais on trouve plusieurs exemples en Europe (bien réels ceux-là) de ces vins régionaux de bonne qualité qui ont su développer une image de marque internationale et des exportations conséquentes. Les Côtes du Rhône du Cellier des Dauphins (<http://www.cellier-des-dauphins.com/cdd/default.html>) ont fait des percées très significatives en Allemagne et dans différents pays du nord de l'Europe, cependant que le vin rosé de Listel a su développer également une image distinctive fondée à la fois sur une bouteille originale et sur un concept produit (gris de gris) démarqué du vin de base (<http://listel.twis.info/wine.php?ID=103>). Le Portugal a montré l'exemple dans la création d'un vin à image et diffusion internationale, le Mateus Rosé <http://www.cgc.com.pt/mateus.htm>, sans pour autant que son prix (3 à 4 Euros la bouteille) soit celui des Bordeaux ou des Bourgogne de grands crus (20 à 100 Euros la bouteille). Certaines appellations régionales sont connues bien au delà de leurs frontières nationales, souvent parce qu'elles sont appuyées sur des flux touristiques, comme le Bardolino, élevé sur les coteaux du Lac de Garde, un des hauts lieux du tourisme en Europe¹.

En Suisse, seul un maigre petit pourcent du vin produit sur le territoire helvète est exporté. Pourtant, il existe des vins suisses qui savent voyager, comme celui qu'exportent les frères Rouvinez à Sierre (Valais). Leur histoire est racontée par le magazine *A-propos* d'avril 2004 (<http://www.a-propos.ch/articles/0404/sujet-0404.htm>), dans un article reproduit en annexe 1.

¹ On trouve un exemple de règlement d'appellation d'origine contrôlée (DOC ou DOCG en italien), pour le Bardolino sur : <http://www.agraria.org/vini/disciplinarebardolinosuperiore.htm>

Dans le domaine du vin, il existe de grands distributeurs qui sont aussi des importateurs. Un bon exemple est la chaîne de magasins, Jacques Wein Depot (www.jacques.de/) qui possède une implantation très dense sur tout le territoire allemand et qui attire une part substantielle des achats des consommateurs avec une représentation dans son assortiment de – presque – tous les pays producteurs de vin dans le monde. Le distributeur le plus connu en France est l'entreprise Vins Nicolas (<http://www.nicolas.com/>) qui est présente également dans d'autres pays d'Europe, en particulier en Grande Bretagne avec sa filiale locale, «Nicolas, the wine merchants » (<http://www.nicolas.co.uk/>).

Questions

Quelles sont les stratégies de développement international des exportations de vin suisse que vous conseilleriez, ceci à trois niveaux successifs:

1/ à la viticulture suisse en général?

2/ à une entreprise vitivinicole particulière?

3/ à l'ensemble des producteurs d'une appellation particulière, souvent connue autour de l'arc lémanique et en Valais, mais illustrement inconnue partout ailleurs (Dézaley, Epesses, Humagne, Dole, Goron, ...)?

Pour ce faire, vous vous poserez les questions suivantes:

- *Quelle démarche suivre et quelles informations faut-il obtenir pour éclairer votre choix?*
- *Vers quel(s) pays exporter et quel mode d'implantation retenir, à court terme d'une part, à moyen terme et long terme d'autre part?*
- *Quel genre de produit développer (originalité, prix, exclusivité)?*
- *A quel point faut-il utiliser l'image de qualité suisse? Est-elle ethniquement congruente avec le produit vin? Si oui, à quelles conditions?*
- *Quel rôle peut jouer l'emballage (forme de la bouteille et méthode de fermeture, vis ou bouchon) dans l'acceptation des produits sur les marchés étrangers?*
- *Quel rôle peuvent jouer les importateurs-distributeurs dans différents pays ?*

Vous pouvez vous aider des sites Internet mentionnés dans ce cas, à la fois dans le texte ci-dessus et dans l'annexe 2.

Annexe 1: Un vin suisse qui sait voyager!

Après avoir obtenu leur diplôme d'ingénieurs à Changins, à la fin des années septante, Dominique et Jean-Bernard Rouvinez rejoignent le domaine créé par leur père. Sur l'une des collines morainiques abandonnées par la dernière glaciation au milieu de la plaine du Rhône, à la hauteur de Sierre, le vigneron a implanté deux à trois hectares de pinot et de chasselas. Afin d'accroître le rendement de son exploitation, il vinifie son vin et le distribue lui-même dans le Valais central.

Les deux fils appartiennent à cette première volée d'authentiques professionnels à qui incombera la tâche de réinventer la viticulture suisse. Aussi bien leur souci initial, quand ils intègrent l'entreprise, consiste-t-il à élaborer des vins de belle tenue en mettant en pratique, à la vigne comme à la cave, l'enseignement reçu à Changins.

Et puis, il faut s'agrandir, n'est-ce pas? Car le domaine est trop restreint pour faire vivre trois familles. Les deux frères procèdent à quelques achats de vignobles, recrutent des fournisseurs et parviennent à hisser leur entreprise au niveau de ces maisons familiales, alors très nombreuses dans le Valais central. Il n'est pas question de grandes conquêtes, même si les vins Rouvinez ont acquis une jolie réputation, grâce en particulier à la création d'assemblages originaux.

Le pied à l'étrier

En 1983, les Rouvinez reçoivent la visite d'un ancien cadre de Suchard, qui a accompli l'essentiel de sa carrière à l'étranger et qui veut consacrer sa retraite à faire connaître les vins suisses dans le monde. Il constitue autour de lui une entité qui va tenter de mettre en œuvre son projet, mais qui s'essoufflera bientôt et cessera ses activités. A l'exception toutefois des deux frères, Dominique et Jean-Bernard.

Ceux-ci ont toujours manifesté une grande curiosité pour les vins étrangers. Ils se rendent régulièrement dans les principales régions viticoles d'Europe afin d'observer comment on y travaille à l'élaboration des grands crus. Ils évaluent et comparent les résultats, rêvent de se mesurer un jour aux Bourguignons, aux Bordelais, aux Piémontais, aux Toscans.

Ils adhèrent à la Société suisse des exportateurs de vins et décident d'affronter les publics et les jurys les plus exigeants à l'occasion des grandes foires: Vinexpo à Bordeaux, Proweine à Düsseldorf, Vinitaly à Vérone, Mondial de Bruxelles etc. Les premières distinctions attirent l'attention des distributeurs étrangers: Schlumberger en Allemagne, Harrison en Angleterre. Des relations familiales permettent dans le même temps d'entrouvrir un volet au Canada et au Japon.

Quelque dix-huit mois avant son «atterrissage» forcé, Swissair porte son choix sur les vins Rouvinez en considérant leur popularité auprès d'une partie de ses hôtes étrangers. Le coup de pouce est d'importance.

Les choix judicieux

Les encaveurs suisses qui se sont intéressés à l'exportation l'ont fait le plus souvent pour écouler des vins excédentaires sur le marché indigène: chasselas, pinot, dôle. Les frères

Rouvinez effectuent un choix radicalement différent; ils exportent la fine fleur de leur production: des créations, comme la Trémaille ou le Tourmentin; des vins exclusifs du Valais, dont la merveilleuse petite arvine.

Leur savoir-faire est si bien reconnu que Dominique est de plus en plus sollicité comme juré ou conseiller dans des cercles internationaux. Une chose entraînant l'autre, il se produit un phénomène boule-de-neige dont l'effet grandit constamment. Au tournant des années 2000, la maison Rouvinez exporte environ 10% de sa production. Et elle prévoit de porter cette proportion à 20% dans les cinq prochaines années.

L'an passé, la viticulture suisse a exporté moins de 1% de sa production. Elle peut faire mieux, assurément; elle le doit, c'est une question de survie!

Au fil de la conversation...

«L'agriculture suisse a été surprotégée pendant des décennies; elle a perdu l'habitude d'innover, de créer, de se moderniser.»

«Quand on n'a pas de concurrence, quand on ne sort pas de chez soi, on se persuade aisément qu'on est les meilleurs du monde. L'ouverture des frontières a heureusement bousculé ces certitudes.»

«L'esprit de clocher nous aura fait un tort considérable: on se battait entre Suisses, dans un microcosme, au lieu d'aller affronter les meilleurs, sur leur terrain.»

Reproduit de <http://www.a-propos.ch/articles/0404/sujet-0404.htm>.

Annexe 2: listes de sites sur le vin

Listel:

- www.listel.fr
- <http://www.vitisphere.com/dossier--49302-49832.htm>
- <http://listel.twis.info/index.php?action=setLanguage&LANGUAGE=fr&>

Matteus rosé:

- www.cgc.com.mt/mateus.htm
- www.chartonhobbs.com/Supplier_Files/en/sogrape_en.html
- <http://www.lion-nathan.com.au/our+companies/new+business/nzws/mateus.htm>
- <http://www.wineanorak.com/rosay.htm>

Exportation vin suisse:

- www.schenk-wine.ch/FR/CourrierDuVinFR/CoVinfr69.pdf
- home.valaisinfo.ch/agri/fr/doc/RapVit99b-ann2.pdf
- www.underthecork.be/fr/megavino/redactioneel/factsandfigures.html
- www.blw.admin.ch/imperia/md/content/wein/info_export_f.pdf
- <http://www.abrege.com/lpv/europ02.htm>

Distribution vin internationale:

- <http://www.jacques.de/Website/conindex.asp>
- <http://www.nicolas-wines.com/>
- <http://www.mestdagh.be/wame/fr/wine/country.jsp?cou=FR&p=32>
- <http://www.winealley.com/>
- <http://www.espritduvin.com/>
- <http://www.vinternet.net/>

Vins suisses

- <http://www.rouvinez.com/fr/>
- <http://www.gilliard.ch/>
- <http://www.cavesorsat.ch>
- <http://www.provins.ch/fr>
- <http://www.varone.ch/>