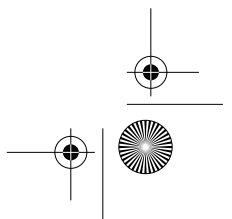
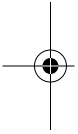
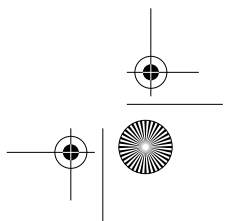
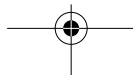
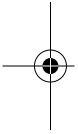
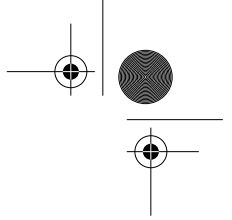
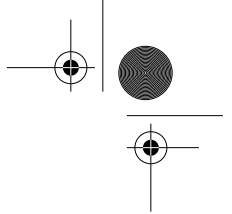


Bien gérer son exploitation viticole







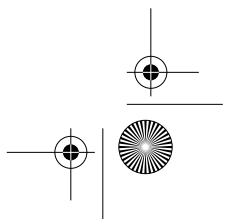
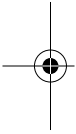
Emmanuelle Rouzet • Gérard Seguin

Bien gérer son exploitation viticole

3^e édition


LA VIGNE

DUNOD





Illustrations de couverture :
© Sergey Tinyakov– istockphoto.com

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>		<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	---	--

© Dunod, 2004, 2013, 2019

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN 978-2-10-079366-2

www.dunod.com

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

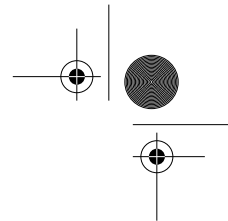
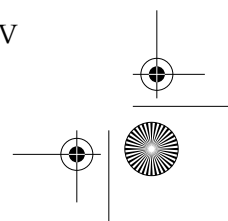
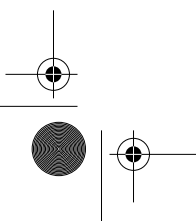
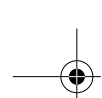


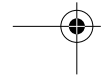
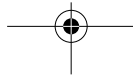
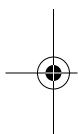
TABLE DES MATIÈRES

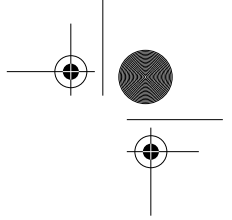
Remerciements	VII
Introduction	1
1 • La stratégie	3
1.1 Définir des objectifs	4
1.2 Le diagnostic stratégique	5
1.3 La stratégie	25
1.4 Les manœuvres	26
1.5 Le choix de la stratégie pertinente	27
1.6 Le plan d'actions	30
2 • Le marketing	37
2.1 La connaissance du marché	37
2.1.1 Quel est le marché d'une exploitation qui développe une stratégie de vente directe au domaine ? Quels en sont les principaux acteurs ?	37
2.1.2 Quel est le marché d'une exploitation vitivinicole qui développe une stratégie de vente sur le circuit traditionnel (cavistes, détaillants et CHR) ? Quels en sont les principaux acteurs ?	41
2.1.3 Quel est le marché d'une exploitation vitivinicole qui développe une stratégie de vente sur le circuit de la grande distribution ? Quels en sont les principaux acteurs ?	44
2.2 L'adaptation au marché	51
2.2.1 L'adaptation au marché de la vente directe	51
2.2.2 L'adaptation au circuit traditionnel (cavistes, détaillants, CHR)	63
2.2.3 L'adaptation au marché de la grande distribution	70
3 • La commercialisation	83
3.1 La commercialisation et la gestion du temps Une démarche à optimiser pour le responsable d'exploitation viticole	83
3.2 Les bases de l'organisation commerciale	89
3.3 Les différentes stratégies commerciales	98
3.4 Réaliser son diagnostic commercial	103





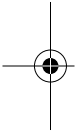
3.5	Quels moyens et outils adopter pour conduire la démarche commerciale dans une entreprise vitivinicole ?	111
3.6	Quels outils d'organisation et d'activité mettre en place pour assurer un bon suivi commercial ?	118
3.7	Quels indicateurs repérer pour piloter efficacement l'activité commerciale de son entreprise ? Comment les utiliser pour analyser sa stratégie ?	120
3.8	Quel savoir-faire mettre en place pour assurer une performance suffisante sur son marché ?	123
3.9	Comment optimiser sa communication via Internet et l'utilisation des réseaux sociaux ?	125
3.10	Conclusion	137
4	La gestion des ressources humaines sur une exploitation vitivinicole	139
4.1	L'exploitation vitivinicole : une équipe et des compétences	139
4.2	Le responsable d'exploitation : gestionnaire des ressources humaines de son entreprise	150
5	La gestion et l'analyse financière d'une exploitation vitivinicole	169
5.1	Des coûts de production à maîtriser : un préalable indispensable	169
5.2	La gestion prévisionnelle ou gestion budgétaire	171
5.3	L'analyse financière	178
5.4	Les déterminants de l'activité et de la rentabilité d'une exploitation vitivinicole	197
6	La production	199
6.1	Le diagnostic « production » de l'exploitation	199
6.2	Adapter son outil de production	210
6.3	La gestion du patrimoine viticole	215
6.4	Utiliser au mieux la réglementation viticole	217
6.5	Le suivi de la qualité	221
	Conclusion	227
	Annexe : La symbolique des couleurs dans l'agroalimentaire	229
	Annexe : Loi Evin	231
	Annexe : Loi Bachelot	235
	Glossaire	237
	Bibliographie	239
	Index	241

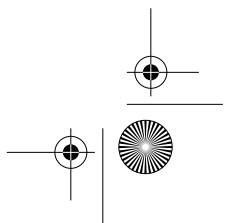
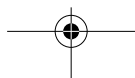
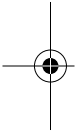
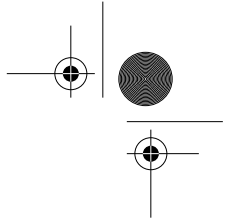


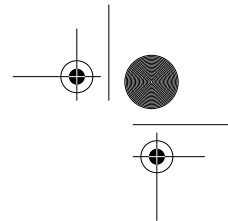


REMERCIEMENTS

Cette nouvelle édition est le résultat du travail que nous réalisons auprès des exploitants vitivinicoles et des dirigeants de PME depuis plus de 25 ans, tant en conseil qu'en formation. Nous tenons à tous les en remercier.







INTRODUCTION

Cette troisième édition, arrive dans un contexte où les marchés nationaux et internationaux du vin sont de plus en plus concurrentiels. Les exploitations viticoles sont confrontées à de véritables problématiques d'entreprise. Elles doivent être capables d'anticiper l'évolution des marchés, de développer des stratégies offensives, d'avoir une démarche professionnelle sur l'ensemble de leurs métiers (production, marketing, commercialisation, administration, gestion et management).

La gestion d'une exploitation viticole devient jour après jour de plus en plus complexe. Les responsables doivent faire face à de nouvelles tâches, de nouvelles missions qui rendent leur métier plus dense, plus difficile à organiser. De leur savoir-faire initial, principalement orienté vers la production, ils évoluent vers des métiers de manageuses et managers polyvalents. Elles et ils produisent le vin, mais doivent également le vendre, définir des politiques marketing et aussi piloter leurs équipes, gérer et rentabiliser leurs structures. Elles et ils sont en fait devenus de vrais stratèges d'entreprise.

L'évolution du marché et des filières vitivinicoles ne cesse d'interpeller les productrices et les producteurs sur la nécessité de renforcer leur savoir-faire et d'acquérir de nouvelles compétences. E-business, animation des réseaux sociaux, trade marketing, développement de l'œnotourisme, n'ont plus de secrets pour celles et ceux qui dynamisent leur communication commerciale. Marketing direct et e-marketing sont les outils indispensables pour accompagner les entreprises dans leur volonté de pénétrer les marchés nationaux et internationaux. De nouvelles compétences et de nouveaux savoir-faire sont apparus et doivent être maîtrisés.

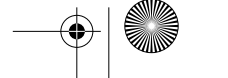
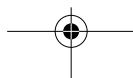
Nous les avons intégrés dans cette nouvelle édition qui présente de manière concrète, pratique et détaillée les techniques et les outils indispensables pour appréhender la stratégie d'une entreprise vitivinicole, l'analyse et la gestion financière, le marketing et la commercialisation du vin ainsi que le management des ressources humaines. Une approche exhaustive des techniques de production (vignoble, chai, réglementation et suivi de la qualité) complète ces informations.

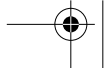
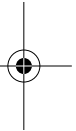
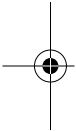
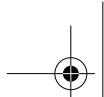
Cet ouvrage a pour objectif d'accompagner les exploitantes et exploitants en leur proposant un apport méthodologique suffisant pour leur permettre d'organiser les conditions d'une bonne gestion de leur entreprise.

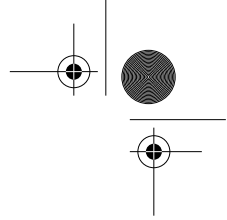
Il permet aux manageuses et managers de renforcer leurs connaissances dans l'univers des savoir-faire nécessaires à la gestion des exploitations vitivinicoles. Nous sommes certains qu'il contribuera à alimenter la réflexion sur la professionnalisation indispensable des actrices et acteurs du monde du vin.

Emmanuelle ROUZET
e.rouzet@erf-conseil.fr

Gérard SEGUIN
gerard.seguin1@orange.fr







1 • LA STRATÉGIE

Les exploitations vitivinicoles, quelle que soit leur taille, sont confrontées à de véritables problématiques d'entreprises et doivent être capables d'appréhender leurs marchés et les évolutions de celui-ci. Elles doivent pouvoir anticiper sur les actions de leurs concurrents et surtout développer de réelles politiques à moyen et long terme. La culture des vignerons ou des personnes qui travaillent dans ces entreprises est la plupart du temps orientée vers la production.

L'élaboration de stratégies à court terme (sur une période couverte par une déclaration de récolte) dépend alors de facteurs internes (nombre d'hectares, stocks à vendre, capacités de l'outil de vinification ou de récolte, etc.) mais rarement d'une analyse de l'évolution des marchés et de veille concurrentielle.

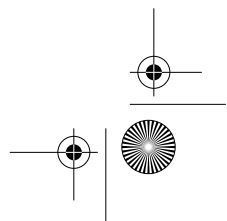
Mais que veut dire : définir une stratégie ? À partir de quels éléments peut-on l'élaborer ? À quoi cela sert-il ? Comment ce type de démarche peut-il aider le chef d'entreprise à prendre les bonnes décisions ?

« La démarche stratégique est une tentative de prise en charge de son propre destin pour l'orienter dans un sens favorable.¹ »

Si aucune garantie extérieure ne peut assurer à l'entreprise sa pérennité, définir une stratégie oblige le dirigeant ou les responsables de l'exploitation à prendre suffisamment de recul par rapport aux événements internes et externes. Cela nécessite le recueil des bonnes informations, une analyse correcte, une capacité à réfléchir, à imaginer des solutions, à mobiliser des ressources et à déboucher sur des décisions suivies d'actions. Mais si toute stratégie d'entreprise comprend une part de risque, ne pas prendre de décision cohérente sur le long terme est encore plus dangereux. Les exploitations vitivinicoles en France le vivent au quotidien.

Pour élaborer la stratégie de son entreprise, la première étape consiste à fixer des objectifs (économiques et non économiques) à moyen terme puis à réaliser un diagnostic. Le diagnostic est un état des lieux de l'entreprise, de ses forces et de ses faiblesses face aux opportunités et aux menaces de son environnement. Cette phase d'analyse permet ensuite de définir les lignes de conduite à tenir pour atteindre les objectifs fixés et de les décliner en actions planifiées et budgétées.

1. M. Giget, *La dynamique stratégique de l'entreprise*, Dunod, 1998, page 15.



Plus simplement, mettre en place une démarche stratégique consiste tout d'abord pour le chef d'entreprise ou les responsables de l'exploitation à répondre aux questions suivantes (figure 1.1) :

- Qu'est-ce que je veux? Quelles sont mes priorités?
- Où se situe mon entreprise sur ses marchés et dans son environnement?
- Que font mes concurrents?
- Quelles sont les actions que je dois développer pour atteindre mes objectifs?

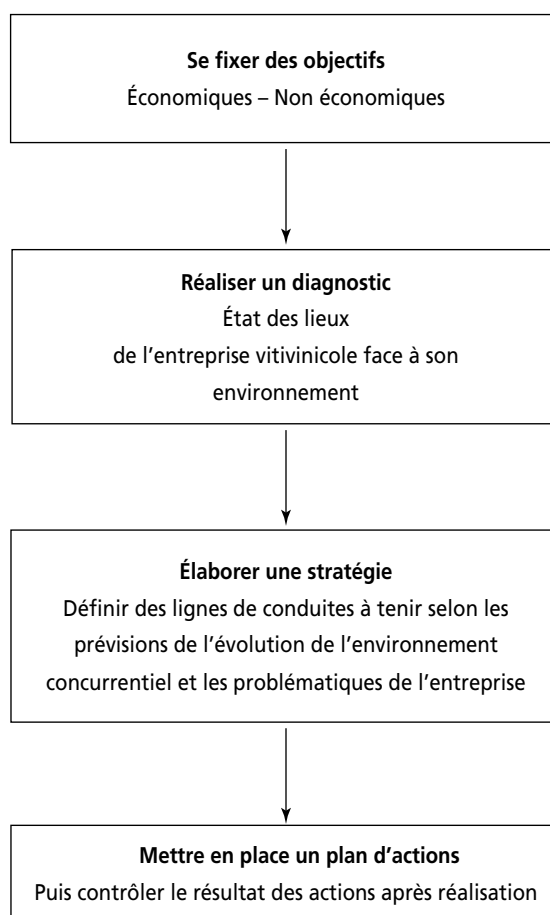


Figure 1.1 – Les étapes de la démarche stratégique.

1.1 Définir des objectifs

Dans les exploitations vitivinicoles, la définition des objectifs incombe au(x) dirigeant(s) de l'entreprise. Ces objectifs se fixent en deux étapes : les objectifs économiques qui sont mesurables et vérifiables, puis les objectifs non économiques qui dépendent des préoccupations personnelles des dirigeants.



Définir les deux types d'objectifs est particulièrement important dans le secteur vitivinicole où les équipes de direction sont souvent familiales. Dans ce cadre, les objectifs sont alors fixés pour l'entreprise avec l'accord de tous.

Une première étape permet de définir les objectifs généraux et prioritaires puis les objectifs secondaires. Les dirigeants hiérarchisent ainsi leurs priorités.

1.1.1 Les objectifs économiques

Ils se définissent de manière claire et chiffrée. Ils sont en principe définis pour 5 ans. Ils concernent l'entreprise et/ou l'ensemble des structures juridiques qui la compose. Ils doivent être facilement mesurables et vérifiables.

Exemples

« Notre domaine veut atteindre un chiffre d'affaires (CA) de 4 millions d'euros en 2025 », « Nous voulons commercialiser 500 000 bouteilles en 2025 », « Je veux pouvoir dégager un revenu de 2 500 € par mois », « Notre entreprise veut obtenir 10 % de parts de marché en grande distribution en Belgique », etc.

La définition des objectifs économiques de l'entreprise se fait à moyen terme en tenant compte d'une appréhension globale de son environnement. Ils peuvent être, le cas échéant réévalués en fin de diagnostic.

Les objectifs des entreprises vitivinicoles (de type PME pour la majeure partie d'entre elles) ne peuvent pas être uniquement traduits de manière économique. Au sein de ce type d'entreprise, les objectifs non économiques sont parfois plus déterminants que les objectifs chiffrés.

1.1.2 Les objectifs non économiques

Ces objectifs sont la traduction des aspirations individuelles ou des préoccupations sociales des dirigeants. Il est important d'en avoir conscience surtout lorsque les entreprises sont familiales et que chacun des membres possède des objectifs distincts.

Exemples

« Je veux transmettre à mes enfants mon patrimoine », « Nous voulons vivre sur ce territoire », « Je veux être reconnu comme le meilleur vigneron sur ce vignoble », « Je veux avoir du temps pour faire de la voile 4 mois par an », etc.

La définition des objectifs est réalisée sous la responsabilité de chaque dirigeant. Leur pertinence et leur mesurabilité dépendront des stratégies mises en place pour les atteindre. Il est en tout cas nécessaire de définir des objectifs réalisables et motivants. En pratique, ces objectifs doivent être écrits et validés par l'ensemble de l'équipe dirigeante.

1.2 Le diagnostic stratégique

Deuxième étape de la démarche stratégique, le diagnostic permet d'appréhender et de comprendre l'activité de l'entreprise, son environnement et son organisation.

Il permet ensuite de développer une stratégie cohérente pour atteindre les objectifs fixés.

Il s'articule autour de quatre questions (figure 1.2) :

- Quelle est notre situation actuelle? (Analyse de la position de l'entreprise face à ses concurrents)
- Où pourrions-nous aller? (Analyse de l'environnement)
- Où voulons-nous aller? (Définitions des objectifs)
- Où pouvons-nous aller? (Analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise)

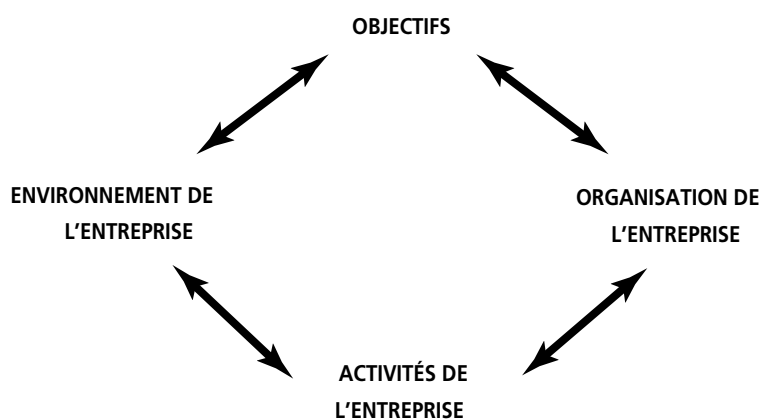


Figure 1.2 – Les éléments clés du diagnostic stratégique.

1.2.1 L'environnement de l'entreprise vitivinicole ou analyse externe

Cette analyse de l'environnement concerne tous les acteurs qui interfèrent dans la vie de l'entreprise. Il peut s'agir tout aussi bien des composantes macroéconomiques que microéconomiques.

Exemples

« La consommation du vin en France est en baisse depuis 1960 ». Cette composante macroéconomique interfère ou non sur la vie de l'entreprise.

« Mon fournisseur de bouchon vient d'inventer un nouveau modèle ». Cette composante microéconomique peut se révéler capitale pour le marché que l'entreprise souhaite viser.

L'analyse de l'environnement d'une entreprise vitivinicole peut sembler complexe aux dirigeants. Il est important de dégager de cet environnement les réalités externes à l'entreprise qui peuvent constituer des opportunités ou des menaces pour son développement. Cette démarche d'analyse repose essentiellement sur la possibilité de recueillir les bonnes informations et de pouvoir ensuite les analyser correctement.

En suivant la démarche d'analyse développée par Michael Porter¹, l'appréciation de l'environnement d'une entreprise peut être décomposée en cinq phases :

1. M. Porter, *L'avantage concurrentiel*, Dunod, 1997.



■ L'intensité concurrentielle

C'est-à-dire la force et le poids des concurrents directs que rencontre l'entreprise sur ses marchés. Dans le secteur vitivinicole ce point est souvent difficile à évaluer. Peu de viticulteurs réussissent vraiment à évaluer le poids de la concurrence directe. Il s'agit des viticulteurs ou des vigneron qui produisent le même vin que celui de l'entreprise mais aussi ceux qui produisent d'autres vins qui répondent aux mêmes besoins des consommateurs.

Exemple

Un producteur de vins de Gaillac est en concurrence avec les autres producteurs de vins de Gaillac mais aussi avec les vins de Cahors, de Fronton, de Madiran ou du Beaujolais selon le type de client concerné.

L'organisation viticole française en filière, qu'il s'agisse des interprofessions par produit (dans le cadre des AOP) ou des Organismes de Gestion pour les vins en IGP, permet d'avoir un accès facile aux informations concernant la concurrence directe. Les fournisseurs sont aussi de très bons relais d'information concernant les entreprises concurrentes. Cela demande une recherche active d'informations crédibles.

La veille sur les concurrents directs qui peuvent représenter une menace doit être permanente.

Il est intéressant de regrouper ces informations sous la forme d'un tableau présentant les points forts et les points faibles pondérés des entreprises concurrentes. Cette analyse est réalisée par le dirigeant selon sa perception de la concurrence.

La pondération est de 1 à 5 (5 = très important, 1 = faible importance) et la notation se fait de 1 à 5. Il est important de noter que cette quantification est subjective et n'a de valeur que dans une analyse comparative régulière. Cela permet de mesurer son entreprise face à celle de ses concurrents selon des critères importants du marché ciblé (tableau 1.1).

■ La menace d'une concurrence indirecte à l'entreprise par des produits de substitution

Ce sont, par exemple, les entreprises productrices de bière pour certains consommateurs de vin ou les producteurs de sodas pour d'autres segments de clientèle.

L'approche marketing permet en principe, de bien appréhender les besoins satisfaits selon les clientèles ciblées. La presse et les blogs spécialisés apportent sur ce sujet un grand nombre d'informations.

■ La menace de nouveaux entrants sur un secteur attractif

Ce paramètre souvent difficile à mesurer peut être contourné en évaluant les « barrières à l'entrée » dans ce secteur.

« Qu'est ce qui favorise ou empêche de nouveaux concurrents de s'installer? »

L'accès aux droits de plantation n'est plus, par exemple, une importante barrière à l'entrée. Par contre le rachat d'entreprises déjà installées permet une entrée rapide sur les marchés.

■ La dépendance de l'entreprise face à ses fournisseurs

Il faut pouvoir évaluer l'importance d'un ou des fournisseurs sur la vie de son entreprise.

Tableau 1.1 – Position concurrentielle d'un viticulteur indépendant (Domaine du Phare) commercialisant son vin en bouteille à une centrale d'achat régionale grande distribution.

Critères	Concurrents	Pondération	Domaine du Phare		Concurrent 1		Concurrent 2	
			Note	Score	Note	Score	Note	Score
Prix de vente TTC sortie caisse		3	3	9	4	12	2	6
Références – Médailles, etc.		5	4	20	2	10	1	5
Qualité des livraisons – Logistique		4	3	12	2	8	4	16
Création et mise à disposition de PLV ¹ adaptée		2	2	4	3	6	2	4
Animations en rayon		2	4	8	5	10	3	6
Mise en rayon		2	0	0	5	10	0	0
Gamme complète		3	2	6	3	9	2	6
Qualité de la force commerciale		5	4	20	3	15	1	5
Totaux / score				79		110		44

1. Publicité sur le lieu de vente.

Exemple

« Si mon unique fournisseur de bouteilles disparaît, puis-je continuer à commercialiser mon vin ? »

■ **La dépendance de l'entreprise face à ses clients, à ses distributeurs**

Il s'agit de mesurer la dépendance de l'entreprise face à ses clients (figure 1.3).

Exemple

« Je commercialise 70% de ma récolte à un négociant. Si ce négociant change de fournisseur, que devient mon entreprise ? »

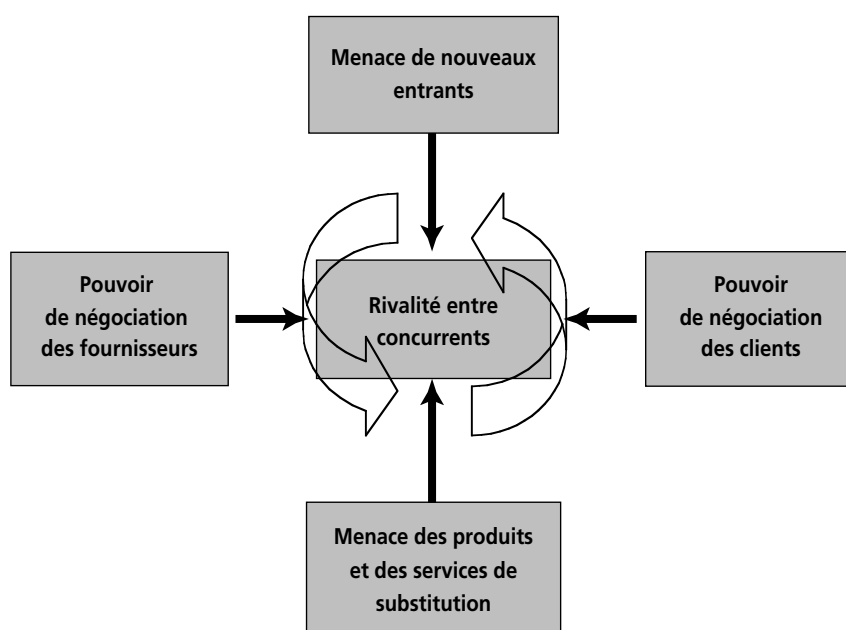


Figure 1.3 – Les forces concurrentielles d'après M. Porter.

L'analyse de l'environnement nécessite la mise en place d'un système de veille sur l'ensemble de ces phases et une veille générale sur l'ensemble des autres composantes (cf. l'évolution des législations, etc.). Ces informations sont disponibles auprès des structures professionnelles, auprès des réseaux commerciaux et dans la presse ou les sites internet spécialisés (figure 1.4).

L'analyse complète de ces données va permettre de mesurer les niveaux de menaces et d'opportunités directes pour l'entreprise. L'analyse des menaces, dans le cadre du diagnostic stratégique, permet de poser les éléments clés de la réflexion. Le type de menace évolue dans le temps. L'évaluation du degré de chacun des éléments de l'environnement en menaces ou opportunités dépend du dirigeant qui réalise le diagnostic.

Les tableaux 1.2 et 1.3 mettent en évidence les différents critères à analyser pour appréhender les opportunités et les menaces de l'environnement sur l'entreprise viticole.



1 • La stratégie

1.2 • Le diagnostic stratégique

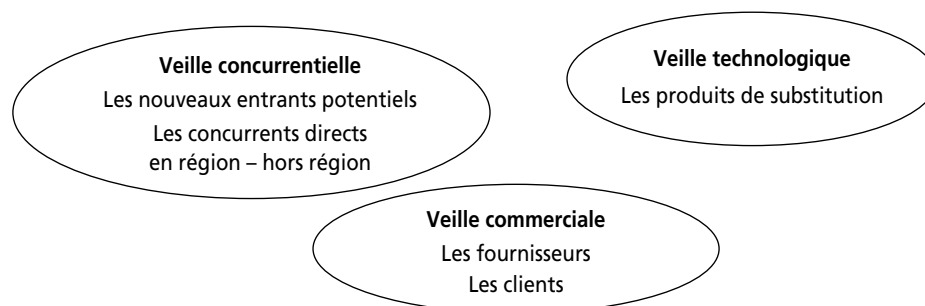


Figure 1.4 – Les différents types de veilles à réaliser.

Tableau 1.2 – Menaces de l’environnement.

MENACES	Degré de menace directe			
	Faible	Moyen	Fort	Très fort
Macro-environnement				
— Baisse générale de la consommation de vin en France		+		
— Évolution de la demande vers une consommation occasionnelle		+		
— Entrée massive des vins du Nouveau Monde			+	
— Changements socioculturels face à la consommation du vin	-			
— Réglementation santé	-			
— Réglementation fiscale		+		
— Législation sur la sécurité routière	-			
— Volumes de la production mondiale globalement en hausse		+		
— Changement de taux de taxation	-			
— Forte évolution de la demande vers des vins « Bio »			±	
— Etc.				
Micro-environnement				
— Arrivée d’un nouveau producteur sur le marché		+		
— Changement de stratégie de son principal client				++
— Changement dans la distribution		-		
— Problèmes avec son transporteur		-		
— Changement législatif sur l’utilisation de produits œnologiques	-			
— Regroupements de concurrents				++
— Volume de production annuel de l’appellation en hausse			+	
— Etc.				

Tableau 1.3 – Opportunités de l’environnement.

OPPORTUNITÉS	Degré d’intérêt direct			
	Faible	Moyen	Fort	Très fort
— Nouvelles technologies de fabrication		+		
— Nouveaux fournisseurs	-			
— Nouveaux matériels	-			
— Nouveaux packaging (Wine Pouch®)		+		
— Changements de comportements de la clientèle ciblée				
— Nouveaux cépages dans la zone de production	-			
— Évolution des rendements		+		
— Changements de réglementation fiscale	-			
— Marchés émergents				++
— Rapprochement avec des concurrents	-			
— Nouveautés en marketing		+		
— Mise en place d’une stratégie marketing de filière				++
— Publicité, promotion, communication			+	
— Évolution de la réglementation des vins « Bio »			±	
— Etc.				

Il est intéressant de synthétiser cette analyse pour mémoriser les points clefs par rapport à l’environnement de l’entreprise (tableau 1.4).

Tableau 1.4 – Synthèse sur les principales menaces et opportunités.

Menaces	Opportunités
Changement de stratégie de mon principal client Regroupements de concurrents	Marchés émergents Mise en place d’une stratégie marketing de filière

Cet environnement est en perpétuelle évolution et demande la réalisation d’un diagnostic régulier. C’est à l’issue de ce travail d’analyse rigoureuse sur les opportunités et les menaces de l’environnement par rapport à l’entreprise que le dirigeant de l’exploitation vitivinicole va définir des choix stratégiques pertinents. Il est important de réaliser cette étape avec un esprit dégagé de toute pensée dominante.

Exemples

Noter en menace macroéconomique forte la concurrence des vins du Nouveau Monde quand l’entreprise commercialise ses vins uniquement en vente directe au caveau est souvent inutile.

Le développement de la vente directe d’un producteur voisin est une menace beaucoup plus forte pour cette entreprise que l’arrivée massive des vins du Nouveau Monde sur le marché anglais.

L’analyse externe de l’environnement de l’entreprise vitivinicole permet aux dirigeants de comprendre les règles du jeu concurrentiel et les rapports des forces en présence.

Cette analyse sera à rapprocher de la connaissance du marché (*cf.* chapitre 2 – Le marketing).

Le secteur (macroéconomique et microéconomique) dans lequel évolue l'entreprise passe par des étapes comparables à celles du cycle de vie d'un produit (voir figure 1.5).

Tableau 1.5 – Évolution du degré de maturité du secteur.

Secteur Critères	Émergence	Croissance	Maturité	Déclin
Taux de croissance	Rapide	Rapide	Faible	Nul ou négatif
Potentiel du secteur	Important	Important	Faible	Très faible
Largeur de la gamme	Assez importante	Importante	En réduction et stable	Diminution
Nombre d'acteurs	Quelques firmes	Nombreuses entrées et fusions	Concentration, lutte sur les prix, faillites	Nombreuses sorties
Stabilité des PdM	PdM très changeantes	En voie de stabilisation	Stables	Stables
Comportements d'achat	Mal identifiés	Bien connus en stabilisation	Bien connus et stables	Bien connus et stables
Barrières à l'entrée	Instables	De plus en plus élevées	Élevées	Élevées
Technologies	Instables	En stabilisation	Stables	Stables

1.2.2 L'activité de l'entreprise vitivinicole

L'activité de l'entreprise vitivinicole est divisée en plusieurs métiers. Au sein d'une entreprise, un métier est un ensemble d'activités dans lequel elle a acquis au cours du temps une expérience qui lui confère ou peut lui conférer un avantage compétitif face à ses concurrents.

Exemples

La production viticole, le savoir-faire marketing, la logistique, la commercialisation par circuit de distribution, le management des équipes, la gestion administrative, etc.

Ces métiers, selon leur fonction dans l'entreprise sont classés par niveau d'importance stratégique.



Cette segmentation des métiers de l'entreprise devient indispensable quand le dirigeant de l'exploitation se demande dans quel secteur investir.

Exemple

Vaut-il mieux investir en production (un nouveau chai, l'achat de nouveaux droits de plantation), en commercialisation (embauche d'un responsable des ventes) ou en marketing (création d'une nouvelle étiquette)?

Le fait d'avoir défini les métiers de l'entreprise doit permettre au dirigeant d'allouer ses ressources selon ses priorités stratégiques. Cette structuration des métiers de l'entreprise est évolutive. Elle dépend de l'évolution des comportements d'achat, des mutations technologiques. Elle doit être revue régulièrement.

Exemple

Un domaine vitivinicole commercialise en bouteilles 6 produits différents selon une gamme évoluant de l'entrée de gamme au vin de prestige.

Ces vins sont commercialisés sur quatre circuits de distribution : la grande distribution régionale, la vente directe, le circuit traditionnel en direct et *via* des grossistes. Les vins sont vinifiés et mis en bouteille sur le domaine.

On peut classer les métiers de l'entreprise :

Les vins du domaine en grande distribution régionale – **les vins faciles d'accès** sur un circuit de distribution « volume ».

La vente directe du domaine – image de prestige – plaisir de la découverte – **les vins de la rencontre**. Les métiers liés à la commercialisation directe auprès du circuit traditionnel (CHR¹ et Détaillants) sont inscrits dans cette démarche.

La vente d'une gamme complète des vins du domaine sur le circuit « grossistes » tant en France qu'à l'export. **Les indispensables**.

Cette segmentation des métiers de l'entreprise doit être pertinente, opérationnelle et globale. Elle est l'élément clef de la démarche stratégique et s'impose comme base de décision. Elle permettra de fixer ensuite la priorité des choix financiers, techniques et humains. Elle ne peut pas porter uniquement sur l'approche client ou l'approche produit. On retrouvera la méthodologie de la segmentation dans l'approche marketing vis-à-vis de la demande « clients ».

On peut associer à chaque segment stratégique, une combinaison spécifique d'éléments qui vont conditionner le succès sur ce segment. Il s'agit des Facteurs clefs de succès (FCS). On distingue cinq grands types de FCS :

- la position sur le marché mesurée en parts de marché relative ou absolue, selon la croissance ou la baisse du marché. Celle-ci se mesure par rapport à la concurrence;
- la position en matière de coût (production, commercialisation);
- l'implantation commerciale et l'image (qualité de la distribution, couverture géographique, maîtrise du marketing);
- la maîtrise technologique (compétence, adaptation de l'outil de production, recherche et développement);
- la puissance financière.

1. Cafés-Hôtels-Restaurants.



Selon chaque métier, les FCS sont à pondérer selon les phases de la vie du secteur (figure 1.5).

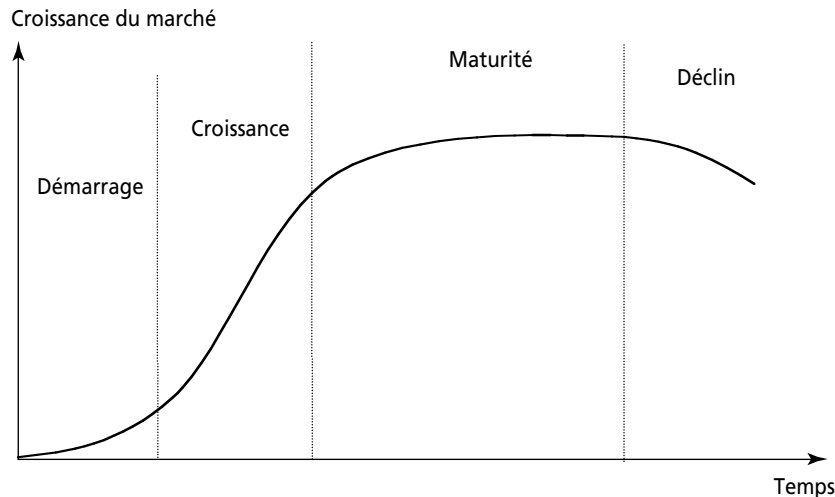


Figure 1.5 – Évolution de l'activité selon le cycle de vie du produit.

Le vin, a comme pour tout autre produit, une durée de vie plus ou moins longue sur le marché. Des vins peuvent être en situation de maturité sur certains marchés et en croissance sur d'autres (exemple : le vin Mouton Cadet de la société Baron Philippe de Rothschild est en phase de maturité en France et en croissance en Chine).

De façon simple, on peut dire :

- qu'en phase de démarrage, l'importance du facteur technologique est prépondérante (savoir-faire viticole et vinicole, qualité de l'outil de production) ;
- qu'en phase de croissance, le facteur commercial devient réellement clef ;
- qu'en phase de maturité, la position en matière de coût de production et de commercialisation prendra le dessus ;
- qu'en phase de déclin, l'importance de la puissance financière fera la différence.

Une entreprise vitivinicole possède un portefeuille d'activités qui, selon la stratégie choisie, pourront être abandonnées, amplifiées ou développées.

Il existe plusieurs lectures possibles de l'évaluation des activités. L'une des plus connue est l'approche du Boston Consulting Group (BCG). Elle concerne principalement les grands groupes et est souvent difficile à appliquer pour une PME.

On retiendra l'approche de Mc Kinsey qui permet à l'entreprise de mesurer ses activités face à ses concurrents.

Il est important, pour pouvoir utiliser cette grille d'analyse, de bien connaître ses marchés et ses concurrents et de mesurer la valeur de chaque secteur d'activité par un calcul de points (de 1 à 3) pondéré par l'importance de chaque critère. On analyse alors chaque activité selon sa position face à celle de ses concurrents à partir des critères d'activité (figure 1.6).

Position concurrentielle					
Forte		Maintenir la position de leader coûte que coûte	Maintenir la position Suivre le développement	Rentabiliser	
	Moyenne	Améliorer la position	Rentabiliser de façon sélective	Retraite sélective	
	Faible	Doubler la mise ou se retirer	Se retirer progressivement	Désinvestir Abandonner	
		Valeur de l'activité	Forte	Moyenne	Faible

Figure 1.6 – Interprétation de la matrice des portefeuilles d'activité de Mc Kinsey.

On reprend l'exemple des trois activités de l'entreprise vitivinicole présentée ci-dessus :

- les vins faciles d'accès ;
- les vins de la rencontre ;
- les indispensables.

On peut, à partir de cette matrice, évaluer les trois activités de la manière suivante : L'entreprise a une position de leader sur l'activité 2 « les vins de la rencontre », la vente directe et l'accueil au domaine. Elle doit maintenir sa position en activité 1 et continuer à investir en grande distribution régionale. Par contre, sur l'activité 3, la vente de sa gamme complète chez les grossistes est à abandonner progressivement. Ces outils sont à utiliser avec précaution comme indicateur de tendance. Ils permettent d'orienter la réflexion stratégique mais ne permettent pas de prendre des décisions automatiques.

L'analyse de l'activité de l'entreprise est à compléter par l'analyse interne de l'organisation de l'entreprise.

1.2.3 L'organisation de l'entreprise vitivinicole ou analyse interne

Cette troisième étape de l'élaboration du diagnostic stratégique consiste à apprécier les points forts et les points faibles de l'entreprise. Chaque élément de la liste non exhaustive ci-dessous pourra être analysé à travers la question suivante : Cet élément est-il une ressource ou une faiblesse pour l'entreprise ?

Cette analyse par secteur d'activité permet au dirigeant d'avoir une bonne connaissance des moyens sur lesquels il peut compter pour développer son exploitation.

■ La production

L'analyse des secteurs d'activités réalisée par le dirigeant, lui permet de définir quels sont les points forts de son outil de production (ses atouts) et quels sont les points faibles à améliorer selon la stratégie développée.

Cette liste des principaux éléments d'une exploitation vitivinicole peut être enrichie des éléments spécifiques de l'entreprise étudiée (tableau 1.6).

Tableau 1.6 – La production.

L'activité	Points forts	Points faibles	Remarques
Le vignoble : – Le terroir (sol, climat, encépagement...) – La culture (mode de conduite de la vigne, densité de plantation, rendement, traitements...) – Matériel de culture et de récolte (tracteur, rogneuse, décavaillonneuse, remorque, machine à vendanger...)			
Le chai : – Infrastructure, bâtiment, lieux d'implantation... – Matériel de vinification (cuve de fermentation, pressoir, érafloir...) – Matériel de chai (cuve de conservation, barriques, groupe d'embouteillage, capsuleuse, étiqueteuse...)			
Traitement des effluents			
Matériel de manutention			
Matières consommables et petits matériels			
Le potentiel d'amélioration de la production par la recherche			

■ Le marketing/la commercialisation/la distribution

Cette partie concerne un examen des politiques menées par l'entreprise en matière de connaissance du marché et de cohérence du marketing-mix de chaque activité : le **produit** (au sens marketing du terme avec son emballage, son étiquette, son

nom, son histoire...), **son prix, son circuit de distribution et sa communication**, l'état de la force de vente, de la gestion et l'administration des ventes (tableau 1.7).

Tableau 1.7 – Le marketing / la commercialisation / la distribution.

L'activité	Points forts	Points faibles	Remarques
Connaissances du marché : – Qui sont les clients finaux, destructeurs des produits ? – Qui sont les clients intermédiaires ? Combien sont-ils ? – Comment se comportent-ils ?			
Le produit (son emballage, son étiquetage, son nom, son histoire...)			
La politique de prix :			
La distribution (les circuits en vente directe, la salle des ventes, la couverture géographique...)			
La communication (les plaquettes, la PLV, les panneaux, les partenariats, la publicité, le site Internet...)			
La force de vente (les salariés, les agents...)			
La relation « clients » – le service après-vente			
La gestion et l'administration des ventes (documents, factures, délai...)			
La logistique (le transport, la livraison...)			

■ Les ressources humaines

Cette activité demande elle aussi à être analysée avec objectivité pour bien évaluer les points forts et les points faibles de l'équipe. Elle prend en compte le type de management et les modalités d'organisation (tableau 1.8).

■ Les finances

L'analyse des documents comptables (bilans, comptes de résultats et annexes) doit permettre au dirigeant de comprendre la réalité économique et financière de l'entreprise. Ces éléments sont la plupart du temps présentés et étudiés par les centres de gestion et les cabinets comptables. Ils donnent des ratios de comparaison avec d'autres entreprises équivalentes. Il suffit d'en extraire les éléments déterminants (tableau 1.9).

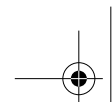


Tableau 1.8 – Les ressources humaines.

L'activité	Points forts	Points faibles	Remarques
Appréciation des compétences			
Définition des postes, des fonctions et des objectifs			
Type de management			
Délégation			
Système de motivation			
Communication interne			
Rémunération			
Condition de travail, d'hygiène et de sécurité			
Formation professionnelle			
Gestion sociale			

Tableau 1.9 – Les finances.

L'activité	Points forts	Points faibles	Remarques
Valeur ajoutée (Valeur ajoutée/Production)			
Capacité d'Autofinancement (CAF)			
Excédent Brut d'Exploitation (EBE)			
Frais généraux			
Résultat d'exploitation et le Résultat de l'exercice			
Frais financiers			
Structure du bilan Les fonds propres			
Le Fonds de Roulement (FR)			
Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)			
Trésorerie			
Endettement			

■ La gestion et l'administration

Il est important, dans le cadre d'un diagnostic interne complet, d'analyser de manière détaillée le suivi et le contrôle de la gestion de l'exploitation vitivinicole indépendamment de la partie financière.

Les responsables doivent utiliser des systèmes et des méthodes de gestion adaptés, leur permettant de diriger l'entreprise et de réagir rapidement. Il s'agit ici d'analyser la fiabilité et l'utilité effective de ces outils (tableau 1.10).

Tableau 1.10 – La gestion.

L'activité	Points forts	Points faibles	Remarques
Maîtrise de la comptabilité générale			
Calcul des coûts			
Suivi des comptes clients			
Plan de trésorerie			
Plan de financement			
Comptabilité analytique			
Tableaux de bord			
Budgets prévisionnels et suivis budgétaires			

■ La synthèse du diagnostic interne

L'ensemble des cinq points pertinents (analysés selon les points forts et les points faibles) est ensuite regroupé dans un tableau de synthèse permettant de mettre en avant les principaux atouts et faiblesses de l'entreprise (tableau 1.11).

Tableau 1.11

Activités	Atouts	Faiblesses

1.2.4 Le diagnostic stratégique

Après avoir analysé l'environnement de l'entreprise et dégagé les menaces et les opportunités, il s'agit d'intégrer face à cet environnement, l'évaluation de ses forces et de ses faiblesses. En combinant ces deux analyses, il est possible de déterminer la position stratégique de chaque activité en vue des décisions et des choix à réaliser.



Il s'agit de mieux comprendre sur quels points forts l'entreprise va s'appuyer pour répondre aux opportunités du marché ou quels points faibles faut-il compenser face à une concurrence accrue. Cette réflexion permet au viticulteur de répondre aux questions suivantes :

- Est-ce le moment de passer du vrac à la bouteille ?
- Mon entreprise peut-elle aller sur de nouveaux marchés à l'export ?
- Mon exploitation a-t-elle la taille suffisante pour aller sur le marché de la grande distribution nationale ? Etc.

La rencontre de ces deux analyses, externe et interne, se réalise par l'intermédiaire de matrice d'interactions, tableau 1.12.

Tableau 1.12

		Environnement				Opportunités				Menaces			
		Entreprise											
	Forces												
	Faiblesses												

Cette matrice est un outil d'aide à la décision et surtout le reflet d'une démarche qui permet de rapprocher les atouts et les faiblesses de l'entreprise face à son environnement. Elle permet au dirigeant d'élaborer des stratégies pertinentes.

En reprenant l'exemple du paragraphe 1.2.2 concernant les trois activités :

- les vins faciles d'accès ;
- les vins de la rencontre ;
- les indispensables.

La matrice d'interactions pour l'activité 1 (les vins faciles d'accès en grande distribution régionale) pourrait être celle du tableau 1.13.

Tableau 1.13

Environnement	Opportunités				Menaces			
	Demande accrue de vin « facile à boire »	Rotations saisonnières fortes	Nouvelle campagne de communication de la filière	Concurrent (A) en dépôt de bilan	Volonté de réduire le nombre de références	Entrée d'un concurrent qui « casse » les prix	Achats de vin en baisse	Négociations de plus en plus au niveau national
Entreprise								
Forces								
Volumes importants 100 000 bouteilles par type de vin	++	++		-	-			+
Bonne réflexion marketing – étude complète de positionnement réalisée	++		++		+	+	+	++
Bonnes connaissances des principaux acheteurs liquide des centrales régionales					+			+
Bonne capacité d'investissement					+			
Faiblesses								
Pas d'équipement informatique de suivi des livraisons								--
Cartons pas assez lisibles en entrepôt								
Problèmes de prise de décision par le responsable des livraisons								
Mauvaise gestion des animations								



On se rend compte que la matrice d'intégration du diagnostic stratégique de l'activité 1 (les vins faciles d'accès pour la grande distribution régionale) a trois forces intéressantes faces à trois opportunités de l'environnement sur lesquelles s'appuyer pour amplifier la stratégie sur ce secteur :

- une bonne réflexion marketing qui permet de répondre à la demande de vin « facile à boire », un choix de positionnement et un marketing-mix complet ;
- un volume de production pour répondre à de fortes demandes saisonnières ;
- une amplification des actions menées par l'entreprise par une bonne campagne de communication de la filière.

En revanche, trois faiblesses de l'entreprise rencontrent trois menaces de l'environnement. L'entreprise, si elle souhaite continuer à être performante sur cette activité, va devoir réagir rapidement :

- en s'équipant, par exemple, d'un bon outil informatique de suivi des livraisons pour éviter d'être déréférencé en grande distribution ;
- en créant de nouveaux emballages ou cartons plus visibles et plus compréhensibles par les manutentionnaires des entrepôts pour éviter les ruptures de stocks trop importantes ;
- en redéfinissant les tâches et les objectifs du poste du responsable des livraisons pour améliorer la prise de décision, surtout en périodes de forte demande.

La lecture de la matrice du diagnostic complet permet de dégager les actions à mettre en place rapidement. L'analyse détaillée met en évidence les positions stratégiques. La rencontre Opportunités/Forces est la combinaison où se trouvent les positions les plus offensives. Parfois la rencontre Menaces/Faiblesses oblige l'entreprise à un net repli si ces dernières sont trop importantes.

À partir de ce diagnostic complet, les dirigeants de l'entreprise vitivinicole vont devoir élaborer une stratégie c'est-à-dire définir les lignes de conduites à tenir selon les prévisions de l'évolution de l'environnement concurrentiel et les problématiques de l'entreprise.

1.2.5 Le diagnostic stratégique – autre modèle

Pour prendre des décisions importantes et opérationnelles, il est aussi possible d'utiliser une autre matrice diagnostic, plus adaptée aux PME et aux structures vitivinicoles : la matrice diagnostic 9 cases ou dynamique croisée (tableau 1.14)¹.

Tableau 1.14 – La matrice diagnostic 9 cases.

	Entreprise	Concurrents	Clients
Entreprise	1	2	3
Concurrents	4	5	6
Clients	7	8	9

1. Gérard Seguin – *Les cahiers de la recherche*, IAE Toulouse, 1975.