

Emmanuelle Rouzet • Gérard Seguin

Bien gérer son exploitation viticole

3^e édition

LA REVUE DES VITICULTEURS
LA VIGNE

DUNOD

Illustrations de couverture :
© Sergey Tinyakov– istockphoto.com

© Dunod, 2004, 2013, 2019
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
ISBN 978-2-10-079914-5
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 ?

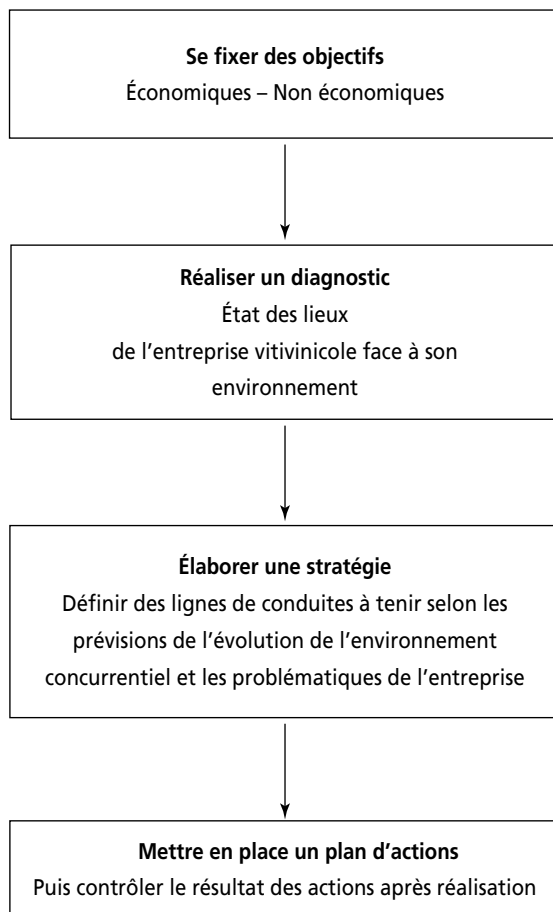


Figure 1.1 – Les étapes de la démarche stratégique.

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)

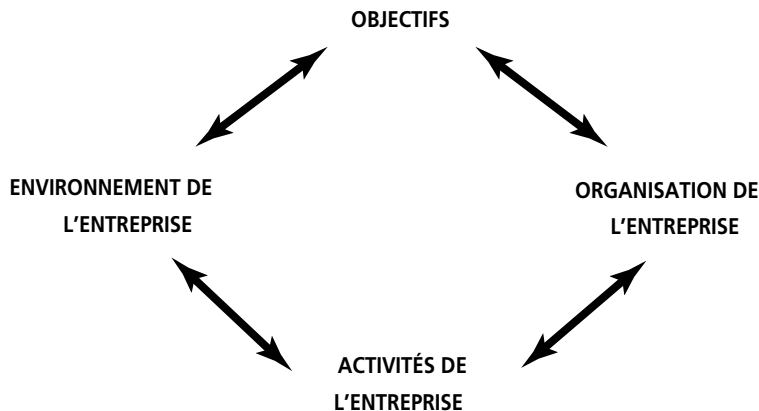


Figure 1.2 – Les éléments clés du diagnostic stratégique.

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.