



Photo : iStock.com/RgStudio.

LA REUSSITE N'EST PAS LE FRUIT DU HASARD – ASSURER L'AVENIR DE SON ENTREPRISE

La pérennité de l'activité d'un producteur ou d'un commerçant de vin dépend notamment de la capacité de l'équipe dirigeante de l'entreprise à mener à bien les principales tâches. Ces dernières font d'ailleurs l'objet d'une offre de coaching, proposée par l'Association Suisse du Commerce des Vins (ASCV).

TEXTE: THOMAS SCHNETZER, THALWIL

Les tâches opérationnelles dans le vignoble, la cave, l'achat et la vente sollicitent très fortement les responsables d'une entreprise de vin. Le temps à consacrer aux ressources humaines, aux finances et à la planification commerciale devient donc rare. Il manque notamment pour garder une vue d'ensemble du marché, des clients, de la concurrence, de l'entreprise et de la clientèle, afin de prendre les bonnes décisions pour le succès sur le marché et la viabilité de l'entreprise. Et on arrive à maîtriser cet exercice d'équilibre (Fig. 1).

Pour soutenir le secteur vitivinicole dans ses nombreuses tâches de manière ciblée, l'ASCV a mis sur pied l'offre « Assurer l'avenir des entreprises Vins ». Cette offre prévoit un encadrement individuel car chaque exploitation est caractérisée par un

contexte différent. L'offre repose sur les piliers suivants (Fig. 2):

- Capturer les souhaits et les besoins des clients
- Identifier les potentiels existants dans le vignoble et dans la cave
- Positionner l'entreprise
- Définir les profils de vin selon le potentiel et la demande et les positionner
- Aborder les processus d'innovation
- Passer à une vente proactive
- Atteindre les résultats planifiés

Olivier Savoy, directeur de l'ASCV, l'affirme clairement: « Même si nous aimons la nature et le vignoble et malgré notre attachement au vin, il s'agit d'une activité économique qui consiste à commercialiser précisément ledit vin à des clients. Certes, la vue du vignoble est charmante, mais ce qui est

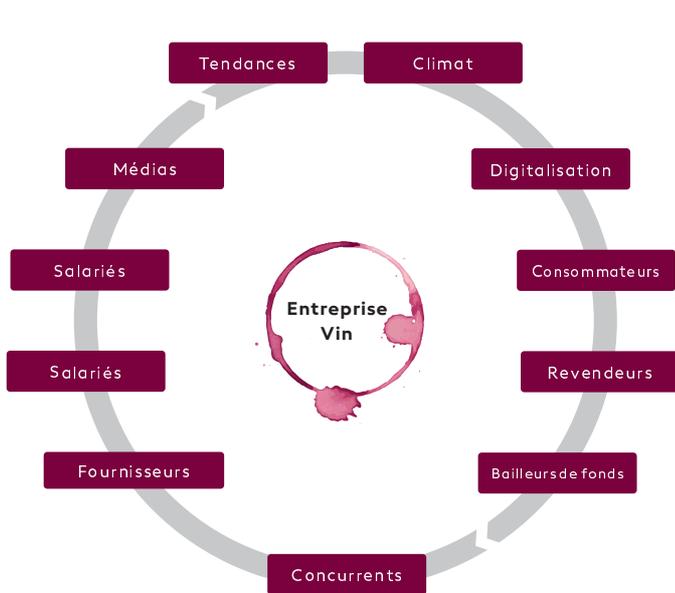


Fig. 1 : Les facteurs d'influence de l'environnement d'une entreprise vins changent sans cesse et demandent des adaptations internes permanentes.

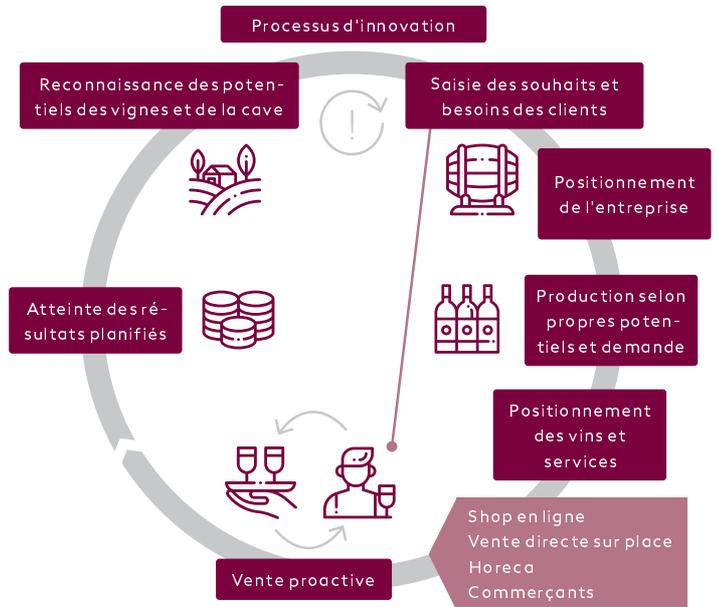


Fig. 2 : Les piliers de l'offre de l'ASCV.

décisif pour cette activité économique, c'est de toujours tenir compte de la perspective du marché.»

CAPTER LES SOUHAITS ET LES BESOINS DES CLIENTS

Chaque producteur et commerçant de vin est particulièrement attaché à ses produits. Pendant la pandémie, la disparition soudaine des canaux de vente Horeca et des événements ainsi que la mutation des habitudes de consommation et d'achat du client final nous ont prouvé que ce n'est pas le produit en tant que tel qui fait le chiffre d'affaires, mais le client. C'est en effet lui qui détermine le succès économique du producteur et du négociant, en le choisissant lui plutôt que la concurrence. Les producteurs qui s'intéressent aux clients et interactions sur le marché et qui tiennent sans cesse compte de ces éléments dans la stratégie de direction sont assurés de la vente durable de leurs vins. Apprendre à connaître ses clients peut se faire de diverses manières. On peut réaliser ses propres sondages ou se pencher sur « Étude 2021 sur le marché du vin en Suisse » de Swiss Wine Promotion (SWP) sur les habitudes de consommation et d'achat. Il est par ailleurs très utile d'analyser régulièrement le fichier clients :

- Quels vins sont appréciés par la clientèle existante, lesquels moins ?
- Quels groupes cibles font partie des clients réguliers ?

Il est quasiment impossible de satisfaire tous les clients car, selon leur personnalité, les critères décisionnels correspondront à des mots-clés tels que « Saveurs », « Découverte de nouveautés », « Image » ou « Prix » lors de l'achat de vin. Pour les produc-

teurs de vin en Suisse, produire une qualité élevée à faible prix relève du défi. C'est pourquoi, les producteurs doivent se poser la question : « Pour quels consommateurs, voire pour quels groupes cibles voulons-nous et pouvons-nous produire ? À qui nous identifions-nous ? »

IDENTIFIER LES POTENTIELS EXISTANT DANS LE VIGNOBLE ET DANS LA CAVE – POSITIONNER L'ENTREPRISE

Quelles sont les possibilités dans la production ? Les considérations d'ordre qualitatif commencent tout naturellement à la base : le vignoble. Inutile de préciser qu'on ne peut pas tout simplement, du jour au lendemain, y planter des clones ou des cépages plus intéressants. Le défi consiste par conséquent à comprendre les interactions entre les différents facteurs d'influence : sol, microclimat, cépage et clone, porte-greffe, taille de la vigne et vinification. Quels processus peut-on mieux paramétrer ou peaufiner pour parvenir à la qualité de raisin recherchée ? L'offre proposée par l'ASCV prévoit de poursuivre cette analyse qualitative en se penchant sur l'infrastructure, les méthodes et les compétences dans la cave.

Le thème de l'optimisation des coûts figure aussi au rang des priorités. Une base financière saine permet d'investir dans le changement et l'innovation. Elle dépend directement du coût de production et du prix de vente des vins. La connaissance de ses propres coûts et des prix de ses concurrents directs constitue la base pour fixer ses propres prix, que ce soit pour les consommateurs ou les revendeurs.

« Le producteur de vin doit garder une vision globale de la rentabilité avec tous les facteurs d'influence et maîtriser les coûts », explique Sieghard

Vaja, ancien directeur du centre viticole de Wädenswil, lors d'un entretien. Parmi les coûts critiques en Suisse, il cite les charges de personnel tant dans le domaine de la production que dans celui de l'administration. «Une analyse globale éclaire la situation avec précision, met en évidence les champs d'action et permet d'entreprendre des mesures efficaces.»

DÉFINIR LES PROFILS DE VINS SELON LE POTENTIEL ET LA DEMANDE

Un certain nombre de facteurs internes et externes détermine le choix des groupes cibles auxquels on souhaite proposer ses produits et prestations de services. Un négociant de vin devrait également connaître les facteurs d'influence correspondants des fournisseurs afin de pouvoir discuter et initier de nouveaux profils de vin si nécessaire.

Chaque époque a ses préférences pour certains profils de vin. Il y a quelques années, les vins riches en alcool avaient le vent en poupe. En Suisse, le mot d'ordre était : plus il y a de degrés Oechsle, meilleur c'est. Le changement des habitudes des consommateurs potentiels de vins suisses se poursuit et joue un rôle central pour le producteur. Le client actuel achète de plus en plus du vin de façon impulsive ou pour une occasion donnée. Il souhaite donc des vins prêts à être dégustés et proposant une expérience particulière. A cela s'ajoute l'exigence de teneur réduite en alcool pour motifs de santé.

Dans ce cas, il est recommandé de travailler en équipe et d'explorer les profils de vin souhaités par les segments de consommateurs et les revendeurs choisis et de répondre aux questions suivantes : «Qu'est-ce qui est conciliable avec notre propre identité ? Quelles précautions faut-il prendre dans le vignoble et à la cave pour produire la qualité d'expérience souhaitée ?» Il n'est pas nécessaire de tout chambouler et on peut tester de nouvelles pratiques par petites étapes.

ABORDER LES PROCESSUS D'INNOVATION

La teneur en alcool plus faible, souhaitée par certains consommateurs, signifie pour la production un véritable exercice d'équilibrisme entre attentes du client et réchauffement climatique et exige un processus d'innovation continu pour parvenir à des cycles de développement courts pour de nouveaux produits modifiés. Ce faisant, il ne faut pas oublier de considérer les vins de la concurrence consommés par les clients existants et futurs. Sinon, le processus d'innovation se fait à l'aveuglette. C'est une comparaison que les buveurs de vin font régulièrement.

Dans le cadre de l'offre de coaching, les dégustations à l'aveugle se révèlent très utiles. Elles permettent de comparer et positionner de manière objective ses propres vins par rapport à ceux de la concurrence directe. C'est aussi l'occasion d'établir

des profils de vins idéaux et de développer ensemble des méthodes appropriées pour le vignoble et la cave.

Or, l'innovation est tout sauf un jeu d'enfants, notamment sur le plan psychologique. Il faut d'abord admettre que tout n'est pas parfait. Cependant, «commettre des erreurs» a une connotation négative dans la culture européenne. A cela s'ajoute une fonction fondamentale du cerveau qui nous main-

«Adéquation au marché – La réussite commerciale est-elle garantie dans mon exploitation ? »

1. Nous connaissons les souhaits et les besoins de nos clients, des consommateurs et des distributeurs et les saisissons systématiquement.
2. Nous pouvons déduire les produits et les services souhaités par les clients depuis les données existantes, par exemple le fichier clients.
3. Nous connaissons les vins de notre concurrence directe en Suisse et à l'étranger.
4. Nous avons défini les groupes-cibles vers lesquels nous dirigeons notre activité commerciale.
5. Nous connaissons le potentiel de nos vignobles et de leur cave pour produire les qualités de vin souhaitées.
6. Nous disposons d'un processus d'innovation permanent pour exploiter toutes les possibilités dans le vignoble et dans la cave et les valoriser.
7. Nous connaissons les raisons qui expliquent pourquoi certains vins se vendent très bien et d'autres moins.
8. La largeur de l'assortiment nous permet de produire des vins spécifiques de manière individuelle et orientée vers le client, du vignoble jusque dans la bouteille.
9. Les prix de nos vins sont adaptés au marché, attractifs pour le consommateur, le distributeur et le producteur.
10. Les collaborateurs peuvent exprimer leurs critiques envers nos vins, et leurs propositions d'amélioration sont mises en œuvre.
11. Au plus tard au 10 du mois suivant, nous connaissons les résultats commerciaux, y compris les charges.
12. Les activités de marketing et de vente sont planifiées sur l'ensemble de l'année.
13. Nous assurons une communication numérique optimale avec nos clients pour exercer une influence positive sur leur processus d'achat.
14. Notre présence sur Internet et un e-shop orienté dans l'incitation des consommateurs à l'achat.
15. Nous sommes en contact régulier avec des revendeurs, le commerce et les circuits Horeca pour répondre à leurs attentes et réagir rapidement aux mutations du marché.
16. Les collaborateurs de la vente ciblent leur communication sur le processus d'achat du client.
17. Nous nous formons régulièrement à la communication pour la vente sur place, les forces de vente et les salons.

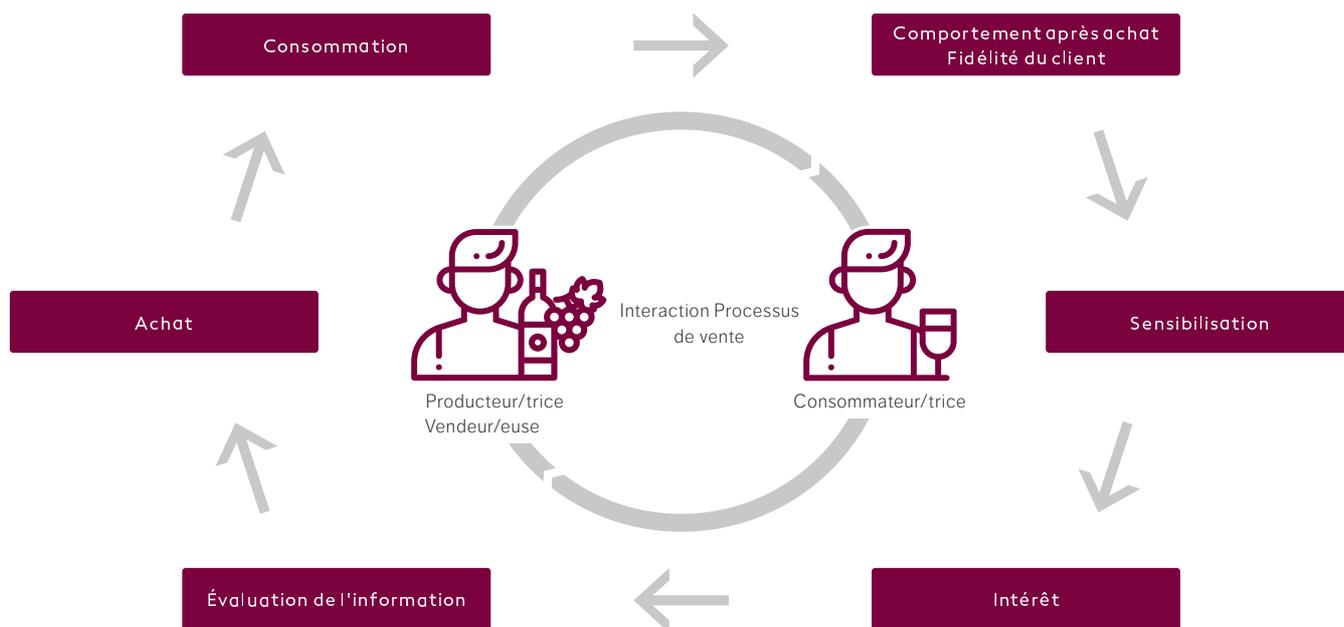


Fig. 3: Intégration du processus d'achat du client dans le processus de vente de l'entreprise.

tient dans une zone de confort afin d'économiser de l'énergie. Et pourtant, les changements donnent aussi l'opportunité de procurer plus de joie aux clients et de la partager avec eux. Selon les besoins de l'entreprise participante, dans le cadre de leur offre, l'ASCV accompagne le processus d'innovation. Un pool de spécialistes a été mis sur pied pour la partie viticole de l'offre ASCV.

PASSER À UNE VENTE PROACTIVE

Lorsque le rôle de consommateur est évoqué, on observe une certaine démarche au moment d'acheter des produits ou des services : nous nous trouvons au processus d'achat du client (Fig. 3). Qui ne l'a pas vécu : lorsque le client se trouve à l'aise dans une conversation avec un vendeur, il est davantage disposé à acheter, voire même à acheter davantage. Il est étonnant que la plupart des entreprises vitiviniques n'utilisent quasiment pas sciemment ce phénomène dans la vente directe et en force de vente. Dans les espaces de vente des producteurs de vin, on trouve souvent des collaborateurs qui aiment l'échange avec le client, mais se contentent de l'accompagner de manière passive. Dans le cadre d'une vente proactive, les collaborateurs identifient les souhaits et les besoins des différents clients et les intègrent dans le processus de vente. Il en résulte un désir d'achat très élevé et donc de consommation supplémentaire.

ATTEINDRE LES RÉSULTATS PLANIFIÉS

Dans le domaine de la vente, que ce soit chez des producteurs ou des négociants de vin, nous constatons régulièrement que les résultats nécessaires ne sont pas systématiquement planifiés, malgré la

tâche primordiale « assurer l'avenir de son entreprise ». En quoi consiste d'ailleurs la planification systématique ? Cela commence par le budget et les objectifs de vente qui en découlent auprès des particuliers, des commerçants et du segment Horeca. Nombreux étaient ceux qui disposaient d'un budget, mais il manquait la définition d'objectifs pour les vendeurs et la planification des activités requises telles que les visites et l'offre de bouteilles de dégustation. Il est d'ailleurs intéressant de constater qu'il n'y a souvent pas de suivi quant à la satisfaction avec la bouteille de dégustation. La rentabilité d'une entreprise dépend de la gestion des coûts et du pilotage du chiffre d'affaires. Selon la taille de l'entreprise, différentes solutions sont préconisées qui doivent être envisagées individuellement. 🍷

Pour plus d'informations sur l'offre « Assurer l'avenir des entreprises Vins » veuillez consulter le site de l'ASCV <https://www.ascv-vsw.ch/>.