



Cap ou pas cap à l'export ?

Le diagnostic export est une étape incontournable pour toute entreprise qui souhaite s'ouvrir à l'international.

Alors que les salons démarrent, Badre Mahdi, un chevronné de l'export, apporte sa vision pragmatique sur le sujet.

➤ Dossier réalisé par Badre MAHDI

L'international n'est pas l'apanage des grands groupes

À l'inverse, les entreprises qui ont réussi à s'établir durablement à l'international, ont pris grand soin de diagnostiquer leurs forces et faiblesses. Elles ont su faire le point sur leurs capacités de développement export et le chemin à parcourir pour devenir une "Marque référence", un modèle, voir une mode. Ainsi dotées d'une stratégie judicieuse et cohérente, bon nombre d'entreprises viticoles ont pu augmenter leur chiffre d'affaires et consolider leurs parts de marché grâce à l'export; preuve que la réussite à l'international n'est pas exclusivement l'apanage des grands groupes. En tout état de cause, que vous soyez une structure de taille moyenne ou petite, à condition que vous ayez un vin de qualité et du savoir-faire, "l'export peut être un formidable levier de croissance et un excellent tremplin pour se bâtir une notoriété. Mais attention, pour les importateurs, exporter ne doit pas consister uniquement à écouler des marchandises, mais à construire une marque".

Ainsi, le diagnostic export est une étape fondamentale lors du processus

TOUTE entreprise viticole peut faire l'expérience d'exporter ses vins à condition, toutefois, qu'elle fasse l'inventaire de ses faiblesses et de ses réelles capacités. Les spécialistes du commerce international nomment cette étape : Diagnostic Export*.

Parmi les entreprises qui franchissent le cap de l'export, toutes n'ont pas réussi à inscrire leurs opérations internationales avec succès, dans la durée. Un grand nombre échoue pour des raisons diverses : mauvaises connaissances de l'environnement économique et culturel, sous-estimation des

risques et obstacles de l'export, surestimation du savoir-faire et des compétences, manque de compétences en matière de recherche de l'information, manque de cohérence sur la stratégie export, refus de comprendre ou d'assimiler les modes de distribution en vigueur sur les marchés, méconnaissance sur la méthode de calcul et la structure du prix à l'export, insuffisance de ressources financières, manque de connaissance sur les concurrents français et étrangers qui ont su s'adapter pour prendre position sur des marchés export au point de devenir des "marques références"...

d'exportation. Il s'agit d'une démarche pragmatique permettant à l'exportateur de :

- Limiter les risques et les erreurs d'appréciation ;
- Faciliter la sélection et l'approche des marchés cibles ;
- Consolider et affiner ses connaissances pour réussir à l'international.

Toute entreprise viticole a été amenée à un certain moment à exporter de manière spontanée (réponse à une commande d'un client étranger) ou ponctuelle (écoulement du reliquat de stocks non absorbés sur le marché national). Toutefois, de telles expériences ne peuvent être apparentées à de l'export. En effet, un bon développement à l'international ne s'improvise pas et ne doit rien laisser au hasard.

Il nécessite au préalable une refonte totale du mode de travail de l'entreprise ainsi qu'une révision de ses objectifs de développement. Pour mettre davantage l'accent sur ce dernier point, il faut savoir que les importateurs des pays émergents qui sont de vrais « développeurs de marques » ne manqueront pas de vous demander lors de vos confrontations et négociations commerciales :

"What do you want ? And where do you want to go ?"

"Are you looking for a short-term business or a long-term business" ?

Cet article est destiné tant à des structures viticoles rodées à l'export qu'à des néophytes. Il vise à apporter une vision et une méthodologie pragmatique fondée sur des mises en situation réelle et suggère des solutions à des problématiques concrètes que tout chef d'entreprise opérant dans le secteur des biens de consommation, dont les vins et spiritueux, pourrait rencontrer.



BADRE MAHDI : SON DADA, LES ROUAGES DE L'EXPORT

Passionné de l'export, Badre Mahdi s'est spécialisé en 1982 dans le développement international des biens de consommation, dont les vins et spiritueux. Il a eu le privilège de représenter diverses entreprises, d'organiser leurs missions export et de les conseiller lors de négociations avec des opérateurs étrangers. La méthodologie qu'il vous présente, est appliquée par des entreprises qui ont réussi à exporter leurs vins et à bâtir des « stratégies de marque » avec succès et dans la durée.

Parmi elles, on peut citer notamment : Yalumba (Australie), Henschke (Australie), Taylors Clarke Valley (Australie), Penfold's (Australie), Mazzei 1435 (Italie), Risacoli Barone (Italie), Nautilus Estate (Nouvelle Zélande), Jean Leon (Espagne), Milton (Argentine), Royal Tokaji (Hongrie)...

Des entreprises ou des marques qu'il convient de retenir comme références en raison de leur couverture internationale et de leur succès dans la durée.

Badre Mahdi est intervenant à l'Isema en Commerce international (master 2).

Contact : Tél. : 06 65 60 19 71

E-mail : access.international@yahoo.fr

Les 4 indicateurs clés du diagnostic export

Après avoir établi une vue d'ensemble des problématiques (le tableau 1 propose les axes essentiels de réflexion), l'entreprise devra diagnostiquer son outil de production, sa capacité financière, son produit commercial et l'aptitude de son personnel à répondre aux objectifs de développement à l'export.

PRINCIPAUX INDICATEURS DU DIAGNOSTIC EXPORT 1

Critères incontournables nécessités par l'export

Commentaires / Précisions

Une augmentation ou une adaptation de la production pour répondre au marché cible

Diagnostiquer la capacité et l'adaptabilité de son appareil productif actuel pour satisfaire à la demande

Nécessité d'investir pour augmenter, voire adapter la production, prospecter les marchés cibles, protéger sa marque ou ses domaines, former le personnel à un environnement international, distribuer à l'étranger...

Diagnostiquer les capacités financières et la réelle volonté d'investir de l'entreprise qui souhaite exporter. Quelles sont les réelles motivations des dirigeants ? (Faire du "Trading" ou bâtir une marque ?)

Proposer des vins compétitifs par rapport à ceux des concurrents et adaptés aux marchés cibles. Être capable de déterminer son prix de revient pour ensuite proposer "le juste prix export"

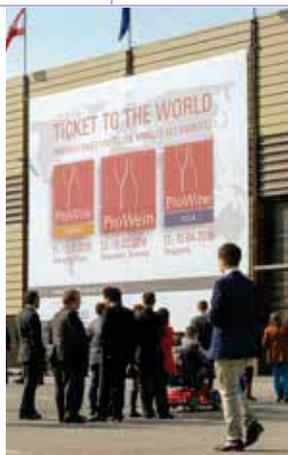
Diagnostiquer les caractéristiques des vins produits et proposés par l'entreprise viticole. Savoir si l'entreprise est capable de déterminer des "prix de positionnement" pour répondre aux vins des concurrents déjà présents sur le marché cible (**Structure de prix export**)

Faire preuve de compétences techniques spécifiques à l'exportation. Un point déterminant pour également rassurer les importateurs

Diagnostiquer ses compétences et son savoir-faire spécifique à l'export (documents spécifiques à l'export, réglementations sanitaires, entreposage, transport...)

Disposer d'un management rigoureux, performant, **très réactif**, toujours ouvert et à l'écoute...

Diagnostiquer la qualité du management dans un contexte et une problématique à l'international



© Messe Düsseldorf

Un bon développement à l'international ne s'improvise pas.

Il ne faut jamais promettre à un importateur une chose que vous ne pourrez pas faire.

© Messe Düsseldorf / ctilmann

Diagnostic de l'outil de production

S'agissant de l'outil de production, deux critères sont à examiner.

1 - La capacité de production

Il n'est pas conseillé de se lancer si l'entreprise n'est pas capable de fournir et de satisfaire la demande additionnelle qui résultera de la prospection des marchés étrangers. Aussi, le viticulteur devra s'assurer qu'il est à même d'investir dans des équipements supplémentaires afin de répondre à une demande additionnelle.

Attention ! Il ne faut surtout pas promettre à un importateur une chose que vous ne serez pas en mesure de faire. "Un importateur déçu est un marché perdu". En revanche, un importateur bien renseigné se souviendra de vous et vous accordera toujours sa confiance.

2 - L'adaptabilité de la production aux marchés cibles

Adapter les produits aux goûts d'utilisateurs différents peut exiger des investissements importants et sans rentabilité assurée à court terme. La question est donc de savoir si le viticulteur est en mesure de répondre à une "adaptabilité" éventuelle de sa production, parfois indispensable pour satisfaire des marchés à fort potentiel.

Ainsi, s'agissant du diagnostic de l'outil de production, il est conseillé d'étudier plus précisément les indicateurs développés dans le tableau 2.

CONSEILS POUR DIAGNOSTIQUER SON OUTIL DE PRODUCTION

Indicateurs / Clignotants

Taux d'utilisation de la capacité de production

Commentaires / Précisions

Un taux proche de 100 % nécessitera des investissements complémentaires pour répondre à une augmentation de l'activité générée par l'export. L'inconvénient est qu'une augmentation de la capacité de production risque d'entraîner, à court terme, une hausse du coût moyen des vins fabriqués.

État et âge du matériel

Il s'agit là d'un indicateur déterminant qui doit permettre à l'entreprise de tout mettre en œuvre pour pouvoir investir dans des équipements nouveaux.

Niveau d'automatisation

Permet à l'entreprise viticole de mesurer la rapidité de réaction au surplus de fabrication généré par l'exportation. Le chef d'entreprise doit être en mesure d'évaluer ce surplus d'activité mais surtout éviter les "goulets d'étranglement" pouvant entraîner des pertes de clients, donc de marchés (Supply chain).

Évaluation du contrôle qualité

L'entreprise est-elle en mesure de s'équiper pour répondre à des marchés très réglementés, donc exigeants en matière de contrôle de la qualité (Chine, Corée du Sud, États-Unis, Brésil...)?

Mesure du déroulement de l'activité (main d'œuvre, fournisseurs, sous-traitants...)

L'entreprise doit bien s'assurer qu'en amont, le surplus d'activité nécessité par l'export ne sera pas ralenti ou pénalisé par des opérateurs peu performants. En effet, la défaillance d'un sous-traitant peut à tout moment entraîner des difficultés majeures : délais de livraison non respectés, réglementations non respectées, pertes de marché... Recherche de la meilleure synergie.

Souplesse des procédures de fabrication

L'entreprise est-elle en mesure de répondre pleinement aux exigences et attentes des importateurs de vins ? L'entreprise est-elle en mesure de répondre pleinement aux réglementations des marchés étrangers ?

Recherche et développement

De plus en plus, l'export et plus particulièrement à destination des marchés émergents, nécessite de la part des entreprises viticoles d'élaborer des vins spécifiques ou "sur-mesure" (goût ou étiquetage spécifiques...). Cette tendance est de plus en plus demandée. Elle permet aux importateurs de se démarquer des concurrents et de gagner des parts de marché (stratégie développée par les viticulteurs australiens, néo-zélandais, sud-africains).



Diagnostic financier de sa structure

L'objectif est de déterminer si l'entreprise a la capacité de financer et gérer ses opérations export, mais surtout de les maintenir dans la durée.

De manière plus explicite, le diagnostic financier porte sur les moyens dont dispose l'entreprise pour investir. Aussi, il serait illusoire de croire que l'on peut obtenir un résultat concluant et durable, sans un effort financier. Faute de moyens financiers, il est inutile de se lancer dans des études exploratoires, des missions commerciales export, ou des salons internationaux spécialisés souvent coûteux et nécessitant une longue et minutieuse préparation, (Vinisud, Vinexpo Asia, Prowein...).

Enfin et surtout, quand bien même les indicateurs sont satisfaisants, il est tout aussi important de bien s'assurer de la volonté profonde des dirigeants d'investir. Compte tenu de ces éléments, à des **"indicateurs quantitatifs"** il est donc fondamental d'ajouter des **"indicateurs qualitatifs"** permettant de s'assurer de la position réelle des dirigeants.

Cet aspect est sans aucun doute le plus important. En effet, il faut savoir que lors de négociations commerciales avec des importateurs de vins, ces derniers ne manqueront pas de s'assurer de vos intentions et objectifs réels à savoir :

- Êtes-vous disposé à considérer l'export comme un réel enjeu stratégique ?
- Souhaitez-vous utiliser l'export comme le simple moyen de faire du "trading" pour écouler votre production ou vos stocks ou êtes-vous réellement désireux de créer avec eux un partenariat durable ?

Ces questions sont inévitables surtout si vous traitez avec de vrais professionnels qui sont leaders sur leurs marchés. Il faudra donc vous préparer à ces questions et faire un choix déterminant.

Ainsi, le diagnostic financier nécessite d'étudier avec précisions les trois points suivants :

- Les possibilités de financement ;
- L'état de la trésorerie ;
- La capacité à supporter les dépenses export.

1 - Les possibilités de financement

■ De quelles ressources l'entreprise dispose-t-elle pour financer son développement (capacité d'autofinancement et d'endettement, recours à l'emprunt...)?

■ À quelle échéance peut-elle mobiliser ses ressources ?

■ Connait-elle ses possibilités de financement (garanties, subventions directes, par-rainage bancaire...)?

2 - L'état de la trésorerie

■ L'entreprise peut-elle financer son développement sans mettre en péril sa trésorerie ?

■ L'entreprise possède-t-elle son propre compte ou son propre service financier ? Maîtrise-t-il les mécanismes financiers internationaux ?

■ L'entreprise peut-elle véritablement mesurer les coûts générés par l'export ?

3 - La capacité à supporter les dépenses export

■ L'entreprise a-t-elle une vision globale des éléments affectant le prix des vins à l'exportation (coûts d'adaptation, prix de positionnement export en tenant compte des prix détails pratiqués par les concurrents déjà présents, emballage, transport, stockage, commercialisation...)?

■ L'entreprise a-t-elle la capacité à faire face aux risques liés à des opérations internationales (fluctuations monétaires, délais de paiement accrus, insolvabilité de certains clients, risques de fabrication, risques économiques...)?

■ Les indicateurs ou ratios clés du diagnostic financier :

Cette partie de l'article est résumée dans le tableau 3.

Diagnostic produit : "Mesurer sa capacité d'adaptation à une demande internationale"

Avant toute commercialisation de son vin à l'international, l'exportateur devra au préalable étudier la réglementation locale applicable aux vins et spiritueux, puis se pencher sur les critères commerciaux des vins déjà commercialisés sur le marché cible (étude concurrentielle).

Pour ce faire, il devra examiner les trois points suivants :

1 - Les réglementations obligatoires

Le non-respect de ces réglementations obligatoires est passible de sanctions, d'une interdiction de mise sur le marché, voir d'une interdiction à très long terme pour l'entreprise exportatrice suivie de sanctions pénales à l'encontre de l'importateur local. Les marchés les plus enclins à ce type de rétorsions sont par exemple la Chine, la Corée du Sud, Dubaï...

2 - Les normes techniques facultatives

Faute d'être observées, les normes techniques facultatives n'engendrent qu'un handicap commercial. Néanmoins, il convient d'être très attentif à ces normes, ce que vous demandera obligatoirement l'importateur désireux de vous passer une commande d'essai et de vous représenter en exclusivité sur son territoire. >>>

Un importateur bien renseigné se souviendra de vous et vous accordera toujours sa confiance. ☺

PRINCIPAUX RATIOS DU DIAGNOSTIC FINANCIER

Indicateurs / Clignotants

Chiffre d'affaires

Commentaires / Précisions

C'est le premier indicateur qu'il convient de prendre en considération. Bien l'analyser surtout si l'entreprise dispose d'une large gamme de vins. D'une manière générale, une stagnation de cet indicateur peut signifier que les prix des vins sont peu compétitifs, ou que l'entreprise fait encore preuve d'un manque de réactivité.

Valeur ajoutée / Chiffre d'affaires

C'est un critère très important dans la mesure où il est important d'axer la stratégie export sur des vins haut de gamme, donc à forte valeur ajoutée (Matrice BCG).

Bénéfice / Chiffre d'affaires

Ce ratio permet de mieux apprécier la rentabilité de l'entreprise.

Fonds de roulement / Besoin en fonds de roulement

L'exportation nécessitera des besoins en fonds de roulement. L'entreprise pourra-t-elle y faire face ?

Stocks / Chiffre d'affaires

Un ratio déterminant lequel implique une logistique régulière et pointue. Un manque de rigueur en logistique peut avoir de lourds incidents et contribuer à des pertes de clients, donc de marchés.

Dettes à moyen et long terme / Fonds propres (autonomie financière)

Un endettement trop important limitera les possibilités d'emprunts, donc d'investissements de l'entreprise.



© Messe Düsseldorf / cillmann



Si les sirènes de l'export chantent comme une mélodie, succomber au miel de leurs promesses pourrait s'avérer catastrophique pour l'entreprise qui ne s'y est pas préparée. Rencontre avec David Bernescut, directeur commercial et marketing de Laudun Chusclan Vignerons



☛ Pour David Bernescut, "Il faut aller à l'export en s'adaptant au marché sans se travestir".

S'adapter au marché sans se travestir

David Bernescut, selon vous qu'implique pour une entreprise la conquête des marchés à l'étranger ?

Aller conquérir des marchés à l'étranger implique avant toute chose d'établir un diagnostic sincère de l'état de son entreprise. Sans cette mise à plat des forces et des faiblesses, le succès n'est pas au rendez-vous. Pour Laudun Chusclan Vignerons, la mise en marché fait partie de son ADN. En France, nous sommes présents en CHR, GD et nous touchons les particuliers par la vente directe au caveau et par correspondance. Notre volonté d'exporter en vrac et en conditionné s'est traduite par une professionnalisation des moyens humains, techniques et logistiques. Avant d'attaquer l'Asie, nous nous sommes positionnés sur le marché intra CE et anglo-saxon.



Connaissance, compétence, expérience, ces trois mots résument à eux seuls les critères à réunir avant de tenter l'aventure. Comment cela se traduit-il ?

Cela se traduit concrètement par l'instauration d'une veille réglementaire, car les méandres administratifs peuvent rapidement mettre en danger les structures peu habituées aux pièges de ces procédures. Une veille commerciale permet d'appréhender le marché ciblé en sachant s'il est mûr ou en devenir. Une veille concurrentielle permet de connaître les forces en présence sur ce marché et bien identifier son concurrent direct. On peut aussi parler de connaissance culturelle du vin et plus largement, de savoir comment la France est perçue à l'étranger.

Et comment répondre à ces questions essentielles : quel flacon pour quel type de vin ? Quel profil de produit commercialiser ? Quelles sont les habitudes de consommation, les tendances du moment et pas seulement gustatives ?

Ces grilles de lecture vont nous servir à mettre le vin en phase avec le marché dominant. Par exemple, les Chinois ont appris le vin avec les Bordeaux, plutôt boisés. Les Bordelais ont posé les bases d'une référence qui intègre la notion de bois. Aller à l'encontre de cette règle établie n'est pas problématique mais il faut le savoir et surtout identifier quelle place il peut y avoir pour d'autres saveurs.

Faut-il fabriquer des vins faits pour l'export ou faut-il exporter ses vins ?

Il faut aller à l'export en s'adaptant au marché sans se travestir. C'est vital. La France est le plus gros réservoir de saveurs mondial. La

richesse des Côtes du Rhône offre une palette organoleptique d'une grande diversité et avec un vignoble de plus de 3000 ha, Laudun Chusclan Vignerons a des profils de vins différents, un très fort potentiel de développement en CDR blanc et des stratégies commerciales propres à satisfaire chaque marché. Avec *Enfant Terrible*, CDR rouge et blanc, nous nous positionnons sur des vins frais et gourmands propres à séduire le marché anglo-saxon. Pour autant dans l'esprit des Anglais, le CDR est rouge. À nous de convaincre les acheteurs que le blanc a de l'avenir car il y a un beau gisement de croissance. La démarche est la même avec la gamme *Éléments* en CDR et CDR Villages rouge et blanc, destinée au marché européen. Nous la déclinons à travers le côté solaire, chaleureux, propre au terroir de Chusclan et lunaire où Laudun incarne la fraîcheur et l'équilibre. *Esprit du Rhône*, CDR Villages et Cru dans les trois couleurs, est adossé à *Seigneurie de Gicon*. Une autre manière d'amener sur la table un savoir-faire ancestral.

☛ Propos recueillis par Christian CONIL

LAUDUN CHUSCLAN VIGNERONS EN CHIFFRES

Plus de 30 % des 6,5 millions d'équivalents cols commercialisés en 2015 sont vendus à l'export dont 20 % aux USA, 70 % en Europe et 10 % en Asie



DIAGNOSTIC DE LA POLITIQUE GÉNÉRALE DE L'ENTREPRISE

Éléments d'appréciation / Indicateurs

Commentaires / Précisions

Niveau du dynamisme commercial

Quelle est la capacité de l'entreprise à innover ou à améliorer sa gamme de vins en vue de répondre à l'intensité de la concurrence internationale ?

Capacité de réaction et d'anticipation, transmission des informations marchés et clients...

Quels sont les **délais moyens** de l'entreprise pour répondre à des sollicitations d'importateurs potentiels ? Le chef d'entreprise est-il en mesure d'anticiper la demande en proposant des vins originaux, en termes de goûts, d'étiquetage, de packaging... ?

Niveau des managers (recherche d'informations et de débouchés, actions de contrôle et de suivi)

Capacité de l'entreprise à trouver les meilleurs importateurs opérant sur leurs marchés.
Capacité de l'entreprise à suivre efficacement les importateurs nouveaux ou déjà contractés.

Maîtrise du métier et du produit

Les importateurs étant avant tout des "investisseurs", il est important de signaler que ces derniers ont souvent une approche très technique du produit. À ce titre, ils ne manquent pas de vouloir s'assurer que le chef d'entreprise a une excellente maîtrise de son secteur d'activité, de ses vins, de l'offre française et internationale.

Capacité d'écoute des marchés et veille commerciale

Une bonne pratique de l'export impose une écoute et une observation permanente des marchés et des concurrents. Cela concerne tant les vins français que ceux du nouveau monde dont la force de pénétration est de plus en plus agressive, notamment sur les marchés émergents.

Maîtrise des problématiques juridiques

Le chef d'entreprise a-t-il parfaitement intégré la dimension juridique nécessitée par l'export ? Cela concerne principalement la protection des marques commerciales ou des domaines, les contrats de distribution ou d'intermédiation...

Capacité à bâtir une marque et à vendre un "Concept" plus qu'un simple produit

Beaucoup d'importateurs soulignent souvent le fait qu'un grand nombre de viticulteurs français considèrent l'export comme un moyen efficace d'écouler leurs stocks. De ce fait, ils déplorent leur manque de volonté ou d'expertise pour bâtir une marque. Une stratégie que de nombreux viticulteurs australiens, néo-zélandais, sud-africains ont parfaitement intégrée et mis en place avec succès. D'où leur force de pénétration sur plusieurs marchés émergents (Chine, Inde, Indonésie, Corée, Brésil...)

Du diagnostic au constat

Une fois réalisé, le diagnostic export doit donner lieu à un constat circonstancié, lequel doit mettre en valeur des informations capitales.

Les informations descriptives ont pour but de faire un état de la situation actuelle de l'entreprise en termes de points forts et de points faibles (*Analyse SWOT*: "Strengths / Weaknesses / Opportunities / Threats").

Ce constat doit être très objectif. Il doit surtout permettre de faire le point sur les obstacles rédhitoires à lever.

Les informations prescriptives sont en quelque sorte les remèdes, les solutions à apporter pour permettre au viticulteur de démarrer son aventure internationale.

Ainsi, un contenu prescriptif a pour but de proposer et de décrire les moyens d'amélioration possibles (investissements, formations complémentaires, recrutements...) et les pistes à suivre et à développer pour amorcer un développement international (participation à un salon international spécialisé, stratégie de prospection à élaborer, organisation d'une mission commerciale export, faire le point sur les dépôts des marques à accomplir, élaboration d'un contrat de distribution...).

S'agissant d'une entreprise viticole qui démarre à l'export, il est recommandé, dans un premier temps de prospecter des marchés limitrophes (Benelux, Allemagne, Suisse,

Royaume-Uni...) aux dépens de la grande exportation (Chine, Corée du sud, Inde, États-Unis, Australie...) où les contraintes réglementaires nécessitent une préparation plus fine et contraignante.

Quelles sont les options après un diagnostic export ?

Le diagnostic export permet à l'entreprise exportatrice de choisir une des trois options suivantes :

- Les faiblesses sont trop importantes et insurmontables : il faut abandonner l'idée de l'export.
- Les faiblesses sont présentes mais surmontables : il faut y apporter des solutions adéquates.
- Les faiblesses sont mineures : le viticulteur doit sélectionner le/les marché(s) cible(s) sur la base d'une "Méthode de sélection des marchés" (qui fera l'objet d'un prochain article), segmenter les vins qui pourraient convenir à la demande, puis contacter des importateurs soigneusement ciblés et reconnus sur leurs marchés pour leur professionnalisme et leur capacité de distribution. ■

✓ S'agissant d'une entreprise viticole qui démarre à l'export, il est recommandé, dans un premier temps, de prospecter les marchés limitrophes.



©Sébastien Voerman