

Bien sélectionner ses marchés export et ses importateurs

Avant d'envisager un développement à l'international, toute entreprise viticole doit, au préalable, sélectionner les marchés les plus attractifs. Méthodologie pratique pour les évaluer et cibler des importateurs de qualité.

► Dossier réalisé par Badre MAHDI

Il y a un an, *Le Vigneron* publiait un dossier "Cap ou pas cap à l'export". Il était alors question de réaliser un diagnostic de son entreprise pour évaluer sa capacité à s'ouvrir à l'international. Sur ce même thème, Badre Mahdi propose aujourd'hui une méthodologie permettant de cibler les marchés les plus attractifs.

Cette phase, qui nécessite une approche rationnelle, est fondamentale car elle vise à apporter une meilleure visibilité du marché cible et de ses importateurs. Les spécialistes du commerce international la nomment : *La détermination des marchés cibles* ou *L'évaluation de l'attractivité des marchés export**.

Quelles sont les solutions permettant aux viticulteurs de s'adresser aux bons importateurs afin d'optimiser ses chances de succès à l'export et sur la base de quels critères ? La recette proposée est précise et nécessite des enquêtes minutieuses et de nombreuses observations sur le terrain. Nul doute qu'elles permettront aux viticulteurs de gagner en temps et en efficacité.

* "La Vie Internationale de l'Entreprise" Par Gérard Le Pan de Ligny - Collection Dunod.

◀ Le premier volet de ce dossier export est paru en février 2016. Cette édition est disponible au format PDF.





Les meilleurs importateurs sont ceux qui disposent d'un portefeuille de marques, large et très diversifié. © Messe Düsseldorf, Constanze Tillmann

UN PASSIONNÉ DE L'EXPORT

Badre Mahdi* est un praticien et un passionné de l'export. Depuis 1982, il s'est spécialisé dans le développement international des biens de consommation, dont les vins et spiritueux, un secteur auquel il voue un grand intérêt.

Durant de nombreuses années, il a représenté diverses entreprises, organisé leurs missions export en les assistant lors de leurs négociations avec des opérateurs étrangers.

Aujourd'hui, il conseille également plusieurs importateurs de vins étrangers (Corée du Sud, Japon, Taiwan, Chine, Hong Kong, Indonésie, Singapour, Malaisie, Europe, États-Unis, Brésil...). Sa méthodologie est appliquée par des entreprises qui ont réussi à exporter leurs vins, mais surtout à bâtir des stratégies de marque avec succès et dans la durée. Parmi elles, on peut citer: Peter Lehmann Winery (Australie), Felix Valle (Australie), Yalumba (Australie), Henschke (Australie), Taylors Clarke Valley (Australie), D'Arenberg (Australie), Penfold's (Australie), Mazzei 1435 (Italie), Ricasoli Barone (Italie), Nautilus Estate (Nouvelle Zélande), Jean Leon (Espagne), Bodega Milton (Argentine), Royal Tokaji (Hongrie), Taylor's (Portugal), Opus One (États Unis)...



Badre Mahdi et Paul Mathieu en 2^e année Master Business, Marketing & Management spécialisé agro alimentaire à l'Isema Avignon.

Des Maisons ou des marques qu'il convient de retenir comme références en raison de leurs méthodes de prospection et de sélection des marchés, de leurs choix d'importateurs ou d'implantation à l'international.

* ESC Marseille/CECE Marseille/MBA • Consultant et Agent Commissionnaire à l'Export (B.D.N & Consulting) • Intervenant en commerce international à l'Isema Business School & à l'ESG Business School Aix en Provence • Formateur en Anglais des affaires • E-mail : bdn.consulting@laposte.net

Inscrire ses opérations dans la durée

Il est nécessaire de souligner que parmi les entreprises qui ont tenté l'expérience de l'export, toutes ne réussissent malheureusement pas à inscrire leurs opérations internationales avec succès, dans la durée. Si un grand nombre ont échoué c'est parce qu'elles ont été dans l'incapacité d'une part, de bien analyser les marchés cibles et d'autre part, de sélectionner des importateurs de qualité (voir encadré). De manière plus précise, parmi les manquements qui peuvent leur être reprochés, on peut citer :

- Une mauvaise connaissance de l'environnement économique et culturel des marchés cibles ;
- Une sous-estimation des risques et obstacles de l'export, (droits de douane, taxes diverses, règles sanitaires...);
- Un manque de compétences en matière de recherche de l'information, voire une information inexistante ou peu transmise par les organismes d'aide à l'export ;
- Le refus d'assimiler les modes de distribution en vigueur sur les marchés ;
- Un manque de connaissance concernant les concurrents français et étrangers qui ont su s'adapter au point de devenir des "références" ;
- Des choix stratégiques inefficaces tels que la désignation d'un mauvais importateur due à l'empressement d'écouler ses

stocks ou à un manque de maîtrise, le refus de s'adapter à la demande des marchés...

- Le manque ou l'inexistence d'outils export (Company profile, questionnaire export, fiches techniques produits, site Internet adapté...);
- Incapacité ou difficulté à créer un carnet d'adresses, outil indispensable pour démarrer l'export et négocier avec des importateurs de qualité soigneusement sélectionnés.

La mise en place d'un processus rationnel et formalisé de sélection des marchés cibles, est le seul moyen efficace permettant de déceler les meilleures opportunités à l'étranger, de les évaluer et de comparer leur attractivité. Ainsi, par cette approche, l'entreprise viticole pourra identifier les marchés les plus prometteurs sur lesquels elle concentrera ses efforts de prospection.

Enfin, en faisant usage de cette méthode pratique et rationnelle, le viticulteur sera à même de prendre des décisions circonstanciées. Rapidement, il parviendra à avoir une meilleure visibilité des importateurs. Par "Visibilité des importateurs", il faut entendre une description plus affinée de leurs profils, des marques qu'ils représentent, de leurs stratégies (Questionnaire Export).

Pour répondre à la problématique soulevée, l'approche est structurée en 3 parties :

- La sélection des marchés export selon une approche macro-économique ;

- La sélection des marchés export selon une approche micro-économique ;
- Les conseils pratiques à l'attention des viticulteurs intéressés ou confrontés à une problématique export.



L'importateur de qualité n'hésitera pas à investir en publicité et à promouvoir vos vins dans des magazines spécialisés.

QU'ENTEND-ON PAR "IMPORTATEUR DE QUALITÉ" ?

Par "Importateur de qualité", il faut entendre un importateur capable de consentir des investissements pour une marque de vin en vue d'en faire une référence sur son marché.

Pour s'assurer qu'un opérateur avec lequel vous êtes en négociation réponde bien à ce profil, il faut avoir la garantie qu'il n'est pas réticent à investir en publicité et, à ce titre, à promouvoir par exemple vos vins dans des magazines spécialisés. Il sera alors votre "Importateur-Investisseur".

➤ La sélection par l'approche macro-économique

La première étape consiste en une analyse précise des marchés visés.

Dans un premier temps, le viticulteur doit procéder à une approche dite "Desk Work" (travail de bureau). Celle-ci vise à rassembler un ensemble d'informations macro économiques spécifiques au commerce international des vins et spiritueux. L'ensemble des informations recueillies permettra au chef d'entreprise de déterminer les volumes d'exportation les plus conséquents tant en valeur qu'en volume, ainsi que leurs évolutions sur 3 à 5 ans. Bien évidemment, cette recherche ne doit pas seulement concerner les vins français.

En effet, il est également fort utile d'examiner quels sont les marchés cibles pour les vins italiens, espagnols, chiliens, américains, australiens, néo zélandais, sud africains, allemands, autrichiens... ainsi que leurs importateurs-investisseurs. C'est précisément l'examen approfondi de ces marchés attractifs et de leurs importateurs-investisseurs qui permet au viticulteur d'avoir une meilleure visibilité des potentialités à saisir et des stratégies à mettre en place pour y parvenir.

Le tableau 1 laisse apparaître neuf marchés considérés comme très attractifs pour les vins, en 2015 et à l'horizon 2020. Ces données concernent uniquement le segment de marché vins importés.

Le choix des marchés cités dans le tableau a été fait grâce à un examen minutieux des volumes importés et de leur régularité dans le temps. Les renseignements ont été pris auprès des Douanes et des associations d'importateurs des marchés concernés. Ils concentrent des informations de qualité dont notamment les noms et coordonnées des importateurs qui importent directement et, depuis de nombreuses années, des vins d'origines diverses. Enfin, pour affiner l'étude et la rendre encore plus crédible, il a également été pris en compte les fréquentations des importateurs aux salons internationaux les plus réputés (Vinisud, Prowein, Vinexpo Bordeaux, Vinexpo Asia, Tax Free World de Cannes...).



Un importateur-investisseur de qualité est toujours présent sur les salons spécialisés.

© Messe Düsseldorf, Constanze Tillmann

Détecter les importateurs investisseurs

La sélection des marchés export par l'analyse des volumes importés est une méthode efficace. Toutefois, elle doit être affinée par une approche "Field Work" (approche terrain). Celle-ci consiste à détecter les noms et coordonnées des importateurs-investisseurs, puis à compléter leurs profils en prenant en compte un certain nombre de critères. (Voir tableau 2).

Aujourd'hui, les vins italiens ne cessent de s'imposer à l'international et d'accroître leurs parts de marché. Cette constatation s'est confirmée lors de rencontres avec un grand nombre d'importateurs en Corée du Sud, Taïwan, Singapour, Hong Kong, Chine, Brésil, Japon, Thaïlande, Russie... En effet, de nombreuses marques italiennes ont particulièrement bien percé sur les marchés précités, renforcé leur assise commerciale et réussi à s'imposer sur la durée.

Même si la Chine continentale, avec un taux de croissance moyen annuel de ses

importations d'environ +31,1 %, offre d'importantes potentialités, il n'en demeure pas moins que son accès reste très complexe et que réussir à implanter une marque de vin sur la durée dans ce pays est encore très compliqué. La raison est, qu'en dépit de la demande croissante pour des vins français, trouver un importateur de qualité est loin d'être une opération évidente. Il faut savoir qu'en Chine continentale, les opportunistes sont très nombreux alors même que les vrais professionnels disposant d'un réseau de distribution performant et répondant aux critères d'une marque de vin importée, sont plutôt rares.

Compte tenu de ces éléments, il est conseillé aux viticulteurs intéressés par la Chine continentale, d'aborder ce marché par un importateur opérant également à Taïwan ou à Hong Kong et disposant d'une solide organisation en Chine continentale.



TABLEAU 1 - INVENTAIRE DES MARCHÉS ATTRACTIFS POUR LES VINS EN 2015 ET À L'HORIZON 2020

Marchés cibles	Importations en Valeur (USD) en 2015	1 ^{er} pays Fournisseur (Valeur)	1 ^{er} pays Fournisseur (Volume)
États-Unis	5 621 milliards	Italie	Italie
Royaume-Uni	4 537,43 millions	France	Italie
Allemagne	2 754,89 millions	Italie	Italie
Chine	2 039,82 millions	France	France
Japon	1 490,11 millions	France	Chili
Belgique	1 010,65 millions	France	France
Russie	691,41 millions	Italie	Italie
Brésil	291,84 millions	Chili	Chili
Corée du Sud	193,04 millions	France	Chili

Source : Wines & Spirits Wholesalers of America

TABLEAU 2 : LES 12 CRITÈRES D'APPRÉCIATION D'UN IMPORTATEUR

Pour bien cerner un importateur et préparer une négociation commerciale internationale, le viticulteur doit l'évaluer en considérant les 12 critères suivants

Critères	Commentaires/Explications	Évaluation (De 0 à 5)
Nom(s) du ou des décideurs clés au sein de la structure d'importation	Cette information est cruciale dans la mesure où elle permet d'avoir des contacts directs et réguliers en priorité avec les décideurs clés de l'entreprise importatrice. Ces informations devant être complétées par les numéros de téléphone et les adresses mails de ces décideurs clés.	
Spécialité sectorielle	L'importateur idéal doit être un spécialiste du secteur des vins et spiritueux. Aussi, il est préférable de ne pas traiter avec des acteurs qui, par opportunisme, s'improvisent importateurs de vins. Ce type de profil est très fréquent en Asie, en particulier en Chine et en Corée du Sud. Un échec sur ces marchés peut être très préjudiciable en termes d'image pour une marque. Certains viticulteurs ont d'ailleurs beaucoup de mal à retrouver un importateur de qualité sur ces marchés après y avoir subi un échec.	
Les marques qu'ils représentent tant françaises qu'étrangères	Les meilleurs importateurs sont ceux qui disposent d'un portefeuille de marques ("Brand Portfolio"), large et très diversifié. À ce propos, la présence d'autres vins d'origines diverses doit être considérée comme un avantage et en aucun cas comme un inconvénient.	
Le segment de marché sur lequel ils sont positionnés	Important-ils des "Premium Wines"? Des vins d'entrée de gamme? Du vrac? Des produits finis?	
Leur connaissance en matière de vins	Cherchez à savoir si les importateurs rencontrés ou intéressés sont des débutants ou des professionnels et depuis quand? Un importateur de qualité doit avoir une parfaite connaissance des marques de vins importées, dont celles déjà présentes sur le marché où il opère. De même, il doit aussi faire preuve d'une bonne connaissance des circuits de distribution du marché où il opère.	
Leurs réseaux de distribution et l'importance de leur couverture territoriale	Comment opèrent les interlocuteurs rencontrés? Qui sont-ils véritablement? Des importateurs? Des détaillants? Des agents commissionnaires? Le viticulteur doit impérativement savoir à qui il a affaire. La réponse à ces questions est déterminante pour prendre des décisions.	
Leur niveau de marge	Quel coefficient multiplicateur appliquent-ils sur le prix export pour obtenir leur prix détail? Ces coefficients sont-ils acceptables ou pas?	
Les stratégies de communication qu'ils mettent en place pour les marques qu'ils représentent déjà	Sont-ils des acteurs actifs ou passifs en termes de communication? Il convient de préciser que sur des marchés à fort potentiel mais nouveaux tels que la Chine, le Brésil, un vin non promu est condamné à un cycle de vie très court.	
Leur aptitude à fréquenter les salons internationaux spécialisés	Un importateur-investisseur de qualité est toujours présent sur les salons spécialisés, lieux importants pour détecter des opportunités ou consolider les relations commerciales déjà engagées avec des producteurs.	
Leur organisation commerciale	Qui est le "Brand Manager"? Quel est son numéro de téléphone direct? Quel est son numéro de téléphone portable? Quelle est son adresse e-mail?	
Capacité à organiser des sessions de formation ou de "training"	La formation ou le "training" est un critère marketing que le viticulteur doit vérifier lors de sa négociation avec un importateur potentiel. Un importateur-investisseur doit mettre l'accent sur la formation de ses détaillants, car des détaillants bien formés fidélisent les consommateurs.	
Répondre parfaitement à vos objectifs	Un importateur-Investisseur doit comprendre et respecter pleinement votre stratégie commerciale. Pour ce faire, il doit avoir une parfaite connaissance de vos vins et de vos objectifs stratégiques. Tous ces points devant être confirmés par un contrat de distribution exclusif.	

➤ La sélection selon une approche micro-économique

L'étude macro-économique accomplie, le viticulteur doit, dans un deuxième temps, avoir recours à une approche plus "terrain" des marchés cibles.

La deuxième étape vise à créer un Carnet d'adresses rassemblant les importateurs-investisseurs les plus actifs et représentatifs sur leurs marchés.

Pour mener à bien cette approche micro-économique, le viticulteur devra prendre en compte un certain nombre de questionnements, permettant de mieux connaître le(s) marché(s) qu'il cible.

➤ **L'environnement politique et les relations internationales** : Quel est l'état politique du pays, est-il stable ? Quels problèmes diplomatiques ? Les accords commerciaux ou réglementaires pourraient-ils avoir des conséquences sur la commercialisation de ses vins ? (Citons par exemple les accords bilatéraux entre la Corée du Sud et le Chili visant à faciliter l'accès du marché coréen pour les viticulteurs chiliens). Il convient de se rapprocher des Chambres de commerce qui répercutent ce genre d'information.

➤ **L'environnement social** : Quel est le climat social ? Quelles sont les conditions de travail ?

➤ **Monnaie et solvabilité** : Quelle est la monnaie utilisée ? Comment les taux de change ont-ils évolué ? Quel est le taux d'insolvabilité (voir avec la Coface) ? Existe-t-il des zones franches comme Dubaï, Chine continentale, Taïwan... et comment y accéder ?

➤ **Distance culturelle** : Langue, habitudes de consommation/d'achat, spécificités culturelles...

➤ **Les lois et obligations réglementaires** : la production ou la vente de votre produit est-elle réglementée ? Quelle est la politique de douanes pour votre produit (taxes, documents à fournir, quotas éventuels, règle du double étiquetage telle que celle en vigueur en Corée du Sud ?...)

Étude de la demande du marché cible : Qui achète votre produit ? Quelles sont les habitudes de consommation/d'achat (caractéristiques du produit) ?

➤ **Étude de l'offre du marché cible** : Qui sont les concurrents présents sur les marchés



visés ? Comment sont-ils distribués ? À quel niveau de prix sont-ils positionnés ? et surtout par qui sont-ils distribués ? En d'autres termes : qui sont les importateurs-investisseurs ?

➤ **Existe-t-il une production locale ?** Quelle est son importance et sa qualité ? (cas du marché de l'Inde où les producteurs locaux peuvent constituer un obstacle non négligeable à l'entrée de vins importés sur le marché).

➤ **Procéder à une quantification du marché cible** : Quantification en volume et en valeur.

➤ **Analyse de la logistique** : Quelles sont les infrastructures et dans quel état sont-elles ?

Ces différents questionnements résolus, le viticulteur pourra ainsi passer à l'étape la plus importante et la plus coûteuse en raison de l'éloignement et de la difficulté à obtenir la bonne information : la constitution du Carnet d'adresses.

Ainsi, pour bien cerner un importateur et préparer une négociation commerciale internationale, le viticulteur doit l'évaluer en considérant les 12 critères listés et explicités dans le tableau 2.

L'appréciation des importateurs par marché en tenant compte des critères tels que détaillés dans le tableau 2, est déterminante pour construire un Carnet d'adresses. La prise en compte de cette traçabilité doit permettre au viticulteur de mieux se préparer pour se lancer à l'international.

➤ Ce qu'il ne faut pas faire !

Cette dernière étape a pour but d'énoncer une série d'erreurs à ne surtout pas commettre.

➤ Ne pas réaliser d'étude de sélection des marchés médiocres, en se contentant uniquement des données macro-économiques (nombre d'habitants, taux de croissance du PIB, revenu par tête...).

➤ Éviter de penser que pour réussir à l'international, il suffit d'avoir de beaux et bons produits. En réalité, la clef du succès reste en priorité la sélection des importateurs, donc la constitution du Carnet d'adresses en tenant compte des 12 critères précités (voir tableau 2).

➤ Avoir des ambitions irréalistes. Si vous exportez pour la première fois, attaquez-vous à un seul marché à la fois. Chaque marché devant être traité au cas par cas et non en globalité. À titre d'exemple, Singapour n'est pas Hong Kong, ni Taïwan et la Corée encore moins le Japon... Ainsi, pour chaque marché, il est préférable de désigner un importateur de la nationalité du pays où il opère.

➤ Manquer de préparation : Pensez à vous munir de vos outils export soigneusement conçus. Ceux-ci permettront de mieux négocier et ainsi d'apparaître plus professionnels aux yeux des importateurs rencontrés. Ces outils export sont principalement : le *Company profile*, le Questionnaire export, les Fiches techniques vins...

➤ Négliger les aspects relatifs à la protection de la marque, des logos, des domaines... Un tel oubli ou négligence de la part du viticulteur serait très préjudiciable.

➤ Manquer de connaissance et de savoir-faire dans la recherche, le ciblage et la sélection des opérateurs étrangers. Il faut chercher à bien cerner le profil des importateurs rencontrés (tableau 2).

➤ Être trop nombriliste et sous-estimer ses concurrents (Australiens, Néozélandais, Sud Africains, Italiens, Chiliens, Espagnols, Américains, Argentins, Portugais...) et rester persuadé que la référence *Produce of France* peut, à elle seule, convaincre les meilleurs importateurs de prendre des commandes.

➤ Se contenter uniquement de ses rendez-vous avec les importateurs de vins et négliger la visite, l'observation et l'analyse des installations et des circuits de distribution de ces derniers. Ne pas négliger le critère visibilité.

➤ **Découvertes en Vallée du Rhône reste le salon incontournable du circuit ; il aura lieu du 10 au 13 avril 2017.**

© L. Moulet

➤ Maintenir les barrières linguistiques et culturelles. Faire l'effort de communiquer dans la langue de ses interlocuteurs et avoir un minimum de connaissance sur l'histoire et la culture de leur pays. Aux yeux des importateurs, c'est une marque de considération et de respect.

➤ Éviter de penser que signer un contrat de distribution sera un blocage. Bien au contraire, un contrat bien conçu avec un importateur de qualité, donnera une meilleure visibilité des vins sur le marché prospecté. De plus, le contrat est incontestablement la meilleure issue en cas de litige.

➤ Ne pas "voir trop petit" dans sa démarche, mais raisonner sur un succès dans la durée. C'est souvent l'idée directrice qu'oublie certains viticulteurs qui, en raison de stocks trop importants ou d'invendus, sont prêts à accepter une commande émanant de n'importe quel opérateur étranger, sans connaître son profil ni chercher à savoir dans quels circuits de distribution leurs vins seront commercialisés et à quels prix.

En effet, un tel choix empêcherait toute visibilité de ses vins sur le marché et serait très préjudiciable pour l'image de son entreprise.

Malheureusement, cette méthodologie n'est pas toujours suivie par beaucoup d'entreprises viticoles, la détermination des

marchés porteurs se faisant souvent sur la base de critères d'opportunité. Il est fréquent, par exemple, qu'à la suite d'une participation à un salon, des contacts se concrétisent, et que l'entreprise soit amenée à s'intéresser à un pays qui, au départ, ne faisait pas nécessairement partie de ses priorités.

Une démarche méthodique de sélection des marchés n'en reste pas moins indispensable. Quand bien même, elle nécessite beaucoup de temps, elle permet néanmoins d'éviter des erreurs pouvant s'avérer préjudiciables au développement d'une entreprise viticole à l'international. ■

"Pour réussir à l'export, il faut toujours se servir du succès de ses concurrents pour construire et mettre en place sa propre stratégie"

**Gérard Le Pan de Ligny,
spécialiste du marché à
l'international**



UN CARNET D'ADRESSES PRÉCIEUX

Après plusieurs mois de travail, Badre Mahdi, l'auteur de cet article, a constitué un Carnet d'adresses comprenant :

➤ Les noms et coordonnées des meilleurs importateurs. Soit **1 500 importateurs pour 30 marchés porteurs** (États-Unis, Canada, Europe, Australie, Brésil, Chine, Corée du Sud, Taïwan, Singapour...).

➤ Ce Carnet d'adresses indique également les noms des vins représentés et commercialisés par chacun des importateurs sur les 30 marchés.

➤ Ces importateurs sont intéressés par des vins français.

Les entreprises intéressées par cet outil de travail sont invitées à prendre contact avec Badre Mahdi, tél. 06 65 60 19 71 E-mail : bdn.consulting@laposte.net ou Paul Mathieu, tél. 06 16 20 70 42.

**EN VRAI,
L'ASSURANCE
RÉCOLTE C'EST
MOINS CHER ET
PLUS SIMPLE QU'ON
NE LE CROIT.**

MULTIRISQUE CLIMATIQUE

**Protection sur mesure
contre les aléas
climatiques**

groupama-agri.fr

Groupama Méditerranée
Caisse régionale d'Assurances Mutuelles Agricoles Méditerranée
24 Parc du Golf - BP 10359 - 13799 Aix-en-Provence Cedex 3 - 379 834 906 RCS Aix-en-Provence. Entreprise régie par le Code des assurances et soumise à l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution située 61 rue Taitbout 75009 Paris. Document et visuels non contractuels. Crédits photos : Shutterstock
Création : Groupama Méditerranée - Novembre 2016.



Groupama
la vraie vie s'assure ici