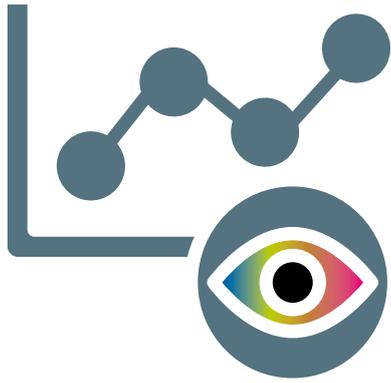


DONNÉES COMMERCIALES

Ne passez pas à côté d'indicateurs précieux



Ces dernières années, les petites récoltes se sont répétées en Vallée du Rhône. Pour certains domaines, la peine a été double : à la perte de récolte s'est ajouté le risque de perdre des clients et le travail commercial réalisé. Dans certaines situations, l'impact commercial et financier aurait pu être atténué en prenant le temps d'analyser les données.

Lorsqu'on les interroge sur leurs données commerciales, certains vigneron répondent de manière imprécise. Et pour cause : le nombre de mises est parfois la seule donnée suivie concernant les volumes vendus en bouteilles. Le nombre de cols commercialisés sur l'année, le prix de vente moyen d'une cuvée... ces informations ne sont pas tout le temps regardées.

Pour les domaines qui ont l'ambition de vendre toute leur production en bouteilles, l'examen de ces données est pourtant essentiel. Si les volumes commercialisés progressent régulièrement, il arrivera un moment où ils dépasseront la capacité de production du

domaine. Certains signaux, comme la diminution des stocks ou l'avancement de la mise en vente d'un millésime, peuvent alerter mais ce n'est pas systématique. Et alors une récolte plus faible que d'habitude pourra déclencher une rupture de stock : il n'y a plus assez de vin pour fournir tous les clients jusqu'à la disponibilité du millésime suivant. Pour anticiper une telle situation, la réalisation d'un point annuel en début de saison commerciale est indispensable.

Prenons l'exemple d'un domaine qui produit en moyenne 500 hl. Il a commercialisé 60 000 cols en 2018, et dispose

de 650 hl début 2019. L'histoire des données montre que le domaine vend en moyenne 125 cols par hl revendiqué : les marchés bouteilles ont nécessité l'équivalent de 480 hl. Le domaine peut encore faire progresser ses ventes bouteilles de 20 hl. Mais le vigneron, même s'il a souscrit une assurance climatique, veut pouvoir faire face commercialement à une perte de récolte de 40 %, et donc disposer de 700 hl de vin en début d'année. S'il se lance à la recherche de nouveaux clients sur 2019, il sera exposé à une rupture des ventes dès les premiers aléas.

Négoce or not négoce ?

Quand les volumes commercialisés approchent la capacité de production du domaine, la première phase de développement commercial est terminée : maintenant, le domaine est en capacité de vendre autant ou plus de vin qu'il n'en produit. Ce sont les objectifs à moyen et long terme qui vont redéfinir la stratégie commerciale : est-ce que l'on souhaite poursuivre ce développement commercial par une activité de négoce ? Rester un producteur-récoltant ? Monter en gamme et en prix à quantités constantes ?

Agrandir son vignoble ? En ayant précisé les objectifs, l'organisation et la stratégie commerciale du domaine pourront être revues pour poursuivre son développement dans les meilleures conditions.

Dans l'exemple précédent, le vigneron refuse de restreindre ses ventes par précaution. Il doit alors développer une activité de négoce. Voulant vinifier lui-même, il crée une société commerciale début 2019 qui disposera de son numéro d'accises de négociant-vini-

ficateur pour les vendanges 2019. Les vins et les marchés qui seront développés avec le négoce sont identifiés. Dès le millésime 2018, ces vins sont proposés avec les nouvelles étiquettes pour habituer les clients à la nouvelle marque. Le business plan aura permis de déterminer la quantité et le prix d'achat du raisin permettant de rentabiliser le projet, le vigneron commence à prospecter des producteurs sans attendre la vendange.

Se donner de la visibilité et des objectifs

Le croisement des données commerciales et comptables va aussi permettre de réaliser rapidement un budget prévisionnel pour conforter les décisions commerciales et financières. Prenons l'exemple d'un domaine disposant de 800 hl début 2019. La moitié de la production est vendue en bouteilles sur des marchés réguliers et génère 200 K€ de chiffre d'affaires. Le budget prévisionnel fait apparaître que les 400 hl restants doivent couvrir 75 K€ pour être à l'équilibre. Si le prix du marché de ce vin est de 160 €/hl, la vente des 400 hl ne suffira pas et le domaine s'achemine vers un déficit de 11 K€.

Ayant chiffré ce déficit probable, le vigneron décide d'appliquer une augmentation tarifaire de 10 centimes/col, espérant ainsi dégager 5 K€ de marge supplémentaire. Il identifie aussi plusieurs pistes de développement des ventes bouteilles : une nouvelle bouteille en entrée de gamme à proposer à sa clientèle existante, et la prospection de grossistes, clientèle qu'il a peu développée jusqu'à présent. Il espère pouvoir ainsi vendre des bouteilles

"Piloter la production, les stocks et les ventes"



LES FRÈRES LATOUR ATTENTIFS AU PRIX DU VRAC

Lorsque Julien Latour s'est installé, le Domaine de l'Espigouette à Violès ne comptait que 19 ha. Depuis, son frère Émilien l'a rejoint et, avec leurs parents, ils exploitent 60 ha. Une croissance qu'il a fallu maîtriser et accompagner. Très présents sur les marchés export, ils sont attentifs au prix du vrac pour fixer leur prix de vente. *"Nous partons du prix du vrac de l'appellation et nous appliquons un certain pourcentage pour déterminer notre prix de vente. En effet, si on n'y prend pas garde, il arrive que le prix export soit inférieur à celui du vrac pour une appellation donnée ! Et dans ces conditions, on perd de l'argent"*. Bien sûr, cette formule est adaptable selon les marchés et les clients. *"Nous avons une stratégie de long terme, en essayant de fidéliser notre clientèle"*.

S.R.

supplémentaires à 3 € HT/col au minimum. Compte tenu des frais de mises de 0,80 €/col, il va dégager au moins 1 €/col de marge par rapport à une vente au négoce. Il devra donc vendre 6 000 cols supplémentaires à ce tarif pour gagner 6 K€ de marge et ainsi éviter un déficit. Cet objectif lui semble atteignable, mais il ne pourra y arriver sans le soutien de sa banque. Il la sollicite donc pour un emprunt court terme permettant de couvrir le report de la vente de 50 hl et les frais de mises en bouteilles. Entre les DRM, la gestion com-

merciale et la comptabilité, les domaines disposent d'une grande quantité de données. Bien exploitées, elles constituent des indicateurs précieux pour anticiper l'année à venir et prendre les bonnes décisions commerciales. Le pilotage des volumes commercialisés est aussi indispensable pour gérer le risque climatique, en combinaison avec les autres outils que sont les assurances climatiques, les VCI (Volumes complémentaires individuels) et les DPE (Déductions pour épargne de précaution). ●

Prix de revient, prix de vente : osez la comparaison !



L'analyse des prix de revient et de vente permet de mener une réflexion de fond sur la conduite du vignoble, la stratégie commerciale et son organisation. Démonstration.



© Thomas O'Brien

Les prix de revient des différents vins d'un domaine peuvent être complexes à établir. En cause : plusieurs appellations présentes dans le vignoble, des vins élaborés de différentes manières avec des durées d'élevage plus ou moins longues, des surfaces et des rendements variant d'une année sur l'autre... L'analyse, lorsqu'elle est faite, s'arrête parfois au prix de revient moyen d'une bouteille, masquant les disparités. Pour autant le prix de revient est une information essentielle

pour établir ses tarifs et atteindre un niveau de rentabilité suffisant pour développer et pérenniser le domaine. En comparant le prix de revient et le prix de vente des différents vins produits, il est possible d'établir la marge dégagée pour chaque vin. CerFrance a réalisé un audit des prix de vente et des prix de revient sur une quarantaine de caves particulières (voir le Tableau 1). Un fait revient régulièrement : la marge dégagée sur des vins permet de combler

la perte réalisée sur d'autres vins. Ce constat peut être l'occasion de s'interroger sur ses prix de vente et aussi sur sa conduite du vignoble. En premier, le rendement : en dessous de 40 hl/ha, aucun des domaines étudiés n'arrive à dégager une marge pour un vin dont le prix consommateur est inférieur à 7 € TTC. La comparaison peut aussi faire réfléchir sur une adaptation des pratiques au niveau de la valorisation du vin : utiliser des matières sèches moins onéreuses pour

les vins d'entrée de gamme vendus à l'export, arrêter certaines opérations (vendanges manuelles...) pour des IGP vendus en Bag-in-box...

Optimiser ses tarifs

La connaissance de son prix de revient permettra d'établir plus facilement ses tarifs et ses objectifs commerciaux. Prenons l'exemple d'un domaine qui veut prospecter un marché export. Son budget pour la prospection commerciale est estimé à 10 000 € HT, et son prix de revient



LE MÉRITE DE LA TRANSPARENCE

Julie Paolucci (Domaine La Luminaille à Rasteau) applique une méthode simple pour déterminer ses prix. « Mon comptable calcule le coût de revient pour chaque AOC. Je multiplie le prix de revient à la bouteille par trois et j'ajoute la TVA pour établir le prix TTC. Mon prix export HT est le prix TTC divisé par deux ». Cette méthode est cohérente avec celle pratiquée par ses collègues vignerons et a le mérite de la transparence : « Je peux expliquer à mes clients mon mode de calcul ». Bien sûr, elle l'adapte selon le millésime. « Si les volumes sont vraiment faibles, on lisse les prix sans appliquer d'augmentation trop importante : la clientèle ne le comprendrait pas ». Mais face à des volumes trop faibles en 2017, elle a passé le cap et créé une société de négoce.

S.R.

TABLEAU 1 : AUDIT DES PRIX DE VENTE ET DE REVIENT RÉALISÉ PAR CERFRANCE SUR DES CAVES PARTICULIÈRES (ÉTUDE CERFRANCE GARD – 2017 – 41 CAVES PARTICULIÈRES)

€/COL		ENSEMBLE
Echantillon total	Prix de vente	4,28
	Prix de revient	4,24
	Marge	0,04
	Écart type Nbre d'exploitations marge >0	0,76 26/41
Entrée de gamme	Prix de vente	2,27
	Prix de revient	2,63
	Marge	-0,36
	Écart type Nbre d'exploitations marge >0	0,54 1/11
Cœur de gamme	Prix de vente	3,28
	Prix de revient	3,43
	Marge	-0,15
	Écart type Nbre d'exploitations marge >0	0,84 17/35
Haut de gamme	Prix de vente	5,34
	Prix de revient	4,60
	Marge	0,74
	Écart type Nbre d'exploitations marge >0	1,38 26/35
Cuvée prestige	Prix de vente	9,03
	Prix de revient	5,89
	Marge	3,14
	Écart type Nbre d'exploitations marge >0	2,02 21/22
Autres	Prix de vente	6,82
	Prix de revient	6,00
	Marge	0,82
	Écart type Nbre d'exploitations marge >0	3,56 8/13

TABLEAU 2 : EXEMPLE D'UN DOMAINE VOULANT PROSPECTER UN MARCHÉ À L'EXPORT

Prix de vente	2,50 €	2,40 €	2,30 €
Marge/col	0,30 €	0,20 €	0,10 €
Frais de prospection	10 000 €	10 000 €	10 000 €
Objectif commercial	33 333 cols	50 000 cols	100 000 cols

hors frais commerciaux est de 2,20 € HT/col. Il espère vendre sa bouteille 2,50 € mais devra certainement proposer un prix inférieur pour décrocher des commandes. La connaissance de son prix de revient lui permet de fixer son prix seuil et le nombre de bouteilles qu'il doit vendre pour couvrir ses frais de prospection (Tableau 2). L'objectif de 100 000 cols n'est pas retenu. Le vigneron fixe un prix minimum de 2,40 €/col dans ses négociations tarifaires, avec un objectif de 50 000 cols sur ce marché. La réflexion pourra aussi porter aussi sur la grille tarifaire afin d'harmoniser le prix consommateur. Prenons l'exemple d'un domaine qui applique un tarif unique de 5 € HT/col pour les

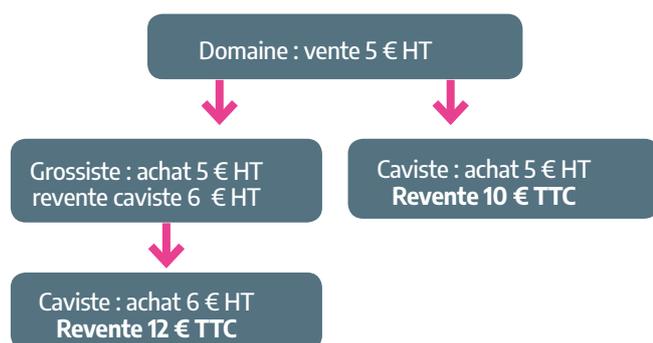
cavistes et les grossistes. Avec ce tarif unique, les consommateurs et les cavistes vont se voir proposer des prix d'achats différents (voir Tableau 3). Cette situation peut poser des difficultés commerciales. Par exemple, deux cavistes situés dans la même ville auront des écarts de prix trop importants, le domaine sera exposé à un déréférencement. Il pourrait alors envisager de baisser le tarif grossiste vers 4 € HT/col pour dynamiser les ventes auprès de cette clientèle. Mais si le domaine vend toute sa production en bouteilles et vise une montée en gamme, l'augmentation du tarif caviste vers 6 € HT serait plus adaptée.

Travailler ses gammes

La comparaison prix de revient/prix de vente apportera aussi des éléments de réflexion sur les volumes produits et la gamme des vins proposés. Il y a par exemple des domaines où des vins représentent une part significative des volumes mais sont mal valorisés. C'est le cas de vieilles vignes IGP, parfois en gobelets, dont les vins ne sont pas valorisés en bouteilles. On peut alors s'interroger sur la réduction du

vignoble IGP, en conservant les parcelles productives dont les vins pourront être proposés en entrée de gamme, au besoin en opérant une montée en gamme sur les autres vins. En phase de développement, le prix de revient permettra de réfléchir sur la stratégie de croissance. Prenons le cas d'un domaine qui recherche des nouveaux volumes, car les ventes ont fini par dépasser la capacité de production du domaine. Si le prix de revient est inférieur au prix d'achat en vrac, l'acquisition de nouvelles vignes pourra être privilégiée. Dans le cas contraire, le développement d'une activité de négoce pourrait être judicieux. Cela imposera de créer une nouvelle identité, mais permettra d'élargir la gamme des vins proposés. L'analyse des prix de revient et de vente permet donc de mener une réflexion de fond sur la conduite du vignoble, sa stratégie commerciale et son organisation. Elle est un outil essentiel pour gérer un domaine dans cette période où les modes de production sont bouleversés par le risque climatique et les attentes sociétales. 💧

TABLEAU 3 :
EXEMPLE D'UN **DOMAINE APPLIQUANT UN TARIF UNIQUE DE 5 € HT/COL**



Fabrice Delorme est en charge du développement de Via Juvenal, la société de négoce créée par le Château Juvenal, basé en Ventoux.

MULTIPLICATION DES NÉGOCES EN VALLÉE DU RHÔNE

Face au manque de volume enregistré ces dernières années mais aussi pour élargir leur gamme, de nombreuses caves en Vallée du Rhône ont créé des sociétés de négoce.

Caves coopératives ou caves particulières, elles seraient, selon le document édité par Inter Rhône pour Découvertes en Vallée du Rhône 2019, près de 200 en Côtes du Rhône. Certaines choisissent un nom qui les identifie de façon évidente à leur activité de production, d'autres pas.

Pour le sourcing, certains opérateurs font appel à des courtiers, comme le confirme Gilles Lambert, président du Syndicat régional, notamment les petits domaines qui ont moins de temps pour récupérer les échantillons (voir son interview dans "Le Vigneron" 890, avril 2019).

Quand le domaine est certifié bio ou biodynamie, l'approvisionnement est encore plus complexe. "Nous préférons acheter des raisins, indique une vigneronne gardoise, pour vinifier à notre façon". Elle a créé une marque spécifique et commercialise sa cuvée en "Vin de France".

Fabrice Delorme, qui développe le négoce créé en Ventoux par le Château Juvenal (St Hippolyte le Graveyron) préfère acheter des tirés-bouchés. "La principale motivation du domaine a été d'élargir la gamme sur des Côtes du Rhône, Côtes du Rhône Villages, des Châteauneuf du Pape... C'est long de se faire connaître, créer un réseau et de gagner la confiance des acheteurs".

En effet, même lorsque le négoce est adossé à un domaine, les clients sont plus méfiants, certains ne veulent acheter que le vin du producteur. Comme le Château, la société de négoce Via Juvenal est 100 % bio, ce qui rend les achats plus difficiles. "Je recherche avant tout une certaine qualité, poursuit Fabrice Delorme, sans trop négocier le prix car je connais le travail qu'il y a derrière. Le sourcing est difficile, les allocations souvent limitées et de plus, il faut essayer de ne pas faire de concurrence au producteur sur les marchés où il est déjà installé".

Il souligne par ailleurs la difficulté pour recruter des agents. "Je rencontre pas mal de « cas » mais ce qui est compliqué, c'est de construire un réseau cohérent d'agents, sans qu'ils se fassent concurrence". Au final, c'est plus long que prévu mais il reste persévérant et confiant.

Sylvie Reboul