

Nouvelles tendances des politiques marketing face à la récession : une étude longitudinale internationale dans la filière viticole

Résumé

La filière viticole aujourd'hui mondialisée traverse des difficultés structurelles depuis de nombreuses années amplifiées par l'avènement de la crise systémique récente. Une précédente étude ayant montré la réponse marketing des PME de cette filière pour les deux premières années (2007-2008), cette nouvelle recherche actualise l'analyse précédente et a pour objet d'étudier en quoi la perception et l'adaptation marketing à la récession a évolué avec le temps (années 2009 et 2010). Dans cette perspective, le salon mondial Vinexpo 2011 a permis la réalisation d'une enquête par questionnaires auprès de 75 PME viticoles issues des principaux pays producteurs. La structure de notre échantillon prend alors en considération, d'une part, la spécificité française (groupe 1), puis les deux autres leaders mondiaux Espagne et Italie (groupe 2), ces trois pays concentrant 50% de la production mondiale et enfin le reste du monde (groupe 3). Une série d'échelles de mesure sont utilisées afin de mettre au jour grâce à des tests d'analyse de variance et des analyses en composantes principales, des disparités de l'opinion et des comportements sur le plan commercial. Les résultats obtenus montrent peu d'évolution quant à la perception de l'environnement des marchés et des politiques marketing pour s'y adapter. Une homogénéité ressort parmi les trois groupes d'acteurs sur la plupart des critères. Par ailleurs, le développement des activités exportatrices semblent être commun à tous face au marasme sur le marché intérieur et à l'expansion de certains nouveaux marchés. Sur le plan de la performance financière, on note, au niveau français, une meilleure résistance des maisons de négoce et des distributeurs leaders de la profession ayant une taille significativement supérieure à la moyenne de la profession. Ce constat laisse à penser que la crise accélère la concentration de la filière viticole française.

Introduction

La récession économique, entendue comme un état dans lequel la demande pour un produit est plus faible que son niveau de production (Kotler, 1973), constitue un véritable enjeu pour les décideurs en marketing. Comment agir face à l'adversité lorsque son entreprise est de taille restreinte (PME) ? Afin de répondre à cette question, notre papier se propose d'étudier la filière viticole. Frappée par la récente crise et en situation de récession structurelle, cette filière est mondialisée et offre ainsi une perspective internationale des pratiques marketing en situation de récession. Enfin, elle est constituée pour l'essentiel d'entreprises homogènes sur le plan de la taille : des petites et moyennes entreprises.

Plus précisément, la situation économique de la filière viticole se caractérise, depuis de nombreuses années, par une crise de surproduction chronique par rapport à la demande mondiale¹ à laquelle s'ajoute la crise financière puis économique mondiale dont on peut situer symboliquement le point de départ à l'automne 2008. La consommation de vin dans la plupart des pays, à l'exception de la Chine, régresse : le statut du vin étant passé d'une "fonction du quotidien" à un "choix occasionnel". Cette régression des marchés domestiques renforce la lutte concurrentielle à l'exportation avec des résultats et des choix stratégiques notablement distincts selon les régions du Monde. Ainsi, est fréquemment opposée l'activité exportatrice des entreprises viticoles françaises souvent petites et détentrices d'un savoir-faire limité à l'export, de celle de leurs homologues australiennes fortement concentrées et dotées de marques fortes plus facilement exportables.

S'inscrivant dans une approche longitudinale, la présente recherche est un prolongement d'une étude réalisée en 2009 (Barbat et Mora, 2010). Elle vise à croiser la perception de l'environnement, l'évolution des politiques marketing et les résultats financiers. Le contexte international de cette recherche permet, par ailleurs, de voir si, au-delà des positionnements des acteurs de l'ancien et du nouveau monde, des similarités d'attitude se dégagent et confirment alors des modifications plus profondes de la filière agricole. Un point particulier est mis en avant concernant le milieu de la filière – les maisons de négoce – afin de voir leur pouvoir de résistance à la crise.

Trois hypothèses relatives aux adaptations marketing face à la récession, au développement à l'exportation des PME viticoles et à leur perception de la situation économique sont alors soumises à notre recherche.

Afin de tester ces hypothèses, une enquête par questionnaires auprès de 75 cadre-dirigeants et commerciaux de PME viticoles présentes lors du salon international Vinexpo 2011 a été réalisée. Vinexpo constituait un terrain privilégié pour notre étude en raison :

- de la diversité des acteurs qu'il réunissait tant sur le plan des stades dans la filière que sur le plan géographique ;
- de l'observation instantanée des entreprises alors permise, limitant ainsi les biais liés à l'évolution de la conjoncture économique, particulièrement sensibles eu égard à notre problématique.

¹ Un dépassement de 30 à 40 millions d'hectolitres est ainsi enregistré chaque année par l'Organisation International de la vigne et du Vin (OIV) depuis 2004 et provoquant une dépréciation des cours mondiaux dopée par l'arrivée de nouveaux acteurs aux coûts de revient faibles.

Trois paragraphes composent cette communication. Après une ébauche de la revue de la littérature nous exposons la méthodologie mise en œuvre pour cette étude et les résultats du terrain (2). Puis nous présentons l'implication managériale et les limites de notre étude (3).

1. Revue de la littérature

Etonnamment peu prolixe, la littérature académique dédiée spécifiquement à l'impact de la récession sur le marketing des entreprises – et à la manière dont celles-ci assurent leur survie dans ce contexte – a néanmoins fait l'objet de parutions régulières au rythme des récessions et crises systémiques survenues depuis la fin de la deuxième Guerre Mondiale. Ainsi, nous avons recensé, sans prétendre être exhaustifs, les publications suivantes : entre les années 60 et 80 (Coulson, 1979 ; Cundiff, 1975 ; Shama, 1978 ; Yang, 1964), puis dans les années 90 (Goodell et Martin, 1992 ; Pearce et Michael, 1997 ; Shama, 1993 ; Werner, 1991), concernant la crise "asiatique" (Ang, Leong et Kotler, 2000 ; Grewal et Tansuhaj, 2001 ; Köksal et Özgül, 2007 ; Srinivasan, Rangaswamy et Lilien, 2005) et depuis la crise de l'automne 2008 (Duquesnois, Le Roy et Guräu, 2010 ; Kotler et Caslione, 2009 ; Piercy, Cravens et Lane, 2010 ; Pras, 2009). Si certaines d'entre elles valident le pouvoir explicatif de facteurs marketing (plus ou moins stratégiques) sur la performance en période de récession (Grewal et Tansuhaj, 2001 ; Köksal et Özgül, 2007 ; Pearce et Michael, 1997 ; Srinivasan, Rangaswamy et Lilien, 2005), d'autres s'interrogent sur l'impact de la récession sur les décisions marketing (Coulson, 1979 ; Cundiff, 1975 ; Duquesnois, Le Roy et Guräu, 2010 ; Kotler et Caslione, 2009 ; Piercy, Cravens et Lane, 2010 ; Pras, 2009 ; Shama, 1993 ; Yang, 1964).

Plus largement, la littérature offre de nombreuses pistes de réflexion quant à l'évolution du rôle du marketing en période de récession. Par le passé, certaines recherches en gestion ont soutenu qu'en période de récession économique, un revirement de la stratégie marketing s'imposait (Hambrick et Schechter, 1983 ; Hofer, 1980). Cette approche est récemment partagée par Piercy, Cravens et Lane (2010) lorsqu'ils présentent leurs six recommandations d'actions marketing pour sortir de la récession actuelle : vaincre la résistance au changement ; réinventer la stratégie marketing pour tenir compte des évolutions sensibles des marchés-cibles ; accorder plus d'importance à la connaissance du marché ; proposer des innovations produit radicales ; repenser la communication marketing ; développer un supplément de valeur pour le client ; rétablir et renforcer les relations au sein de la chaîne de valeur.

Une politique de réduction des coûts a également été recommandée lors de la première étape de ce revirement afin d'en limiter les effets négatifs (Pearce et Robbins, 1993). Néanmoins, tous les auteurs ne s'accordent pas sur les vertus de la politique de réduction des coûts dans la mesure où elle se heurte à de fortes résistances organisationnelles (Hardy, 1987; Quelch, 2008 ; Roberts, 2003). En outre, les auteurs s'interrogent sur les effets (méfaits) d'une réduction des budgets publicitaires au profit du marketing direct et du choix entre actions promotionnelles et baisse des prix en période de reflux (Cundiff, 1975 ; Kögksal et Özgül, 2007 ; Pearce et Michael, 1997 ; Roberts, 2003 ; Shama, 1993; Srinivasan, Rangaswamy et Lilien, 2005). Pour Kotler et Caslione (2009), toute réduction des coûts en réponse à la récession doit être guidée par des considérations stratégiques. Dans le même sens, Pras (2009) prône "l'efficacité au moindre coût" par une réduction des dépenses marketing non directement efficaces et une optimisation de son budget. Selon cet auteur, le marketing doit également s'efforcer de :

- répondre de façon cohérente aux attentes et évolutions de valeurs des consommateurs en tenant compte, par exemple, du développement des tendances environnementales et éthiques ;
- restaurer la confiance dans le système et dans les pratiques marketing en réduisant, par exemple, la viscosité des prix ;
- proposer des innovations sur les marchés porteurs.

Récemment, Duquesnois, Le Roy et Guräu (2010), constatant la rareté des travaux de recherche dédiés aux stratégies concurrentielles dans les industries en crise, identifient deux principaux choix stratégiques possibles et antinomiques pour les entreprises :

- Le premier, prôné par les travaux menés dans les secteurs en déclin, d'une part, et dans un contexte de dérégulation, d'autre part, souligne la nécessité de faire un choix stratégique clair (pp 42-44);
- Le second, issu des travaux de l'approche par l'hypercompétition (p 44), préconise le développement simultanément des avantages concurrentiels de nature différente.

Les résultats de leur étude empirique menée auprès d'entreprises vitivinicoles en Languedoc-Roussillon confrontées à une situation de crise sectorielle, révèlent un choix unique et exclusif pour un type de stratégie concurrentielle : une stratégie de niche + différenciation.

En période de crise, l'accroissement des exportations constitue une option stratégique réelle, plus particulièrement pour les entreprises situées sur des marchés domestiques connaissant un

fort repli de la demande. Plus précisément, l'étude publiée, en 1990 par Rao, Erramilli et Ganesh (1990), montre que le bénéfice perçu d'une intensification de l'exportation lors de la récession du marché domestique est inversement proportionnel à l'engagement à l'export de l'entreprise. Autrement dit, pour les entreprises fortement exportatrices, l'intensification de l'export est relativement indépendante de l'évolution des ventes sur leur marché domestique tandis que pour les entreprises faiblement exportatrices, l'exportation est perçue comme une réponse face à la situation face au repli de leur marché principal. Dans tous les cas, l'exportation demeure néanmoins difficile et longue à mettre en œuvre surtout lorsque la taille des entreprises est réduite (volume de capitaux propres nécessaires, effets d'apprentissage suffisants).

Qu'en est-il, plus spécifiquement, de la manière dont les PME tentent de s'adapter à la récession économique ? Là encore, nous recensons peu de travaux s'attachant à montrer une différence dans la réponse marketing apportée au regard de la taille des entreprises (Latham, 2009 ; Beaver et Ross, 2000 ; DeDee et Vorhies, 1998 ; Michael et Robbins, 1998 ; Pierce et Michael, 1993, Shama, 1993). Ces travaux illustrent la complexité du choix pour les PME entre, d'une part, le risque financier attaché à une stratégie proactive d'investissement et, d'autre part, le risque compétitif induit par une stratégie de réduction des coûts. La plupart d'entre eux prônent l'efficacité de la stratégie d'investissement aussi bien en anticipation qu'au cours de la récession (Beaver et Ross, 2000 ; Michael et Robbins, 1998 ; Pierce et Michael, 1993). Dans les résultats de leur recherche, DeDee et Vorhies (1998) sont plus nuancés et concluent qu'une réduction des coûts est certes risquée mais qu'une accentuation des investissements publicitaires et commerciaux peut s'avérer contreproductive. Quoiqu'il en soit, il semblerait que les PME, contrairement aux grandes entreprises, soient moins enclines à mener une stratégie de réduction des coûts, préférant poursuivre une stratégie génératrice de chiffre d'affaires (Latham, 2009), les conduisant, par exemple, à reconsidérer leur politique de segmentation (Shama, 1993).

Les réponses marketing face à cette nouvelle donne recensées dans la littérature valent-elles pour l'industrie du vin ?

Notre étude, menée en 2009 (Barbat et Mora, 2010) offre, d'ores et déjà, des éléments de réponses.

Ainsi à la lumière de l'article de Piercy, Cravens et Lane (2010) et, plus particulièrement, des deux dernières recommandations d'actions marketing préconisées par les auteurs pour sortir de la récession – le développement d'un supplément de valeur pour le client et le renforcement

des relations au sein de la chaîne de valeur –, nous avons pu apprécier le comportement mature des PME viticoles. Ainsi, en début de crise, la création d'un supplément de valeur prenait la forme soit d'un lancement de vins de marque afin d'améliorer la lisibilité de l'offre et de proposer un rapport qualité/prix constant, soit la montée de l'agriculture raisonnée tenant ainsi compte de l'évolution des goûts du consommateur. Quant au renforcement des relations au sein de la chaîne de valeur, il se traduisait par les efforts menés par ces PME en vue d'intégrer les différents opérateurs de la filière grâce à des contrats de partenariats commerciaux.

Par ailleurs, le comportement des PME viticoles interrogées illustre, par certains points, "l'efficacité au moindre coût" préconisée par Pras (2009).

- Tout d'abord, la nécessité d'une relation à la marque et au rôle primordial de confiance qu'elle apporte au consommateur : ceci est d'autant plus significatif que le marché du vin n'est pas dans le Vieux Monde orienté marque. A l'opposé, de ce qui se pratique dans les pays du Nouveau Monde, le consommateur français se méfie traditionnellement de ce type d'approche. La récession changerait-elle, dans le temps, ce comportement, notamment du fait d'une raréfaction de l'offre en grandes surfaces plus centrée sur des vins "marketés" ? Le distributeur serait alors, plus que le consommateur, à l'origine d'une telle tendance.
- Puis le besoin de transparence, de simplicité dans les offres mises sur le marché. Notre première étude rejoint ici aussi la théorie pour mettre en avant l'idée d'une modification de l'offre. Le secteur parle de "lisibilité" afin d'aider le consommateur à sortir du débat appellation-marque, identité terroir-identité commerciale. Si les origines géographiques ont longtemps représenté des garanties qu'offraient les terroirs, aujourd'hui les PME du secteur doivent, au plus près, compter sur l'identité des offres qu'elles mettent personnellement sur le marché.
- Enfin, la nécessité d'être présent à l'international : si la propension à exporter des PME du secteur est forte, il n'en demeure pas moins que ces marchés sont plus concurrentiels que le marché domestique. Souvent imprévisibles, les règles n'y sont pas stables. Une préconisation s'en suit : celle de sur-financer le haut de bilan des opérateurs désirant accroître leurs exportations afin d'assumer des besoins en fonds de roulement plus importants.

Finalement, en juin 2009, c'est-à-dire dans un contexte de récession structurelle marqué depuis seulement quelques mois par l'avènement de la crise mondiale, les réponses marketing des PME viticoles traduisaient une approche raisonnée et organisée d'où les recettes à court terme avec effets immédiats étaient exclues.

Avec la continuation de la crise et face à l'intensification de ces retombées, les réponses marketing et la perception par les PME de la situation économique relevées lors de notre première étude évoluent-elles ?

Dans le prolongement de notre premier terrain d'observations, nous formulons alors trois hypothèses que nous nous proposons de soumettre à une nouvelle étude terrain :

H1 : Les PME viticoles modifient leur adaptation aux retombées de la récession sur leur activité.

H2 : Face à des marchés domestiques en stagnation ou en récession, les PME viticoles privilégient le développement de leurs activités à l'export.

H3: La perception de la situation par les PME viticoles françaises se différencie de celle de leurs concurrents étrangers.

Enfin, il convient de préciser qu'une adaptation des grilles de lecture proposées par la littérature aux problématiques spécifiques du marketing du vin a été opérée aussi bien pour l'étude de 2009 (Barbat et Mora, 2010) que celle de 2011. Ainsi notre outil de mesure s'articule autour de trois dimensions principales du marketing du vin (recensées dans le tableau 1) afin de mesurer la réponse marketing des PME viticoles en situation de récession (Annexe 1).

En corolaire, une étude du lien entre position commerciale et situation financière nous semble nécessaire pour mieux comprendre la résistance à la crise des acteurs. On sait en effet (Mora, Akther, 2012) que si les PME viticoles ont traditionnellement une forte orientation à l'export, elles subissent financièrement un impact important lors d'une récession. Nous montrerons ici en quoi la crise actuelle a tendance à épargner financièrement les PME leaders de la profession plus que les acteurs de second rang.

2- Méthodologie

La présente étude se basant sur des travaux antérieurs (Barbat et Mora, 2010), le choix méthodologique a bien évidemment consisté à répliquer l'approche du terrain de la façon la plus fidèle possible. Ainsi, notre terrain est-il resté l'enceinte de la manifestation Vinexpo édition 2011, dans les mêmes conditions d'approche des acteurs. L'opportunité de pouvoir rencontrer l'ensemble des principaux acteurs mondiaux de la filière viticole, en un même lieu et surtout au même moment, donne toute sa légitimité à notre approche du terrain dans le contexte d'une étude conjoncturelle. La contrainte – et l'une des limites – d'une telle approche réside dans la disponibilité des interlocuteurs. Les interviews, effectuées sans prise de rendez-vous préalables, restreignent l'exploitation des données aux seules rencontres conduites avec suffisamment de temps. Il en ressort un échantillon relativement similaire au précédent quant aux critères de nationalités et de taille des entreprises rencontrées. De même les personnes interrogées, comme lors de la précédente édition, sont toutes des managers ou des personnes de terrain dans la fonction commercial-vente. Le contenu de l'entretien prend également sa source dans les apports des recherches passées afin de mesurer d'éventuelles évolutions. L'essentiel peut se résumer aux trois dimensions du marketing du vin (tableau 1) comme éléments d'adaptation ou de réaction à la récession.

Tableau 1 : Trois dimensions du marketing du vin

Questions liées à l'identité de l'offre	<ul style="list-style-type: none">- la lisibilité des étiquettes- le concept de vin de marque- le portefeuille produit- la mention des cépages- la place attribuée aux Terroirs- l'innovation sur le packaging et le conditionnement- le développement des vins bio
Questions liées aux canaux de distribution et à la chaîne logistique	<ul style="list-style-type: none">- la zone de prospection géographique- la vente directe au consommateur- le rapprochement avec d'autres acteurs de la filière- l'intégration producteur-négociants – distributeurs- le canal de distribution traditionnel des cavistes- le rôle des café hôtels restaurants- la traçabilité des produits- l'oenotourisme
Questions liées aux coûts et à la sensibilité au prix	<ul style="list-style-type: none">- les budgets consacrés aux opérations promotionnelles- le poids des budgets marketing dans la structure de coûts de revient des produits- le financement des stocks et du crédit client- la mode de rémunération des commerciaux- les budgets de communication

3. Les résultats de l'étude Vinexpo 2011

La collecte des données a été effectuée en juin 2011 lors du salon mondial Vinexpo réunissant l'ensemble des acteurs de la filière viticole. Les entretiens ont été conduits en face à face, auprès de 85 entreprises ayant permis l'exploitation de 75 d'entre elles, grâce à un questionnaire structuré en trois grandes parties : perception de la crise, décision marketing prises face à la crise, appréciation plus générale sur le rôle du marketing dans la filière viticole. En fonction de la nature des exposants présents, le choix de trois groupes comme structure de l'échantillon s'est imposé : groupe 1 : France/ Groupe 2 : Espagne et Italie / Groupe 3 : reste du monde. On sait en effet que G1 et G2 concentrent à eux deux la moitié de la production mondiale. Nous avons choisi de regrouper Espagne et Italie pour deux raisons : d'une part, ces deux pays sont avec la France, les leaders mondiaux et donnent donc la tendance en matière de stratégie commerciale. D'autre part, ces deux pays, beaucoup plus impliqués dans l'industrie viticole que les outsiders réunis dans le groupe 3, sont de fait plus impactés par la crise, notamment quant à l'écoulement de leurs volumes de production.

Tableau 2 : Structure de l'échantillon

Pays d'origine	N	Chiffre d'affaires moyen 2010 (en millions€)	Nombre d'employés		Poids (en %) moyen de l'export dans le CA
			Total	FDV	
France	32	5	24	4,2	42
Espagne et Italie	22	4,8	38	9,4	47
Autres	21	5,4	51	7,8	53
Total	75	5,06	36,7	6,6	46,3%

Nota : le chiffre relativement modeste des effectifs employés s'explique par la présence forte de producteurs (châteaux, domaines) de taille modeste mais souvent regroupés en tant qu'exposants dans des stands régionaux voire nationaux.

Ce tableau montre une taille plus faible des entreprises françaises aussi bien en chiffre d'affaires qu'en effectifs employés ainsi qu'une plus faible propension à l'export. Par ailleurs, on note une plus forte présence de la force de vente (FDV) dans les entreprises espagnoles et italiennes (9,4 pour 38 personnes au total en moyenne). Par ailleurs une légère différence de positionnement apparaît sur le tableau 2 : plus d'entreprises dans le *mass market* en France, plus de positionnement haut de gamme de la part des acteurs étrangers.

Tableau 3 : Positionnement des acteurs

Pays d'origine	Positionnement plutôt élitiste	Positionnement plutôt marché de masse	Positionnement non défini	Total
France	17	12	3	32
Espagne et Italie	16	5	1	22
Autres	13	6	2	21
Total	46	23	6	75

Face à la crise, on observe une résistance légèrement meilleure des entreprises étrangères : la variation de leur chiffre d'affaires entre 2009 et 2010 continue à progresser.

Tableau 4 : Evolution du chiffre d'affaires entre 2009 et 2010

Pays d'origine	Chiffre d'affaires 2009	Chiffre d'affaires 2010
France	5,14	5
Espagne et Italie	4,74	4,80
Autres	5,35	5,38
Total	5,09	5,06

1.1. Perception de l'évolution du comportement du consommateur

Une première approche de l'impact de la crise peut être observée sur le comportement des consommateurs vis-à-vis de trois éléments : la réduction de la demande, le niveau de qualité attendu et l'attraction pour des marques fortes. Un test d'analyse de variance (ANOVA) conduit sur les trois groupes laisse apparaître une différence significative des perceptions :

Tableau 5 : Test d'analyse de variance sur trois modifications de la demande du fait de la crise

	Baisse de la consommation par tête sur votre marché intérieur		Baisse de la consommation mais progression de la qualité		Augmentation des vins de marque (vs terroirs et appellations)	
	Moyenne	F de Fischer	Moyenne	F de Fischer	Moyenne	F de Fischer
France	3,76		4,50		3,69	
Esp + italie	4,59		4,00		4,05	
Autres	3,40		3,75		4,26	
Total	3,92/6	2,98	4,13/6	1,50	3,96/6	0,82

Lecture : les notes sont mesurées sur une échelle de 1 = « pas du tout d'accord » à 6 = « tout à fait d'accord ». La valeur F représente le ratio variance inter / variance intra classes. Pour la baisse de la consommation par tête 1-p = 94,4%. Pour la progression de la qualité 1-p=77%. Pour la progression des marques, 1-p=55,1%. Seul le premier critère semble donc discriminant.

Nous pouvons interpréter ces données en considérant que le groupe 2 (Espagne et Italie) se dit plus marqué par une baisse de la consommation par tête dans son marché intérieur. De façon moins marquée, les opérateurs français notent une progression de la demande de qualité. Par ailleurs, les autres pays estiment, plus que les deux premiers groupes, que la crise joue au bénéfice des marques et au détriment des terroirs et appellations.

2.2. Adaptation à la crise

La deuxième partie de l'entretien a porté sur les modalités d'adaptation ou de réaction à la crise. Une liste d'initiatives étant proposées, l'interlocuteur devait se positionner sur une échelle de 1 (pas du tout d'accord) à 6 (tout à fait d'accord).

Tableau 6 : Les initiatives marketing face à la crise

Initiatives marketing (en gras la modalité de réponse la plus citée)	Intensité d'accord (de 1 pas du tout à 6 tout à fait)					
	1	2	3	4	5	6
Simplification du portefeuille de produits	12	11	6	17	20	8
Modification du goût	25	11	8	8	16	3
Mise en avant des mentions de cépage	19	13	9	9	15	8
Mise en avant de la mention "Vin de Pays"	30	15	9	4	5	3
Mise en avant des vins de marque	10	6	11	15	18	11
Mise en avant des vins bio	20	6	5	13	16	13
Réduction taille des bouteilles (50 cl)	36	11	8	3	5	9
Développement du "Bag in Box" (fontaine à vin)	28	10	5	9	11	10
Simplification des étiquettes	6	11	4	15	20	15

Réduction du prix	28	12	4	15	6	7
Développement de campagnes promotionnelles	8	4	9	18	20	14
Plus d'efforts auprès des canaux traditionnels (cavistes)	8	9	13	17	17	8
Vente directe auprès du consommateur	8	9	9	19	12	13
Développement du commerce en ligne	10	17	10	14	13	6
Développement efforts en grandes surfaces	16	13	7	10	15	9
Plus de rémunération variable pour commerciaux	10	10	16	5	11	8
Reduction budget communication	15	13	8	10	13	8
Réduction nombre de marches cibles	37	13	4	5	5	8
Développement oenotourisme	12	6	7	3	22	19

Les initiatives les plus plébiscitées face à la crise semblent donc être les suivantes :

- Simplification du portefeuille de produits
- Mise en avant des vins de marque
- Meilleure lisibilité des étiquettes
- Développement d'opérations promotionnelles
- Plus d'efforts vers les canaux traditionnels (détaillants, cavistes)
- Oenotourisme

Les résultats montrent ici une faible corrélation des critères entre eux.

Tableau 7: Matrice de corrélation entre les six variables les plus souvent retenues

	product portfolio	brands	lables	promotion	retailers	oenotourism
product portfolio	1,00					
brands	0,19	1,00				
lables	0,41	0,32	1,00			
promotion	0,18	0,36	0,25	1,00		
retailers	0,06	0,33	0,12	0,26	1,00	
oenotourism	0,28	0,06	-0,04	-0,10	0,05	1,00

Au-delà de cette indépendance, il est à noter que ces six critères expliquent peu (coefficient de corrélation multiple de 0,28) la perception de la baisse d'activité du fait de la crise. En

effet, afin d'atteindre des niveaux acceptables d'explication (plus de 50% de la variance expliquée), il est nécessaire de réunir les 19 variables du tableau 6. On atteint alors un coefficient de corrélation multiple de 0,79.

Un test d'analyse de variance mené sur les trois groupes de pays donne les résultats suivants (Tableau 8)

Tableau 8 : ANOVA sur les 6 initiatives principales

	Moyenne / 6	F de Fisher	Test t 1-p	Groupe le plus concerné
Simplification portefeuille	3,66	0,26	22,4%	France
Mise en avant des vins de marque	3,86	1,67	80,67%	Espagne - Italie
Simplification étiquettes	4,13	0,57	42,1%	France
Campagnes promotionnelles	4,14	2,86	93,7%	Espagne - Italie
Canaux traditionnels	3,73	1,13	67,1%	Espagne - Italie
Développement oenotourisme	4,04	0,16	14,7%	France

Le tableau 8 permet d'observer que les trois paramètres les plus discriminants – campagne promotionnelle, vins de marques et canaux traditionnels – sont ceux pour lesquels le groupe 2 (Espagne et Italie) se montre le plus déterminé. Les acteurs français semblent plus concernés par la simplification de leurs portefeuilles, la lisibilité de leurs étiquettes et l'oenotourisme. Notons cependant que ces dernières initiatives discriminent peu les trois groupes.

2.3. Principales évolutions par rapport au début de la crise

Une précédente étude (Barbat et Mora, 2010) a permis de montrer, sur un échantillon similaire interrogé deux ans au préalable, la perception du début de la crise (2007, 2008) et les tentatives d'adaptation par les acteurs de la filière. Les résultats montraient clairement alors que les réactions les plus souvent adoptées par les entreprises de la filière étaient les suivantes :

Tableau 9 : Les réactions à la crise des entreprises de la filière viticole face au DEBUT de la crise

- 1) Nous revoyons nos étiquettes pour les rendre plus lisibles
- 2) Nous sommes de plus en plus intégrés dans la filière pour mieux contrôler la chaîne logistique et la traçabilité des produits
- 3) Nous développons le concept de Vin de Marque
- 4) Nous portons nos efforts sur la vente de nos produits en GMS
- 5) L'oenotourisme est pour nous un outil de promotion et de diversification efficace
- 6) Nous mettons en place plus d'opérations promotionnelles
- 7) Notre entreprise augmente ses efforts marketing
- 8) Nous portons nos efforts sur les canaux traditionnels comme les cavistes
- 9) Nous portons nos efforts sur la vente de nos produits par Internet
- 10) Nous mettons plus en avant la mention des cépages
- 11) Nous prenons des dispositions pour mieux financer nos stocks, le crédit clients, la trésorerie

Qu'en est-il deux ans plus tard ? Pour répondre à cette question, nous avons proposé aux personnes interrogées la même liste d'initiative que lors de l'étude de 2009. Les thèmes qui se détachent sont désormais les suivants (par ordre décroissant d'importance) :

Tableau 10 : Initiatives les plus souvent citées en 2011 comme adaptation à la crise

- 1) Nous revoyons nos étiquettes pour les rendre plus lisibles
- 2) Nous sommes de plus en plus intégrés dans la filière
- 3) L'oenotourisme est pour nous un outil de promotion et de diversification efficace
- 4) Nous simplifions notre portefeuille de produits
- 5) Nous développons des opérations de marketing direct

Nous observons donc une certaine constance dans les opinions exprimées puisque les trois premières réponses étaient déjà présentes en 2009. A ce stade, nous sommes donc amenés à ne pas confirmer l'hypothèse H1 : Les PME viticoles modifient leur adaptation aux retombées de la récession sur leur activité. Nous estimons qu'au contraire un maintien des positions antérieures dans les politiques marketing, caractérise les entreprises de la filière viticole depuis le début de la récession en 2007.

Notre deuxième hypothèse de recherche concerne l'activité à l'export : H2 : Face à des marchés domestiques en stagnation on en récession, les PME viticoles privilégient le développement de leurs activités à l'export. Trois éléments de notre étude permettent d'y répondre de façon détournée, afin de ne pas biaiser les résultats par des questions trop évidentes. D'une part, la mesure du pourcentage des ventes faites à l'export, puis l'éventuel

projet de réduire la zone géographique de commercialisation face à la crise, enfin la vision de l'export comme issue possible à la récession ou à la stagnation sur le marché intérieur.

Les résultats montrent des taux d'export très élevés (même si notre échantillon fait d'exposants à Vinexpo surreprésente les entreprises orientées à l'international) avec un taux moyen de 46% (42% pour la France, 47% pour l'Espagne et l'Italie et 53% pour les autres pays). Par ailleurs le projet de « réduire la zone géographique d'intervention commerciale » n'obtient que 2,35/6 ce qui est l'un des plus faibles scores de nos critères. Enfin, la récession est vécue comme une opportunité pour développer l'export. Espagne et Italie se détachent significativement sur ce critère. Ces trois approches convergent donc pour confirmer notre hypothèse H2 : Face à des marchés domestiques en stagnation ou en récession, les PME viticoles privilégient le développement de leurs activités à l'export.

Enfin la troisième hypothèse portait sur l'éventuelle disparité de perception de la conjoncture par les trois groupes d'acteurs : H3: La perception de la situation par les PME viticoles françaises se différencie de celle de leurs concurrents étrangers. Le tableau 10 montre, au travers de 11 approches de cette perception quelques disparités :

Tableau 11: Perception de la conjoncture dans la filière viticole

Perception de la conjoncture	Moyenne /6 (ordre décroissant)	Significativité Test t (ANOVA) Seuil de 85%	Remarque
La récession a un impact sur la viabilité d'entreprises de notre filière	4,22	Significatif	Espagne et Italie
Du fait de la récession, le public consomme moins mais de meilleurs qualité	4,13	Non significatif	
Mise en avant des vins de marques plutôt que de terroirs du fait de la récession	3,96	Non significatif	
La crise a provoqué une baisse de la consommation par tête	3,92	Significatif	Espagne et Italie
Les vins français sont plus touchés par la conjoncture	3,80	Non significatif	
Du fait de la récession l'offre en grandes surfaces a été réduite	3,76	Non significatif	
La récession a réduit la spéculation sur les vins haut de gamme	3,64	Significatif	Espagne et Italie
On assiste à une baisse de la rentabilité pour notre entreprise	3,19	Non	

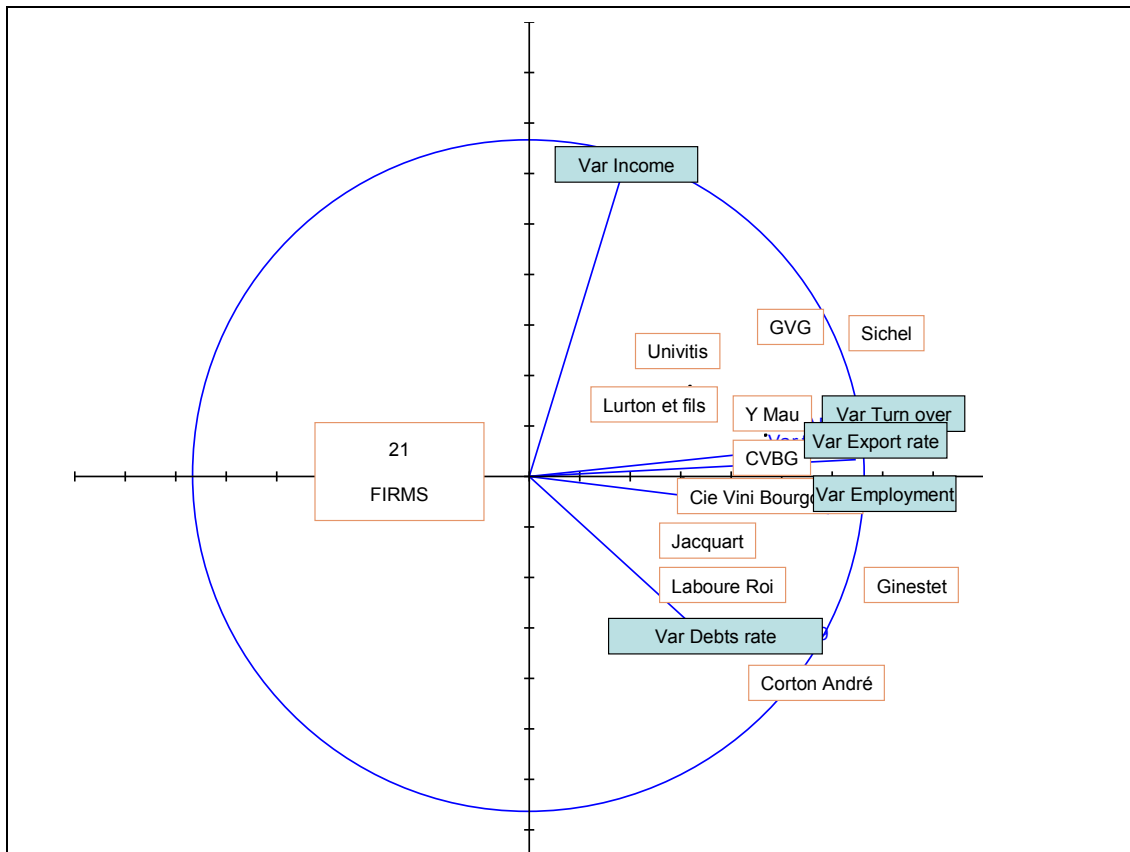
		significatif	
Du fait de la récession, les vins étrangers accroissent présence sur notre marché intérieur.	2,89	Non significatif	
La récession a des effets limités sur notre entreprise	2,89	Non significatif	

Le tableau 11 montre une faible disparité des perceptions des acteurs face à la récession. Seul le groupe 2 (Espagne et Italie) se montre plus touché que les autres à trois reprises : tout d'abord pour estimer que la viabilité de certaines entreprises de la filière est touchée, puis pour considérer que la récession a un effet sur la consommation par tête, enfin pour penser que la récession a réduit la spéculation sur le haut de gamme. Dans ce contexte, les acteurs ne se différencient pas de leurs collègues étrangers. Notre hypothèse 3 est donc rejetée.

2.5. Position sur le marché et performance financière

Une mise en perspective a par ailleurs été réalisée en fonction de la position des entreprises françaises en termes de taille et une série de performances financières retraitées à partir de la base de données financière ORBIS. Les chiffres portent sur les années 2007 à 2009 et concernent des entreprises françaises de négoce. Il s'agit ici de variation de performance, ceci d'une part afin de gommer l'effet de taille susceptible de biaiser l'interprétation et d'autre part de voir l'évolution de ces critères financiers au travers de la récession. Le point central de cette recherche peut être visualisé sur l'analyse en composantes principales ci-dessous :

Figure 1 : A.C.P. sur données financières négoce de produits viticoles (France : Variation entre 2007 et 2009)



Le graphe montre d'une part une forte corrélation des principaux critères de performances financiers entre eux quand on les approche en termes de variation sur les deux années : résultat d'exploitation, chiffre d'affaires, taux d'export, recrutement, niveau d'endettement à long terme. Par ailleurs, sur la droite du cercle, on retrouve la plupart des entreprises leaders de l'échantillon retenu (25 à 500 personnes). Ceci exprime la bonne progression de ces entreprises qui, loin de subir la crise, ont connu des variations positives sur le plan financier. Par contre, la partie gauche du graphique regroupe des entreprises de plus faible taille qui ne bénéficient pas d'une amélioration de leur situation financière durant cette même période. Ce constat, très significativement marqué, appelle une interrogation : la crise ne concentrerait-elle pas de façon « naturelle », par les voies du marché, la filière viticole française ? Une taille suffisamment importante ne serait-elle pas finalement, la meilleure garantie pour résister à la récession. On sait qu'une telle affirmation est loin de faire l'unanimité. Elle semble cependant ici être une explication plausible. On sait, par ailleurs, que de nombreux acteurs (pouvoirs

publics, inter professions) appellent de leurs vœux une telle évolution de la filière à leurs yeux trop atomisée, sans y parvenir institutionnellement.

3. Implication managériale et conclusion

Quatre éléments peuvent résumer l'essentiel de cette étude longitudinale internationale. Tout d'abord, une perception relativement homogène de la récession sur la plupart des critères permettant d'approcher la récession. Puis, une absence de remise en cause et de modification de la politique marketing et commerciale des entreprises de la filière face au développement de la récession : lorsque l'on compare l'étude 2009 à celle de 2011, la constance des opinions semble au contraire prévaloir. Ce résultat va dans le sens des travaux menés spécifiquement sur la réponse des PME face à la crise (Latham, 2009 ; Shama, 1993). Par ailleurs, et toujours de façon homogène, les entreprises semblent accentuer leurs efforts à l'export pour développer leur activité : il semble qu'ici un appel de certains marchés dont la demande est forte (Asie notamment) soit la motivation principale, supérieure à celle de répondre à un marché domestique en récession. Enfin, et pour le cas français, la mise en perspective financière au niveau des résultats concrets montre clairement un clivage entre, d'une part, les leaders de la profession (au niveau du négoce) qui résistent voire qui profitent de la récession et, d'autre part, les petites entreprises qui voient leurs positions se détériorer.

Deux implications managériales en ressortent donc : d'une part la nécessité d'un savoir-faire accru en matière d'internationalisation des entreprises de la filière, et d'autre part, dans le cas français, l'ingénierie des rapprochements capitalistiques afin d'accroître la taille moyenne des entreprises et de mutualiser leurs efforts marketing. Un travail prospectif sur l'effet de concentration de la filière en raison de la récession mériterait d'être mené; l'impact sur l'avènement de marques fortes et une consolidation des positions à l'export des PME leaders pourraient alors être validés.

Basée sur des perceptions et déclarations d'opinions, cette étude présente la limite de l'objectivité des personnes interrogées. Effectivement, nous n'avons pas pu avoir aux informations telles que le budget de communication, la rémunération de la force de vente, les variations tarifaires sur la période, par nature très confidentielles dans cette industrie.

Bibliographie

Ang S.H., Leong S.M. et Kotler P. (2000) - The Asian apocalypse: crisis marketing for consumer and businesses, *Long Range Planning*, vol. 33, pp 97-119.

Barbat V. et Mora P. (2010) - Marketing et récession : une exploration de la perception et des réponses des PME de la filière viticole, *Revue Française de Marketing*, vol. 3/5, n°228, , pp 17-34.

Beaver G. et Ross C. (2000) - Enterprise in recession: The role and context of strategy, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, vol. 1, n°1, pp 23-31.

Coulson J. (1979) - Marketing issues, *Journal of Marketing*, vol. 43, p 91.

Cundiff E.W. (1975) - What is the role of marketing in a recession, *Journal of Marketing Research*, vol. 39, p 1.

DeDee K.J. et Vorhies D.W. (1998) - Retrenchment activities of small firms during economic downturn: An empirical investigation, *Journal of Small Business Management*, vol. 36, n°3, pp 46-61.

Duquesnois F., Le Roy F. et Gurău C. (2010) - Stratégies concurrentielles dans une industrie en crise – Le cas de l'industrie vitivinicole en Languedoc-Roussillon, *Revue Française de Gestion*, n°203, pp 41-56.

Grewal R. et Tansuhall P. (2001) - Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility, *Journal of Marketing*, vol. 65, April, pp 67-80.

Goodell P.W. et Martin C.L. (1992) - Marketing strategies for recession survival, *The Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. n°4, pp 5-17.

Hambrick D.C. et Schechter S.M. (1983) - Turnaround strategies for mature industrial-product business units, *Academy of Management Journal*, vol. 26, pp 231-248.

Hardy C.H. (1987) - Investing in retrenchment: Avoiding the hidden costs, *California Management Review*, vol. 29, n°4, pp 111-124

Hofer C.W. (1980) - Turnaround strategies, *Journal of Business Strategy*, vol. 1, n°1, pp 19-31.

Köksal M.H. et Özgül E. (2007) - The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis, *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 25, n°4, pp 326-342.

Kotler P. (1973) - The major tasks of marketing management, *Journal of Marketing*, vol. 37, pp 42-49.

- Kotler P. et Caslione J.A. (2009) - How marketers can respond to recession and turbulence, *Journal of Customer Behavior*, vol. 8, n°2, pp 187-191.
- Latham S. (2009) - Contrasting strategic response to economic recession in start-up versus established software firms, *Journal of Small Business Management*, vol. 47, n°2, pp 180-201.
- Michael S.C. et Robbins D.K. (1998) - Retrenchment among small manufacturing firms during recession, *Journal of Small Business Management*, vol. 36, n°3, pp 35-45.
- Mora P. et Akther M. (2012) - Why and how some wine SME's resist to the crisis?, *International Journal Business and Globalization*, vol. 8, n°1, (à paraître en 2012).
- Pearce J.A. et Robbins D.K. (1993) - Toward improved theory and research on business turnaround, *Journal of Management*, vol. 19, n°3, pp 613-636.
- Pearce J.A. et Michael S.C. (1997) - Marketing strategies that make entrepreneurial firms recession-resistant, *Journal of Business Venturing*, vol. 12, pp 301-314.
- Piercy N.F., Cravens D.W. et Lane N. (2010) - Marketing out the recession: recovery is coming, but things will never be the same again, *The Marketing Review*, vol. 10, n°1, pp 3-23.
- Pras B. (2009) - Marketing et crise – Entre des réponses de fond et le marketing de la crise, *Revue Française de Gestion*, n°193, pp 43-50.
- Quelch J. (2008) - Marketing your way through a recession, *Harvard Business School Working Knowledge*, March 3, 2 p.
- Rao C.P., Erramilli M.K. et Ganesh, G.K. (1990) - Impact of domestic recession on export marketing behavior, *International Marketing Review*, vol. 7, n°2, pp 54-65.
- Roberts K. (2003) - What strategic investments should you make during a recession to gain competitive advantage in the recovery?, *Strategy and leadership*, vol. 31, n°4, pp 31-39.
- Shama A. (1978) - Management and consumers in an era of stagflation, *Journal of Marketing*, July, pp 43-52.
- Shama A. (1993) - Marketing strategies during recession: A comparison of small and large firms, *Journal of Small Business Management*, vol. 31, n°3, pp 62-72.
- Srinivasan R., Rangaswamy A. et Lilien G L (2005) - Turning adversity into advantage: Does proactive marketing during a recession pay off?, *International Journal of Research Marketing*, vol. 22, pp 109-125.
- Werner L.R. (1991) - Marketing strategies for the recession, *Management Review*, vol. 80, n°8, pp 29-30.
- Yang C.Y. (1964) - Variations in the cyclical behaviour of advertising, *Journal of Marketing*, vol. 28, pp 25-30.