

1^{er} Colloque

VINS & VENTES

4&5 mai 2018
Château Luchey Halde
Mérignac - Gironde



Alfredo Coelho, *professeur Associé Bordeaux Sciences Agro*

« mieux comprendre le choix des compétences
commerciales :
Application aux entreprises de vins »



BORDEAUX
SCIENCES
AGRO

alfredo.coelho@agro-bordeaux.fr

Plan de l'Intervention

- **Compétences & Activité Commerciale**
- **Hypothèses & Méthode**
- **Résultats**
- **Conclusion**

Compétences & Activité Commerciale

1. Les **compétences** désignent une capacité organisationnelle de déployer des ressources sous forme de combinaison pour atteindre un objectif (Hamel et Prahalad, 1990)
2. Désormais le développement du personnel des entreprises vitivinicoles va se faire par un accroissement des compétences → compétences = savoir-faire opérationnel validé (Quélin et al., 1995)
3. L'acquisition de compétences et de ressources spécifiques:
 1. Leviers internes: l'innovation, la formation
 2. Leviers externes: l'imitation, l'achat de compétences externes (recrutement de personnel doté d'une compétence spécifique, rachat d'une entreprise, la coopération interentreprises...)

L'architecture des compétences

Niveau supérieur	Compétences inter-fonctionnelles <ul style="list-style-type: none">• Développement de produits• Service client• Gestion de la qualité	Compétences générales <ul style="list-style-type: none">• Processus de coordination• Processus de décision• Structures d'incitations• Gestion de la performance
Niveau intermédiaire	Compétences fonctionnelles <ul style="list-style-type: none">• Recherche-développement• Production• Marketing et ventes• ...	
Niveau élémentaire	Compétences opérationnelles <ul style="list-style-type: none">• Savoirs spécialisés• Savoir-faire individuels• Connaissances individuelles	

Source: Quélin et al., (1995).

Hypothèse(s)

Il existe un lien étroit entre le mode d'organisation des entreprises vitivinicoles et les ressources et les compétences nécessaires pour soutenir l'avantage compétitif

Il existe un lien étroit entre le choix du segment de marché et les ressources et les compétences nécessaires pour soutenir l'avantage compétitif

Méthode

- ✓ **Echantillon enquêté: 214 entreprises (93 SA et 121 Coopératives) représentatif de 733 entreprises**
→ **taux de sondage = 33%**
- ✓ **La population extrapolée représente près de 80% des volumes et du chiffre d'affaires de l'ensemble des entreprises « aval » de la filière vins tranquilles en France**
- ✓ **Enquête administré en face à face auprès des entreprises de vins en France**

Méthode Modélisation

Y (mode d'organisation) = f (compétences commerciales, avantage compétitif....)

Y (segments vins tranquilles) = f (compétences commerciales, avantage compétitif....)

Méthode

Choix des variables: compétences commerciales

Indiquez votre degré d'adhésion avec les affirmations suivantes :

*(Donnez une note de 1 à 7 avec : 1 = pas du tout d'accord / 7 =
Totalemment d'accord)*

- Votre personnel en charge de l'export maîtrise des langues étrangères (au moins l'anglais)
- Votre personnel en charge des ventes a une position de force pour négocier face à ses clients
- Vous connaissez et répondez bien aux attentes et spécificités de vos clients étrangers
- Vous avez une bonne maîtrise de la correspondance et de l'administration des ventes export
- Vous avez développé de bonnes relations d'amitié avec vos clients
- Vous avez une bonne maîtrise de la logistique /transport à l'export

Méthode

Choix des variables

Quelles sont les principales forces (l'avantage compétitif) de l'entreprise sur ses marchés France et export ? :

(Donnez une note de 1 à 7 avec : 1 = pas du tout d'accord / 7 = Totalemment d'accord). Puis entourez l'item qui est votre atout principal sur le marché France puis sur le marché Export

- Des prix plus compétitifs (à qualité équivalente)
- Des produits de qualité supérieure
- Votre capacité d'adaptation aux clients : (grand choix de produits)
- Une bonne réputation (produits, marque, entreprise,...)
- Un haut niveau de compétences managériales et de services offerts
- Une équipe commerciale très dynamique
- Un partenariat stratégique fort avec des entreprises clés
- Une forte volonté du dirigeant pour rechercher de nouvelles opportunités d'affaires
- La qualité de la relation nouée avec vos clients

Résultats

n=41

R-squared = 0.99

*test t - seuil 5%

❖ Les Ventes de Vins Tranquilles en % du Chiffre d'Affaires dépendent:

❖ Des prix plus compétitifs (à qualité équivalente) en France (---)

❖ Des prix plus compétitifs (à qualité équivalente) à l'Export (+++)

❖ Des produits de qualité supérieure en France (+++)

❖ Des produits de qualité supérieure à l'Export (---)

❖ Une bonne réputation (produits, marque, entreprise...) en France (---)

❖ Une bonne réputation (produits, marques, entreprise...) à l'Export (+++)

Résultats

n=41

R-squared = 0.99

*test t - seuil 5%

❖ Les Ventes de Vins Tranquilles en % du Chiffre d'Affaires dépendent:

❖ **Un haut niveau de compétences managériales et de services offerts en France** (+++)

❖ **Un haut niveau de compétences managériales et de services offerts à l'Export** (---)

❖ **Un partenariat stratégique fort avec des entreprises clés** (---)

❖ **L'importance du budget publi-promotionnel par type de vin** (---)

❖ **Sous-traitance de l'embouteillage ou du conditionnement** (---)

Résultats

n=41

R-squared = 0.99

*test t - seuil 5%

❖ Les Ventes de Vins Tranquilles en % du Chiffre d'Affaires dépendent:

❖ **Votre personnel en charge de l'export maîtrise des langues étrangères (au moins l'anglais) (---)**

❖ **Vous connaissez et répondez bien aux attentes et spécificités des clients (+++)**

❖ **Vous avez une bonne maîtrise de la correspondance et de l'administration des ventes Export (---)**

❖ **Vous avez développé de bonnes relations d'amitié avec vos clients (+++)**

❖ **Vous avez une bonne maîtrise de la logistique/transport à l'export (+++)**

Résultats

❖ # Hectolitres de Vins Tranquilles vendus en Bouteille dépend:

❖ **Des produits de qualité supérieure à l'Export (---)**

❖ **Votre capacité d'adaptation aux clients à l'Export (grand choix de produits) (+++)**

❖ **Un haut niveau de compétences managériales et de services offerts en France (+++)**

❖ **Un haut niveau de compétences managériales et de services offerts à l'Export (---)**

n=75

R-squared = 0.53

*test t - seuil 5%

Résultats

❖ Ventes de Vins Tranquilles en Volume (marché UE, hors France) sont liées à:

❖ **Une bonne réputation (produits, marques, entreprise) à l'export** (+++)

❖ **La qualité de la relation nouée avec vos clients en France** (---)

n=76

R-squared = 0.66

*test t - seuil 5%

Résultats

- ❖ **Ventes de Vins Tranquilles en Volume en France:**
 - ❖ **Une bonne réputation (produits, marques, entreprise) à l'export (+++)**
 - ❖ **Capacité de l'entreprise à innover en matière de commercialisation et marketing (+++)**

n=76
R-squared = 0.66
*test t - seuil 5%

Résultats

- ❖ SEGMENT « BASIC » (ex-cellar < 1 €/litre)
 - ❖ Capacité de l'entreprise à innover en matière de stockage et d'élevage (---)

n=75
R-squared = 0.67
*test t - seuil 5%

Résultats

- ❖ SEGMENT « PREMIUM » (ex-cellar 3 à 6 €/litre)
 - ❖ Une bonne réputation (produits, marque, entreprise...) en France (+++)
 - ❖ Une bonne réputation (produits, marque, entreprise...) sur les marchés Export (---)

n=75

R-squared = 0.47

*test t - seuil 5%

Résultats

- ❖ SEGMENT « PREMIUM » (ex-cellar 3 à 6 €/litre)
 - ❖ Une bonne réputation (produits, marque, entreprise...) en France (+++)
 - ❖ Une bonne réputation (produits, marque, entreprise...) sur les marchés Export (---)

n=75
R-squared = 0.47
*test t - seuil 5%

Résultats

- ❖ SEGMENT « SUPER PREMIUM » (ex-cellar 6 à 10 €/litre)
 - ❖ Commercialisation Sous-Traitée (+++)

n=75
R-squared = 0.66
*test t - seuil 5%

Résultats

- ❖ SEGMENT « ICONES » (plus de 10 €/litre)
 - ❖ Une forte volonté du dirigeant pour rechercher de nouvelles opportunités d'affaires en France (---)
 - ❖ Une forte volonté du dirigeant pour rechercher de nouvelles opportunités d'affaires à l'Export (+++)
 - ❖ Capacité à innover en matière d'embouteillage (---)

n=75
R-squared = 0.62
*test t - seuil 5%

Résultats

❖ Export réalisé par l'entreprise (filiale, groupement ou salariés, etc.)

❖ **Importance du budget publi-promotionnel: publicité, relations publiques, publicité (%) (---)**

❖ **La personne en charge de l'export maîtrise des langues étrangères (au moins l'anglais) (+++)**

n=76

R-squared = 0.5715

*test t - seuil 5%

Conclusion

- ❖ Des compétences différenciées selon la taille de l'entreprise, les marchés et les segments
- ❖ Limites :
 - ❖ Mesure des compétences sur la base « déclarative »
 - ❖ Prise en compte de la valeur stratégique des compétences: pertinence, rareté, non imitabilité, non redéployabilité, et non présence de substituts
 - ❖ Dynamique des compétences
 - ❖ Lien avec les performances

Merci de
votre
attention

