

Leurs conseils pour gérer une pénurie

Comment contenter tous ses clients quand on est confronté à une petite récolte ? Trois conseillers nous aident à faire des choix judicieux.



NOS PROS VOUS ÉCLAIRENT

PASCAL BIRON, de Génération Commerce, conseil en stratégie commerciale et marketing. DR



LAURENCE ALLOT, consultante internationale et coach commercial chez Idela. DR



FABRICE CHAUDIER, consultant, formateur et coach, spécialiste des marchés viticoles. DR

1 Bannissez les mauvais réflexes

Servir le plus offrant ; mettre des palettes de côté pour vos clients fidèles sans vous être assurés de leurs besoins ; augmenter fortement vos prix ; se débarrasser de tous vos vins pour pouvoir dire : « Je n'ai plus rien à vendre »... Voilà autant de réflexes à éviter à tout prix !

2 Faites le tri parmi vos clients

Une année de petit volume est le moment parfait pour analyser votre clientèle et choisir ! Qui dois-je absolument servir ? Quels sont mes clients fidèles ? Lesquels m'accompagnent dans mon développement commercial ? Autant de questions qui doivent guider votre action.

Privilégiez vos clients particuliers, « à partir du moment où cette clientèle est la plus rentable, recommande Fabrice Chaudier. Établissez une hiérarchie parmi ces clients, même si cela peut paraître artificiel. Privilégiez ceux qui viennent au caveau, quitte à annuler un salon. » Pascal Biron, lui, estime que clients particuliers ou professionnels, c'est le

même combat : « Il faut répartir au mieux les volumes entre les plus fidèles. » Pour Laurence Allot, mieux vaut commencer par analyser sa clientèle. « Idéalement, on voudrait pouvoir servir tout le monde, avance-t-elle. Mais si ce n'est pas possible, il faut garder ceux qui font 80 % de votre chiffre d'affaires, les honorer en premier. Si vous devez couper, autant que ce soit des clients qui représentent un enjeu moindre. »

3 Établissez des règles fermes

« Servez vos clients professionnels en fonction de critères précis, conseille Fabrice Chaudier. Le bon client est non seulement fidèle, mais il est surtout capable d'anticiper ses achats, en s'engageant sur des volumes et des dates d'enlèvement. À ces acheteurs, vous pouvez dire, "Ne vous inquiétez pas, cette année, pour vous, il n'y aura pas de rupture". En revanche, ceux qui ne sont pas capables d'indiquer leurs besoins, vous pouvez prendre le risque de ne pas les servir. »

Laurence Allot abonde dans ce sens :

« Il s'agit de fixer avec chaque acheteur une quantité pour l'année à venir et un calendrier d'enlèvement et de paiement. Rassurez-les en leur précisant que c'est un calendrier prévisionnel, qui évoluera en fonction de leurs ventes réelles. »

4 Appliquez une hausse modérée

Augmenter les tarifs ? C'est nécessaire. Mais pas plus que d'habitude. Ceux qui majorent leurs prix de façon déraisonnable déstabilisent un peu plus une clientèle qui l'est déjà à cause du manque de volume. « D'autant que les augmentations tarifaires n'arrivent jamais à compenser les pertes, précise Fabrice Chaudier. Si vous faites 50 % d'une récolte, il faudrait doubler vos prix. Impossible. Votre modèle économique ne doit pas être basé sur une année exceptionnelle, mais sur des moyennes quinquennales ou décennales. Et vos revendeurs s'adressent aux consommateurs, pour lesquels le prix de vente doit peu bouger. »

Pour nos experts, il faut se contenter de 5 à 10 %, de quoi compenser les hausses structurelles de matières sèches, l'inflation, etc. Laurence Allot propose de faire un tableau de vos ventes en volume et en valeur par segments de distribution (cavistes, particuliers, grossistes, GMS et export par pays), avec des scénarios de hausse pour vous aider à évaluer le niveau acceptable.

5 Restez positifs

« Soyez sincères et réalistes lorsqu'il s'agit d'avertir vos acheteurs que vous risquez de manquer de vin », avance Laurence Allot. Pour autant, il n'est pas question de clamer que vous n'avez rien à vendre. « Essayez de donner la vision la plus rassurante et la plus positive de la situation, explique Fabrice Chaudier. Par exemple, vous pouvez dire à vos clients,



DENIS ET ISABELLE POMMIER, après avoir privilégié les particuliers en 2020 du fait de la crise sanitaire, ont décidé à présent de servir en premier les restaurateurs qui ont besoin de vin. DR

ISABELLE ET DENIS POMMIER, DOMAINE POMMIER, À CHABLIS (YONNE)

« NOUS ALLONS VERS UN RATIONNEMENT »

« **N**ous avons 23 hectares en bio. Nous produisons du chablis, du petit chablis, trois premiers crus et un bourgogne pinot noir. Le petit chablis représente notre plus gros volume. Nous mettons toute notre production en bouteilles. En 2021, on a tout eu: gel, grêle... Nous n'avons fait que 15 hl/ha, contre les 60 hl/ha autorisés dans une année normale. En 2020 déjà, nous

n'avions récolté que 20 hl/ha. Nous avons donc de plus en plus de demandes que nous ne pouvons pas fournir. Nous vendons aux cavistes (40 %), aux restaurants, aux particuliers et à l'export. J'ai rapidement dit à tous ceux avec qui j'ai pu parler que nous allions vers un rationnement. En 2016 et 2017, nous avons proposé à nos clients particuliers une caisse panachée de six

bouteilles. Nous allons certainement faire pareil cette année. Comme nous avons privilégié les particuliers en 2020, durant le Covid-19, nous tenons maintenant à servir en premier les restaurateurs qui ont besoin de vin. Nous sommes obligés de faire des choix, des compromis. Quant aux prix, nous sommes raisonnables. Nous préférons augmenter de 5 % tous les ans que 25 % d'un coup. »

« Vu la petite récolte, je vous propose de travailler de façon plus détaillée qu'auparavant sur les volumes dont vous avez besoin. En contrepartie, je pourrai vous garantir un approvisionnement ». Chaque client doit se sentir bien traité. » Soyez astucieux : faites-leur découvrir des vins qu'ils n'ont pas l'habitude d'acheter et que vous avez en plus grande quantité. Et si, contrairement à la tendance générale, vous avez réalisé une bonne récolte, n'hésitez pas à le dire. Fabrice

Chaudier fait remarquer que ceux qui sont dans ce cas « n'osent pas le dire, comme si ce n'était pas avouable ».

6 Gardez le cap « On ne change pas tout son modèle pour une petite récolte, prévient Laurence Allot, gardez le cap ! Si vous faites du bib en plus de la bouteille, continuez d'en faire. » De même, ce n'est pas parce qu'on manque de volume qu'il faut s'arrêter de communiquer et de chercher une nouvelle clientèle. « Au contraire !,

lance la consultante internationale, qui préconise de continuer à participer à des salons. *N'oublions pas que des affaires se concluent parfois après des années de prospection !* » « Continuez à communiquer sur les réseaux sociaux, même si vous avez peu de vin à vendre, renchérit Pascal Biron. Profitez de ce millésime restreint pour faire passer un autre message, par exemple mettre en avant vos chambres d'hôtes, si vous en avez. »

7 Rappelez-vous le b.a.-ba

« Les hauts et les bas en matière de volume ont toujours existé en agriculture, rappelle Fabrice Chaudier. Cela ne devrait en aucun cas vous déstabiliser. Les vieux disaient, "Il faut une récolte au chai, une récolte à la vigne et une récolte à la banque". » C'est toujours d'actualité. Bien sûr, cela coûte cher et ne fonctionne pas pour ceux qui ont subi trois petites récoltes sur cinq. Mais cela reste une sécurité inestimable. Voire le minimum, si vous vendez tous vos vins en bouteille. Car il ne suffit pas d'avoir des vins de qualité. Encore faut-il avoir le volume correspondant à vos ventes, car lorsqu'on perd des marchés, il faut souvent des années pour les récupérer ! « N'oublions pas que ce sont les clients fidèles qui font perdurer votre business model », ajoute Pascal Biron. Il est tout simplement dangereux de ne pas pouvoir les servir. ● **MATHILDE HULOT**