

STRATEGIE ET ORGANISATION DES ENTREPRISES VITI-VINICOLES: LE CAS DES ENTREPRISES DE LA REGION ALENTEJO AU PORTUGAL

ANTONIO SOUSA (*)

La région d'Alentejo au sud du Portugal couvre près du tiers de la superficie du pays, mais n'accueille que 6% de la population totale et n'intervient dans la formation du PIB qu'à hauteur de 5%.

Historiquement considérée comme le grenier à blé du Portugal, l'Alentejo doit maintenant, dans la perspective du Marché Commun, orienter son agriculture vers des productions plus compétitives.

Le secteur viti-vinicole, déjà bien placé, doit renforcer sa politique de reconversion et de modernisation pour répondre aux exigences du nouveau marché européen.

Le succès de cette filière dépendra de la capacité d'adaptation des entreprises et de l'engagement de tous les acteurs.

Les deux questions qui se posent aujourd'hui sont les suivantes:

— Quelles modifications stratégiques et structurelles les entreprises mettent-elles en place actuellement pour répondre au marché européen?

— Ces modifications seront-elles bien adaptées?

Nous envisageons d'apporter des éléments de réponse à partir d'un travail d'enquêtes effectué auprès des dirigeants d'entreprises.

La période concernée s'étale sur 7 années, de 1984 à 1990. L'échantillon comprend 5 coopératives qui contrôlent plus de 75% de la production et commercialisation de vin et 9 firmes privées qui se partagent 10 à 15% de la production/commercialisation. L'article présente tout d'abord un diagnostic de l'environnement concurrentiel des entreprises afin de dégager les contraintes et opportunités qu'il représente. Dans une deuxième partie, un diagnostic interne des entreprises permettra d'identifier leurs forces et leurs faiblesses.

Enfin, sur la base de ce diagnostic, seront analysées les orientations stratégiques adoptées.

En conclusion sont présentées les possibilités de développement des entreprises au sein du Marché Commun.

(*) Chercheur, Université d'Evora.

(¹) Le «marketing mix» est l'ensemble des moyens que les firmes utilisent pour influencer le comportement des acheteurs. Cet ensemble peut se regrouper en 4 catégories, les «4P»: Produit, mise en Place, Promotion et Prix.

Abstract

Alentejo region, south of Portugal, covers almost two thirds of the surface of the country and represents about 5% of the Gross National Product. The vine-growing and wine-producing sector, one of the major production sectors in the region, is undergoing a marked reconversion and modernization process to face the needs of the domestic and the Community market. This paper points out the limits and the possible organizational, commercial and structural adaptations to increase the competitiveness of the vine-growing and wine-producing sector of this region.

Résumé

La région d'Alentejo, au sud du Portugal, couvre environ les deux tiers de la superficie du Pays et représente environ 5% du Produit Interne Brut. Le secteur vitivinicole, l'un des secteurs productifs les plus importants de la région, nécessite un processus de reconversion et modernisation pour faire face aux besoins du marché interne et communautaire. Dans cet article, l'auteur illustre les limites et les adaptations possibles au niveau organisationnel, commercial et structurel pour rendre compétitif le secteur vitivinicole dans cette région.

Diagnostic de l'environnement

Le contexte politique social et économique est perçu par les entreprises comme un ensemble de contraintes qui limitent leurs possibilités d'action. Cependant, cet environnement offre aussi des opportunités à saisir.

Les contraintes

Au niveau commercial:

— Activité exportatrice réduite et largement basée sur le vin de table.

— Intégration en aval faible, les entreprises ne vendent pas directement à leurs clients mais passent par des intermédiaires les distributeurs.

— Activité promotionnelle insignifiante, les

budgets promotionnels représentent moins de 1% du chiffre d'affaires.

— Absence de département commercial et pas de véritable plan de «marketing mix» (¹).

Au niveau financier:

— Des problèmes trésoriers. Mais il faut tenir compte du caractère saisonnier de ces entreprises dont les besoins en fonds de roulement (BFR) sont très variables. En effet, au 4^{ème} trimestre le BFR est maximum et au 3^{ème} trimestre il est minimum.

— Capacité d'autofinancement insuffisante pour financer le développement. Celui-ci est donc surtout assuré par des apports de capitaux des associés ou des propriétaires, bien que le recours aux emprunts ne soit pas négligeable.

— Un système de contrôle financier où la composante prévisionnelle est négligée.

Schéma 1 Les trois stratégies de base de M. Porter.

		Avantage	Concurrentie L
		Côûts moins élevés	Différenciation
Champ	Cible large	1 Domination par les coûts	2 Différenciation
Concurrentie L	Cible étroite	3A Concentration fondée sur coûts réduits	3B Concentration fondée sur la différenciation

Schéma emprunté à M. Porter: «L'avantage concurrentiel», Interéditions, Paris, 1986.

Les orientations stratégiques

L'analyse porte sur les 3 stratégies que Michael Porter résume dans le **schéma 1**.

Selon Porter les entreprises ont 2 choix: attaquer une cible large (l'ensemble du marché) ou une cible étroite (un segment partiel). Dans le premier cas elles offrent des produits à des prix plus bas que ceux de la concurrence (Stratégie 1) ou alors elles se différencient (Stratégie 2) sur certains critères comme la qualité du produit, du service, le réseau de distribution etc...

Dans le deuxième cas, les entreprises se focalisent sur une «niche» en concentrant leurs efforts soit sur les coûts (Stratégie 3A), soit sur la différenciation (Stratégie 3B).

Concernant les entreprises étudiées, 2 types de stratégies ont été adoptés:

— la stratégie de type 2 qui vise l'ensemble du marché intérieur et extérieur en misant sur la qualité et la présentation des produits;

— la stratégie de type 3B qui vise à concentrer les efforts sur un créneau particulier du marché à travers une marque de vin de table ou un VQPRD qui devient le produit «pivot» pour attaquer le marché.

Ces choix stratégiques sont essentiellement basés sur le «bon sens» et l'intuition des dirigeants et sont faits selon une logique de croissance interne avec des financements provenant de capitaux propres dans le souci d'éviter les endettements.

Perspectives de développement des entreprises au sein du Marché Commun

Le secteur viti-vinicole entre dans une ère nouvelle de compétition.

L'accent est mis sur la production de qualité mais cette orientation n'est pas exempte de risques car il faut tenir compte de l'expérience et du savoir-faire des autres pays de la communauté et d'autre part, les VQPRD ne bénéficient d'aucun soutien communautaire.

Sur le plan organisationnel, la présence d'entrepreneur «PIC» au sens de M. Marchesnay^(?) a donné une forte dominance technique aux entreprises et une organisation peu structurée où les décisions sont fortement centralisées.

Les entreprises sont bien positionnées sur le marché national d'un point de vue technique et qualité de production mais sur le plan commercial, elles ont d'énormes carences et un retard considérable par rapport à leurs partenaires communautaires.

Les axes d'orientation

Au niveau organisation: mise en place de

profils structurels moins centralisés, plus flexibles et plus différenciés verticalement et horizontalement.

Au niveau commercial: améliorer la communication, réorganiser les réseaux de distribution et être plus «agressif» sur les marchés extérieurs, voici les trois défis majeurs des entreprises de l'Alentejo pour les prochaines années.

1er défis: la communication.

L'image de qualité des vins doit être soutenue par des actions commerciales bien dirigées, avec des arguments promotionnels originaux basés sur l'histoire, le terroir, le particularisme régional.

2ème défis: réorganiser les réseaux de distribution.

Il est nécessaire pour cela d'accroître l'intégration en aval pour réduire les circuits de distribution et se rapprocher davantage du consommateur. On doit également utiliser les formes de distribution modernes et vendre directement aux grandes centrales d'achat et chaînes de restauration répandues en Europe et peu développées au Portugal.

3ème défis: la dynamique d'exportation.

L'avenir des exportations passe par les VQPRD du fait des nombreux problèmes qu'ont les vins de table au niveau de l'OCM du vin. La condition essentielle pour être «agressif» est de faire connaître le produit à travers une politique de communication active et bien dirigée.

Les erreurs à éviter

Les entreprises ont une vision trop étroite des sources potentielles susceptibles de différencier leurs produits et négligent le système de distribution, les pratiques publicitaires et la qualité du service offert.

La différenciation passe obligatoirement par un accroissement des coûts de fabrication et de commercialisation. Les entreprises ayant choisi une stratégie de coûts bas consacrent un budget insignifiant, voire même nul à la publicité et à la promotion de leurs produits.

S'engager dans une politique de différenciation et de maintien des coûts les plus bas risque «d'enliser les firmes dans la voie médiane» selon l'expression de M. Porter. Ainsi, les entreprises soucieuses de développer une stratégie de différenciation doivent mettre en place une politique de communication appropriée afin d'attirer l'attention du client sur le facteur qui différencie la firme. Cette politique doit permettre de renforcer la fidélité des clients, d'atteindre de nouveaux consommateurs et d'atténuer la sensibilité à l'égard des prix en accentuant la différenciation.

Certes, la conjoncture actuelle est défavorable pour le recours aux capitaux extérieurs (accès difficiles aux crédits bancaires du fait des taux d'intérêt trop élevés), toutefois, si la conjoncture devient favorable, les entreprises dont la rentabilité d'exploitation est élevée auront tout intérêt à y avoir recours pour profiter de l'effet levier financier.

Enfin, le système de contrôle financier des entreprises est largement traditionnel et repose sur des hypothèses de stabilité structurelle et fonctionnelle actuellement mises en cause par les changements de l'environnement. Or à l'heure actuelle, les entreprises doivent perfectionner ce contrôle. Pour cela, la mise en place de méthodes prévisionnelles s'avère indispensable.

Conclusion

La réorganisation du secteur viti-vinicole ne pourra se faire qu'avec l'engagement de tous les acteurs intéressés: les entreprises, les organisations professionnelles et les pouvoirs publics.

Deux exemples de mesures peuvent favoriser le succès des firmes au sein du marché commun: la mise en oeuvre d'initiatives d'association interfirmes et la signature d'accords entre producteurs pour une promotion commune et pour réaliser un consortium d'exportation visant à vendre directement à la restauration et aux centrales d'achat.

Les organisations interprofessionnelles ont aussi un rôle très important dans le processus de réorganisation du secteur. Leur action peut se développer de deux façons:

— indirecte, en aidant les firmes à saisir les opportunités, à s'adapter aux contraintes du «grand marché» vinicole de la Cee en formant de véritables «lobbys» auprès des organismes publics;

— directe, en prenant des initiatives propres de promotion des vins de la région comme il est déjà envisagé par la CVRA.

Enfin, les pouvoirs publics (Cee, Etat portugais, pouvoirs régionaux) favorisent les adaptations par des mesures réglementaires et des incitations financières.

En conclusion, les entreprises viti-vinicoles de l'Alentejo, afin de préparer leur intégration dans la Cee doivent procéder à de nombreux changements structurels:

— passer d'une logique de développement axée sur la production, à une vision d'ensemble où la fonction commerciale occupe une position importante;

— raisonner à moyen et long terme par la mise en place de stratégies bien définies et d'un système d'information performant;

— élargir la portée du marché potentiel à l'Europe et partout dans le monde.

Le rattrapage du retard accumulé au fil du temps est possible. La plupart des entreprises sont en mesure de relever le défi de la concurrence du Marché Commun. Tout dépend de leur capacité à éliminer leurs faiblesses et à profiter des opportunités. ●

(?) M. Marchesnay, «La PME: une gestion spécifique? publication ERFI, Montpellier, 1990.