



Marketing et récession : une exploration de la perception et des réponses des PME de la filière viticole

Valérie BARBAT, Pierre MORA
Professeurs de marketing - BEM

Marketing et récession : une exploration de la perception et des réponses des PME de la filière viticole

Valérie Barbat

Professeur de marketing
BEM Bordeaux Management School
680, cours de la Libération
33405 Talence Cedex
France
e-mail : valerie.barbat@bem.edu

Pierre Mora

Professeur de marketing
BEM Bordeaux Management School
680, cours de la Libération
33405 Talence Cedex
France
e-mail : pierre.mora@bem.edu

Résumé

Les périodes de récession sont perçues comme des périodes de "destruction créatrice" (Schumpeter, 1912) dans la mesure où leur impact sur les entreprises d'un même secteur d'activité varie. Ainsi une période de récession peut sévèrement affecter la performance et la survie de certaines entreprises. Pour d'autres, elle peut constituer une opportunité leur permettant de créer un avantage concurrentiel par rapport à leurs principaux concurrents. Qu'en est-il des conséquences de la récession sur les PME ? L'objet de la présente recherche est double : décrire, d'une part, l'intensité de la perception de la récession et, d'autre part, les types de réaction des PME et les dispositions qu'elles mettent en œuvre.

Pour ce faire, notre étude porte sur 129 PME viticoles issues de la production ou de la commercialisation du vin, des principaux pays producteurs. Le choix de ce secteur s'explique par la contrainte qu'il présente pour les PME : une récession de long terme du fait de la baisse continue de la consommation amplifiée par la crise débutée en 2008. L'enquête par questionnaires permet de rendre compte d'une série d'initiatives commerciales et marketing et d'anticiper leur évolution.

Mots clés : Marketing, Récession

Marketing et récession : une exploration de la perception et des réponses des PME de la filière viticole

Résumé

Les périodes de récession sont perçues comme des périodes de "destruction créatrice" (Schumpeter, 1912)¹ dans la mesure où leur impact sur les entreprises d'un même secteur d'activité varie. Ainsi une période de récession peut sévèrement affecter la performance et la survie de certaines entreprises. Pour d'autres, elle peut constituer une opportunité leur permettant de créer un avantage concurrentiel par rapport à leurs principaux concurrents. Qu'en est-il des conséquences de la récession sur les PME ? L'objet de la présente recherche est double : décrire, d'une part, l'intensité de la perception de la récession et, d'autre part, les types de réaction des PME et les dispositions qu'elles mettent en œuvre.

Pour ce faire, notre étude porte sur 129 PME viticoles issues de la production ou de la commercialisation du vin, des principaux pays producteurs. Le choix de ce secteur s'explique par la contrainte qu'il présente pour les PME : une récession de long terme du fait de la baisse continue de la consommation amplifiée par la crise débutée en 2008. L'enquête par questionnaires permet de rendre compte d'une série d'initiatives commerciales et marketing et d'anticiper leur évolution.

Introduction

La filière viticole française, très fragmentée entre de nombreux acteurs, est un terrain d'observation privilégié pour comprendre le comportement de la PME face à l'adversité. Cette industrie connaît en effet depuis de nombreuses années une sur production que le tableau 1 montre clairement : chaque année, un dépassement de 30 à 40 millions d'hectolitres provoque une dépréciation des cours mondiaux, dopée par l'arrivée de nouveaux acteurs aux coûts de revient faibles. En conséquence, les gros producteurs européens ont vu leur part de marché régresser à l'export. Ce phénomène s'ajoutant à une chute de la consommation intérieure en Europe a provoqué une récession durable de la filière. Ainsi, entre 2004 et 2009, la France aura-t-elle vu son volume de production chuter de plus de 20% pour atteindre 45 millions d'hectolitres.

Tableau 1 : Consommation et production mondiales de vin (en millions d'hectolitres)²

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
CONSOMMATION	236	237	240	247	245	237
PRODUCTION	292	301	285	284	283	270
Dont production France	57	52	54	52	45	45

La récession a été définie dans la littérature marketing comme un processus de baisse de la demande pour des matières premières, des produits, des services (Shama, 1978) ou comme un état dans lequel la demande pour un produit est plus faible que son niveau de production (Kotler, 1973). La récession invite les managers du marketing à stimuler la demande des consommateurs, à mieux définir leur cible, puis à ajuster leur marketing mix. Qu'en est-il des PME ? Le contexte actuel impose aux chercheurs de faire face à ce type de question et de

¹ Cité par Pearce II et Michael (1997), p 302.

² Source OIV (Organisation Internationale de la Vigne et du Vin), Congrès annuel du 26.06.2010.

tenter d'y apporter des réponses. Cet intérêt est d'autant plus important que la crise financière, puis mondiale, survenue à la fin de 2008 a amplifié les tensions. En effet, pour le champ qui nous intéresse, la tendance de récession, en particulier dans les pays du Vieux Monde, s'est vue accentuée de façon nette : entre 2007 et 2009, le recul de la consommation de vin est estimé à 10 millions d'hectolitres. Récession et crise se combinent donc actuellement sur un produit viticole dont on connaît la forte élasticité au prix. Ainsi, entre 2007 et 2009, l'OIV signale une stagnation totale du prix de l'hectolitre de vrac sur les marchés internationaux. La crise, débutée en 2008, ayant érodé le pouvoir d'achat de pays pour lesquels le vin est un achat de diversité, les prix marquent instantanément un repli.

Dans ce contexte, la présente recherche se propose de décrire et d'identifier les effets de la récession sur les pratiques marketing des PME viticoles des principaux pays producteurs de vins tranquilles.

Plus spécifiquement, elle répondra aux trois questions suivantes :

1. quelles sont les perceptions de la récession et de son impact par les cadres dirigeants et les responsables commerciaux des PME de la filière viticole ?
2. quelle est l'ampleur de l'impact de la récession ?
3. quelles sont les adaptations marketing opérées par ces entreprises pour face au reflux de l'activité.

Après une ébauche de la revue de la littérature portant sur deux types de travaux – marketing et récession, d'une part, et marketing et vin, d'autre part – (1) nous exposons la méthodologie mise en œuvre pour cette étude (2). Puis nous présentons (3) et discutons (4) les principaux résultats.

1. Marketing et récession: revue de la littérature

Depuis 2009, nombreux sont les articles de la presse économique, francophone et anglo-saxonne, abordant la thématique de l'impact de la récession sur le marketing des entreprises. Deux approches dominant : les articles mettant en exergue les entreprises dont l'activité s'accroît en période de récession et ceux, à visée prescriptive, proposant des solutions "clé en main". La littérature académique demeure, quant à elle, beaucoup moins prolixe, sur le sujet. Après trois articles publiés entre 1964 et 1979 (Yang, 1964; Cundiff, 1975; Coulson, 1979), il faut attendre les années 90 pour trouver des articles traitant spécifiquement de la réponse marketing en période de récession (Shama, 1993 ; Pearce II et Michael, 1997 ; Srinivasan, Rangawamy et Lilien, 2005). Deux articles, parmi les plus récents, identifient et valident le pouvoir explicatif de facteurs marketing (plus ou moins stratégiques) sur la performance en période de récession (Pearce II et Michael, 1997 ; Srinivasan, Rangaswamy et Lilien, 2005) tandis que les autres s'interrogent sur l'impact de la récession sur les décisions marketing (Yang, 1964; Cundiff, 1975; Coulson, 1979; Shama, 1993; Pras, 2009, Piercy, Cravens et Lane, 2010).

Au sein de cette revue de la littérature, trois articles seulement s'appuient sur les résultats d'études empiriques. Ils sont présentés dans le tableau 2.

Tableau 2. Résultats des études empiriques recensées dans la littérature

Auteurs	Objectif	Résultats
Shama (1993)	Déterminer la perception de la récession de 1990-1991 et la réponse apportée selon le secteur, la localisation et la taille de l'entreprise.	Selon la localisation, le secteur d'activité et la taille des entreprises étudiées, des décisions varient. Il s'agit des décisions de promotion, de segmentation marché, de distribution, de réduction du nombre de salariés et de

		diversification. Plus spécifiquement, les efforts des PME demeurent sensiblement plus faibles que ceux des grandes entreprises concernant la segmentation et la distribution.
Pearce II et Michael (1997)	Observer les stratégies marketing mises en œuvre par les PME étudiées avant la récession de 1990-1991 afin de déterminer le lien avec la croissance de leur activité pendant cette récession.	Premièrement, le maintien des efforts marketing et commerciaux pour les activités principales de la PME constitue une assurance contre la récession. L'augmentation des ventes et de la publicité, de la capacité de production et de la couverture géographique de l'entreprise améliore sa performance aussi bien durant les cycles de récession que de croissance économique. Deuxièmement, l'augmentation du nombre de circuits de distribution et la baisse des prix ont un effet négatif sauf si des mesures visant à améliorer la performance de la force de vente sont menées en parallèle.
Srinivasan, Rangaswamy et Lilien (2005)	Expliquer les antécédents et les conséquences d'un marketing proactif sur la performance de l'entreprise en période de récession.	Toutes les entreprises ne peuvent ou ne doivent pas mettre en œuvre une stratégie marketing proactive en période de récession. Seules les entreprises qui accordent une place prépondérante au marketing et ont déjà élaboré et implémenté des programmes marketing appropriés (marques reconnues, produits différenciés, définition d'objectifs de communication, SAV performants...) en sont capables.

Enfin, nous remarquons que parmi ces travaux, seul celui de Pearce II et Michael (1997) porte exclusivement sur les PME tandis que celui de Shama (1993) offre une comparaison PME/Grande entreprise. Les autres se centrent sur les grandes entreprises (Piercy, Cravens et Lane, 2010) ou ne distinguent pas le cas des PME de celui des grandes entreprises (Srinivasan, Rangaswamy et Lilien, 2005 ; Pras, 2009).

Au-delà de ces différences, ils offrent, néanmoins, une vue constructive des deux thématiques majeures abordées par la littérature sur le marketing et la récession : la perception de la récession et de son impact par les cadres-dirigeants, d'une part, et la réponse marketing qu'y apportent les entreprises, d'autre part. Notre étude s'articulant autour de ces deux questionnements, il convient désormais de les détailler.

1.1. La perception de la récession et de son impact

En période de récession, toutes les entreprises d'un même secteur d'activité ne sont pas nécessairement fragilisées. Certaines parviennent à maintenir leur niveau d'activité et leur position concurrentielle tandis que d'autres prospèrent et renforcent leur position concurrentielle au détriment de leurs concurrents les plus faibles. La récession est aussi créatrice d'opportunités (Domowitz, Hubbard et Peterson, 1988) que certaines entreprises perçoivent. Dans leur recherche, Dunton et Duncan (1987) montrent que la manière dont les entreprises perçoivent les changements de leur environnement en période de recul de l'activité influence significativement à la fois le niveau et la nature de leur réponse. Les entreprises qui perçoivent la récession comme une opportunité considèrent qu'elles contrôlent la situation et ses résultantes et, par conséquent, continuent d'investir contrairement à celles qui perçoivent la récession comme une menace. Une fois qu'elles ont perçu cette période comme une source d'opportunités, ces entreprises doivent être capables de développer et d'ajuster rapidement une réponse marketing offensive afin de créer un avantage concurrentiel commercial (Shama, 1993 ; Srinivasan, Rangaswamy et Lilien, 2005).

A partir de ce raisonnement, Shama (1993) et Srinivasan et al., (2005) se proposent de mesurer la perception qu'ont les cadres-dirigeants de la récession et de son impact.

Pour le premier, l'objectif est de tester, à l'aide de deux questions à choix multiples, les deux hypothèses suivantes :

H1 : La perception de la récession par les directeurs marketing varie selon la taille et le secteur des entreprises

H2 : L'impact de la récession sur leur entreprise perçu par les directeurs marketing varie selon la taille et le secteur des entreprises.

Pour Srinivasan et al. (2005), la réponse marketing proactive mise en place par les entreprises en période de récession repose sur l'interprétation faite les cadres-dirigeants de la récession comme une opportunité à saisir. Afin de mesurer la réponse marketing proactive en période de récession, ces auteurs construisent alors des échelles de mesure, de type Likert, sur le degré de perception de la récession comme opportunité pour dépasser ses concurrents et atteindre ses objectifs commerciaux.

1.2. La réponse marketing en période de récession

En période de récession, comment évolue le rôle du marketing dans les entreprises ? Par le passé, certaines recherches en gestion ont soutenu qu'en période de récession économique, un revirement de la stratégie marketing s'imposait (Hofer, 1980 ; Hambrick et Schechter, 1983). 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 II 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). 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 ; Shama, 1993; Pearce II et Michael, 1997 ; Srinivasan, Rangaswamy et Lilien, 2005). Dans un article récent, Pras (2009) prône, quant à lui, "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.

La réponse marketing en période de récession est mesurée, dans les travaux de recherche, par des échelles de mesure, de type Likert, au niveau de la stratégie marketing (segmentation, ciblage...), d'une part, et des décisions opérationnelles (variables du mix) face à la récession d'autre part (Shama, 1993; Pearce II et Michael, 1997). Néanmoins, aucune recherche ne s'intéresse spécifiquement aux cas des PME du secteur viticole. Or la littérature dans le domaine du marketing du vin fait émerger des problématiques distinctives liées au secteur et à la taille de ses entreprises que nous proposons de souligner à présent. Il nous est alors possible de cerner les pratiques marketing, spécifiques aux entreprises que nous étudions et susceptibles d'être ajustées en période de récession.

Marketing et industrie du vin n'ont pas toujours cohabité spontanément. Trois raisons principales expliquent cette difficulté, et montrent d'importantes disparités selon les marchés concernés :

- La question de **l'identité de la marque** : le rôle joué par le système des appellations trouble, en effet, la logique du marché et la logique des critères objectifs de l'offre (Perrouy, d'Hauteville, Lockshin, 2006). Cette question de l'identité a notamment été analysée par le biais de l'orientation marché : l'Australie, la Nouvelle Zélande, le Chili, l'Argentine l'Afrique du Sud ou les Etats-Unis seraient nettement plus orientés marché en valorisant les marques, les dépenses de communication, une relation plus directe entre producteurs et distributeurs, une présence plus forte de la force de vente. (Jordan, Zidda, Locshin, 2007). De ce fait la conception du portefeuille de produits des entreprises de la filière est particulièrement importante pour y repérer la place réservée à l'identité terroir ou contraire à l'identité de la marque. Au-delà, le reflet de cette identité s'observe dans le conditionnement des produits et les tentatives d'innovation les concernant.
- La question des **canaux de distribution et de la chaîne logistique** : la répartition entre consommation dans ou hors du domicile clive les comportements : si les pays producteurs sont plus tournés vers des consommations au domicile (France, Italie, Espagne), d'autres pays importateurs de vin sont plus orientés hors domicile. Le canal des CHR – café, hôtel et restaurant – voit alors son rôle renforcé à la fois comme canal de prescription et d'écoulement de volumes importants. Ce clivage se manifeste notamment dans la structuration des cartes de vin (wine lists) très différentes au Royaume-Uni (Cohen d'Hauteville, Sirieix, 2008). Par ailleurs, une autre particularité de l'industrie viticole est que la production comme la consommation du produit se trouvent réparties en de très nombreux points du globe. Aussi, plusieurs chercheurs ont-ils tenté de montrer la diversité des approches marketing et de relever quelques spécificités de cette internationalisation. Ainsi Forster, Beaujanot et Zuniga (2002), ont-ils étudié l'une des plus fortes progressions sur les marchés internationaux : celle du vignoble chilien. Selon les auteurs, une culture orientée délibérément à l'export dès l'origine (absence de marché intérieur stable) serait une composante clef de ce marketing d'outsider qui a permis aux productions du sud de pénétrer les marchés du nord, pourtant très encombrés. Cette expérience pose, pour le futur, la question de l'orientation export dès la création de l'activité comme facteur clé de succès commercial. Le lien avec la taille des entreprises viticoles des pays du Vieux Monde peut alors être soulevé. Dans les années 90, les trois principaux pays producteurs du Vieux Monde représentaient 80% des ventes sur les marchés internationaux contre 64% aujourd'hui³. Dans ces pays où les entreprises viticoles sont majoritairement de petite taille, nous pouvons nous demander si la proximité géographique, dont l'importance dans la gestion des TPE et des PE est soulignée par Torrès (2003), ne conditionne pas les

³ Source : Agreste Conjoncture, Ministère de l'Agriculture, janvier 2010, synthèse 2010/101.

stratégies d'exportation et la distance psychique le choix des pays d'exportation (Johanson et Vahlne, 1977).

- La question **des coûts et de la sensibilité au prix** : l'expérience quasi scientifique représentée par le cas du Chili est, à nouveau, pleine d'enseignement : ce "petit" pays initialement très marginal sur le marché mondial a connu les plus forts taux de progression de parts de marché grâce à un positionnement prix agressif attendu par de nombreux marchés, notamment aux Etats-Unis (Forster, Beaujanot, Zuniga, 2002). La réduction des coûts de production – notamment du fait d'un coût du foncier et de la main d'œuvre bon marché ainsi que des contraintes moins fortes en matière de limitation des rendements et des pratiques de conduite de la vigne – a permis d'investir davantage dans les budgets marketing et dans un positionnement prix compétitif. Cependant, d'autres chercheurs ont montré une résistance à cette guerre des prix de la part de consommateurs "fidèles à un niveau de prix" (Romaniuk, Dawes, 2005) dont certains managers se servent pour établir leur segmentation du marché.

Ce regroupement en trois dimensions principales des pratiques du marketing du vin (Tableau 4), nous a permis de structurer notre outil de mesure pour le tester en situation de récession. Ainsi, les questions posées à nos interlocuteurs (Annexe 1) reposent essentiellement sur la catégorisation suivante :

Tableau 4 : 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 - la politique tarifaire

2. Méthodologie de l'étude

Notre étude se base sur une enquête par questionnaires, auprès de 129 cadre-dirigeants et commerciaux de PME viticoles, menée en juin 2009 à l'occasion du salon Vinexpo qui s'est tenu à Bordeaux. 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 (Tableau 5) ;

- 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.

Dans le tableau 5, est présentée la structure de notre échantillon selon la nationalité, le chiffre d'affaires, les effectifs employés et le poids de l'exportation. Bien que les chiffres confirment que nous nous trouvons bien dans le monde la PME, il faut avoir présent à l'esprit que le coût de la présence sur un tel salon biaise la représentativité : sont plutôt présentes des entreprises leader et ayant un comportement marketing et une orientation export marqués. Il convient également de noter que deux pays importants dans la profession sont absents de notre échantillon : l'Australie et l'Afrique du Sud. La surreprésentation des entreprises françaises est à l'image de leur présence à Vinexpo.

Tableau 5 : Structure de l'échantillon

	N	Chiffre d'affaires moyen 2008	Nombre d'employés moyen 2008	Poids moyen de l'export dans CA 2008
France	70	17,26	33	53,29
Espagne	8	8,67	21	84,87
Italie	22	14,02	17	54,56
Portugal	1	75	10	Nc
Allemagne	4	5,88	20	62,25
Europe de l'est	1	2,5	15	Nc
USA	6	7,5	24	41,25
Chili	3	7,83	19	70
Argentine	4	16,33	160	73,33
Autre	10	5,28	75	41,14
Total	129	14,56	33	55,38

Enfin, en raison de la nature du salon Vinexpo, notre échantillon est constitué aussi bien de producteurs que de négociants, aussi appelés dans d'autres pays "wineries" ou "bodegas"⁴.

Le questionnaire comporte 37 échelles de mesure de type Likert (Annexe 1) s'articulant autour de nos trois thématiques : la perception de la récession et de son impact et les ajustements qui en résultent. Afin de mesurer la perception de la récession par les PME viticoles, nous avons retenu les deux échelles de Srivinasan, Rangaswamy et Lilien (2005). L'impact de la récession sur l'entreprise est mesuré, quant à lui, à l'aide de l'échelle proposée par Shama (1993). Les échelles de mesure de l'impact de la récession sur le secteur d'activité et ses acteurs, d'une part, et la demande, d'autre part, ont été construites par nos soins en tenant compte des caractéristiques des PME viticoles. Enfin, les échelles de mesure d'ajustements de la récession au niveau des pratiques marketing, similaires aux échelles de Pearce II et Michael (1997), ont été adaptées eu égard aux spécificités du marketing du vin (Paragraphe 1.2.).

Pour l'analyse, nous avons produit des tableaux descriptifs donnant les principales réponses en pourcentage ou en intensité d'opinion sur des échelles. Malgré des corrélations relativement

⁴ Les "wineries" ou "bodegas" sont des entreprises, ayant un caractère plus industriel, qui achètent du fruit à des agriculteurs et qui le vinifient puis le commercialisent, et des "wineries" qui sont propriétaires de terres où elles vinifient aussi. On trouvera aussi dans cette catégorie des industriels intégrés dans de grands groupes internationaux.

faibles, une analyse en composante principale sur huit variables (deux sur l'impact de la récession sur le marketing et six sur des réactions/ajustements marketing) est proposée. Cette ACP est volontairement présentée dans l'interprétation de nos résultats descriptifs afin de nous aider à prendre du recul par rapport à l'objet étudié.

3. Les résultats

La présentation des résultats s'articule autour des trois questionnements, présentés dans l'introduction, et auxquels la présente recherche, se propose de répondre. Une précaution de lecture est à signaler avant d'analyser ces données : notre étude étant internationale, elle mêle des appareils de production et de distribution disparates. Ainsi, si en France la filière se décompose entre producteur/courtier/négoce/distribution, dans les pays du Nouveau Monde et en Espagne la notion de "winery" ou de "bodega" intègre davantage de valeur ajoutée industrielle au détriment de l'amont de la filière, le producteur se contentant de livrer du raisin. De même le rôle joué par les coopératives viticoles est-il très variables. C'est pourquoi le rapport de force entre les acteurs ne permet-il pas des comparaisons stricto sensu.

3.1. La perception de la récession par les acteurs

Trois thèmes principaux résument la perception que les acteurs de la filière ont de la récession :

- la remise en cause de la spéculation dans le haut de gamme de la filière (Grands Crus) ;
- la rationalisation de l'offre en grande surface pour les produits grand public ;
- la pénalisation des vins français à l'export face à la réduction du pouvoir d'achat des consommateurs.

Le point commun de ces trois constats est celui de la rationalité : retour à "la normale" dans le domaine des grands crus après l'envolée de 2005 et précédé de l'effet du millésime 2000, anticipation d'un comportement de la grande distribution plus sélectif et enfin moindre "prime d'image de marque" pour les vins français. La récession aurait donc pour effet de rendre le marché plus rationnel. Dans ce sens, l'étude ne peut pas conclure à une perception très détériorée de la situation. La résistance se lit notamment dans les affirmations des acteurs français qui ne pensent pas de façon forte que les vins étrangers profiteront de la récession pour s'implanter davantage.

3.2. L'impact de la récession

Comment la récession se manifeste-t-elle sur la demande ? Ici aussi, peu d'éléments sont considérés comme provenant de la récession proprement dite. Celle-ci est tout au plus vécue comme un accélérateur pour certaines tendances. Ainsi, les répondants de notre étude considèrent majoritairement :

- que la récession poursuit la chute de la consommation sur le marché domestique ;
- que les vins de marque seront plus demandés au détriment des terroirs et appellations ;
- qu'une baisse d'activité est bien là, mais moins fréquemment une baisse de la profitabilité des entreprises ;
- que la récession est rarement une menace pour la survie de l'entreprise.

Il y a donc bien une modification du comportement du consommateur. Rappelons qu'un vin de marque est le plus souvent une création des grands négociants, par assemblage de vins provenant de nombreuses parcelles à qui est donnée une identité commune grâce à une activité marketing soutenue. Un vin de marque ne doit donc pas systématiquement être associé à une qualité supérieure : la plupart des marques se situent sur la tranche 3 à 10 euros

en fond de rayon. Avec les marques, le consommateur présent serait en recherche de repères plus que de haute qualité, l'une des promesses de la marque étant la stabilité.

Deux constats s'imposent donc à ce stade : d'une part, la relative gravité de la récession perçue par les acteurs et, d'autre part, le changement de comportement que pourrait accélérer la crise de fin 2008, ce temps de passage selon certains. Partant, elle pourrait même représenter des opportunités grâce à certaines initiatives que nous allons maintenant détailler.

3.3. Les ajustements marketing à la récession

Comment les entreprises étudiées réagissent-elle concrètement à la récession ? Les PME étudiées ici sont d'origines très différentes. Certaines appartiennent à "l'ancien monde" (France, Italie, Espagne) et ont une approche "plus produit que marché" de leurs débouchés, pendant que d'autres (Etats-Unis, Amérique du Sud avant tout) venus du "nouveau monde", ont spontanément une approche plus marketing de leur offre et de l'observation de leur marché. Cette tradition biaise bien évidemment l'analyse des ajustements à la récession. Par ailleurs, l'étude d'éventuelles corrélations ne permet pas de dégager d'éléments explicatifs clairs pour comprendre le comportement. De même une catégorisation, voire une typologie de comportements, n'est pas ici possible selon les outils statistiques traditionnels pour le faire. Notre analyse restera donc descriptive en présentant tout d'abord une liste des réactions à la récession selon un taux décroissant d'opinion.

3.3.1. Principales initiatives des PME viticoles comme réponse à la récession

Cette liste comporte 25 propositions qui se décomposent en trois types de réponses : groupe 1 : intensité d'opinion positive forte ; groupe 2 : intensité d'opinion positive moyenne ; groupe 3 : intensité d'opinion positive faible.

La justification de la séparation en trois groupes provient d'analyse de variance montrant des scores significativement différents pour chacun d'entre eux sur l'ensemble de l'échantillon.

Groupe 1

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 (Merlot, Sauvignon, Chardonnay, Pinot Noir, Malbec, Carmenere)
11. Nous prenons des dispositions pour mieux financer nos stocks, le crédit clients, la trésorerie

Groupe 2

12. Nous modifions le portefeuille des produits de notre entreprise pour le simplifier et le rendre plus lisible
13. Notre entreprise initie un nouveau plan d'actions marketing

14. Nous étudions la possibilité de rapprochement avec d'autres acteurs (fusions, acquisitions...)
15. Notre entreprise révisé sa stratégie marketing (cible, positionnement, lancement de nouveau produit, etc.)
16. Nous développons les vins biologiques ou issus de l'agriculture raisonnée
17. Nous portons nos efforts sur la vente directe au consommateur
18. Nous réalisons une modification du goût de nos produits (concentration, boisage, tonicité, présence de fruit ...)

Groupe 3

19. Nous donnons plus de place aux Vins de Pays
20. Nous développons des packagings de plus petits formats (50 cl)
21. Nous développons le Bag in Box (outre à vin, fontaine à vin)
22. Nous révisons à la baisse nos tarifs
23. Nous réduisons nos dépenses en communication publicitaire
24. La part variable de la rémunération de nos commerciaux (en fonction de leurs résultats) devient plus importante
25. Nous réduisons notre couverture géographique (nombre de pays desservis)

3.3.2. Interprétation

- Les réactions les plus fortes à la récession peuvent être analysées sous trois angles.
 - D'une part, des efforts concernant les canaux de distribution (propositions 4, 5 et 9). Nous notons que les efforts portent tous azimuts : grandes surfaces, canaux traditionnels, Internet et oenotourisme. L'accession au consommateur final, vrai lieu de la valeur ajoutée est vécue comme essentielle, notamment par les opérateurs de la filière française souvent jugée trop longue (jusqu'à six intermédiaires parfois).
 - D'autre part, des réponses en termes d'offres marketing (propositions 1, 3, 6, 7 et 10) concernant aussi bien le contenu du produit (mentions de cépages) que la modification des étiquettes et le développement de vins de marque. L'orientation commune de ces réponses est celle d'une meilleure lisibilité de l'offre comme réponse à la récession : face à une offre pléthorique et peu différenciée, il convient d'aider le consommateur par la promotion d'une offre plus facilement identifiable.
 - Enfin, un comportement plus "industriel" (proposition 2). Par ce terme nous comprenons les initiatives qui tentent d'intégrer davantage les opérateurs (producteurs, courtiers, négociants, distributeurs) dans une chaîne de valeur plus forte, grâce à des contrats de partenariat commerciaux qui ont en partie remplacé dans la profession les conflits traditionnels entre les acteurs. Notons que cette intégration est souvent plus forte dans les pays du nouveau monde. Ce comportement plus industriel se retrouve aussi dans le souci de mieux financer le bas de bilan des entreprises (proposition 11). On sait, en effet, que le financement du cycle d'exploitation (par un fonds de roulement surdimensionné) est considéré comme un véritable élément du marketing industriel pour vendre en grandes surfaces et à l'export.
- Les réactions plus mitigées revêtent deux caractéristiques :
 - Tout d'abord une modification plus directe du produit (propositions 12, 16 et 18). C'est, d'une part, la lisibilité de l'offre qui est recherchée et, d'autre part, l'innovation produit. On note ainsi une certaine sensibilité à la montée de l'agriculture raisonnée ainsi qu'aux effets de mode que peuvent représenter le boisage des vins ou leur plus forte concentration. Ces points sont le signe d'une

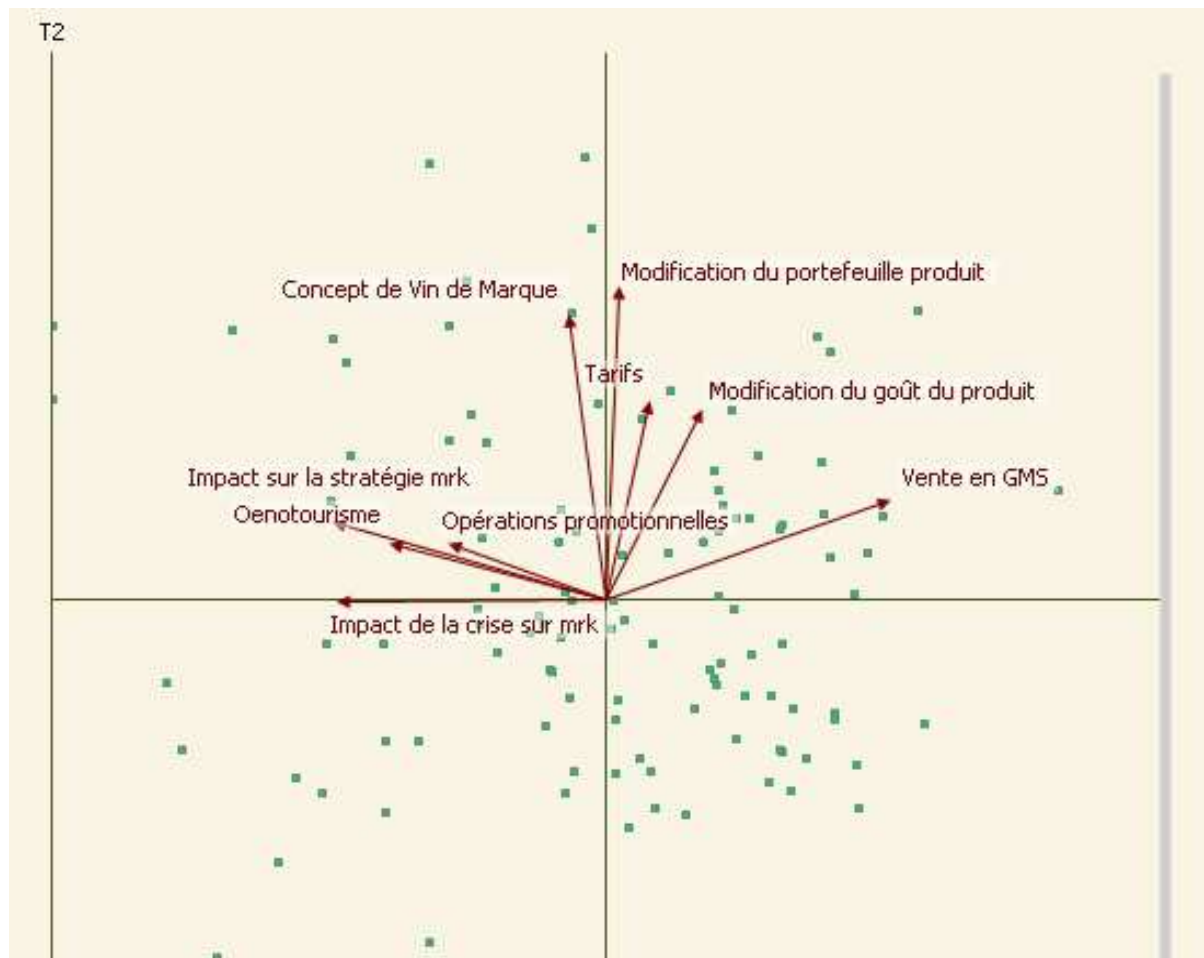
- volonté de meilleure prise en considération du goût du consommateur, contrairement à l'attitude antérieure très axée sur "l'identité produit".
- D'autre part, le thème ancestral de la nécessaire concentration de la filière est mis en avant (proposition 14). On connaît en effet le caractère fragmenté de l'industrie viticole dans le Vieux Monde et, en particulier, en France (10000 producteurs et 400 négociants rien qu'en Bordelais par exemple). Le pouvoir de "destruction créatrice" de la récession est ici anticipé par certaines personnes interrogées.
 - Enfin, les réactions peu prisées s'analysent sous deux angles :
 - D'une part, une attitude "d'adaptation passive" à la récession (propositions 22 à 25) s'exprime dans la réduction tarifaire, la plus forte rémunération des commerciaux en variable, la réduction des dépenses de communication ou la réduction de la zone de commercialisation. On connaît le caractère radical de telles mesures qui se prennent souvent dans l'urgence d'une chute forte de l'activité. Il ne semble pas que nous en soyons là dans la filière viticole où les PME repoussent ce type d'attitude.
 - D'autre part, des innovations qui, moins que les autres, retiennent l'attention des personnes interrogées. Parmi elles, la mise en avant des Vins de Pays (proposition 19) et surtout les modifications de packaging ou de conditionnement (propositions 20 et 21).
 - La carte, ci-dessous, obtenue par une analyse en composantes principales de plusieurs modes de réactions à la récession doit être prise avec précaution, les coefficients de corrélation restant tous inférieurs à 0,6. Elle permet d'observer trois familles de comportement. Nous proposons cependant d'identifier grâce à cette représentation graphique, trois types de comportements prenant pour base les caractéristiques présentées ci-dessus (Paragraphe 3.3.1.) :
 - "les impactés" par la récession qui plus souvent mettent en avant des opérations promotionnelles et d'oenotourisme ;
 - "les modificateurs" du goût, des tarifs, des concepts et du portefeuille ;
 - "les vendeurs", relativement indépendants des deux tendances précédentes, qui privilégient les efforts vis-à-vis des grandes surfaces.

Un point peut, selon nous, caractériser l'ensemble de ces réactions à la récession perçue par les PME de la filière viticole : celui d'une approche méthodologique, raisonnée, organisée et non pas prise dans l'urgence ou dans un quelconque sentiment de panique. Si des virages semblent vouloir être pris en matière d'orientation marketing ou de plus grande industrialisation de la filière, les recettes de court terme avec effets immédiats, s'avèrent par contre peu prisées.

Pour mieux comprendre de telles réactions, il convient de rappeler que la récession touche à ce jour les opérateurs de trois façons différentes :

- Tout d'abord, le haut de la filière, les producteurs, les propriétaires, les vigneron, le plus souvent situés sur des exploitations de moins de dix hectares pour lesquels la récession frappe à la porte de façon forte et où apparaissent de nombreux dépôts de bilan, projets de vente de la propriété, arrachage subventionné ou non, distillation, ou mise en zone constructible de parcelles afin de faire face à l'urgence
- Puis le milieu de la filière, où les négociants résistent à l'heure actuelle de façon certaine à la récession sans connaître à ce jour de déséquilibres financiers marqués. Certes, l'exportation semble se réduire pour eux en 2008 et sans doute en 2009, mais les fondamentaux de marge, de solvabilité et de rentabilité des capitaux investis ne sont pas réellement impactés⁵.

⁵ Source : Agreste Conjoncture, Ministère de l'Agriculture, Décembre 2009, Synthèses 2009/97.



- Enfin, l'aval de la filière, incarné par la grande distribution qui signale, année après année, une réduction d'activité, une faible rotation de ses stocks et une balkanisation de son merchandising qui nuit à l'optimisation de ce rayon.

4. Discussion et implication managériale

Nos résultats révèlent un comportement mature des PME viticoles face à la récession. Cette maturité s'apprécie à la lumière de l'article de Piercy, Cravens et Lane (2010) et, plus particulièrement, de deux recommandations d'actions marketing qu'ils préconisent pour sortir de la récession et auxquelles certaines des PME observées recourent : le développement d'un supplément de valeur pour le client et le renforcement des relations au sein de la chaîne de valeur. La création d'un supplément de valeur prend ici 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, elle se traduit par les efforts menés par ces PME en vue d'intégrer les différents opérateurs de la filière grâce à des contrats de partenariat commerciaux (Paragraphe 3.3.2.).

Plus largement, l'analyse de Pras (2009), intitulée "Marketing et crise – entre des réponses de fond et le marketing de la crise" nous semble, pour certains points, bien illustrée, à défaut d'être confirmée, par des tests statistiques fiables portés sur un échantillon de plus grande taille.

Trois points sont ici à relever pour les PME du secteur viticole :

- 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 méfiait traditionnellement de ce type d'approche. La récession changera-t-elle 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. Mais le développement de marque forte est-il réellement envisageable pour une PME à la surface financière limitée ?
- Puis le besoin transparence, de simplicité dans les offres mise sur le marché. Notre 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. Ici aussi, nous atteignons l'une des limites du développement des PME : celle d'un volume de capitaux propres suffisamment conséquents.

Enfinement, le comportement marketing des PME du secteur viticole tendrait à suivre deux voies comme réaction à la récession : d'une part, donner des signes plus lisibles aux marchés internationaux par la promotion de marques fortes commercialisées sur des canaux grands publics (Grande distribution et internet), d'autre part, récupérer de la valeur ajoutée sur leur marché domestique en déléguant, moins que par le passé, la commercialisation aux distributeurs (ventes directes, oenotourisme, internet).

La première alternative se traduit par une réduction de l'effet de proximité et un comportement plus proche des entreprises de plus grande taille. En effet, ces PME privilégient la prise en compte de besoins différents et la conquête de nouveaux consommateurs via leur politique de marques. Le cas d'école d'une telle mutation est l'entreprise australienne "Yellow Tail", dont le concept "Easy to Drink" tend à décomplexer le consommateur décuplé par une bonne connexion avec le système de distribution américain (Kim et Mauborgne, 2004). Les limites d'une telle orientation reposent sur les moyens financiers qu'elle demande, notamment au niveau du fonds de roulement. La solution passe alors par une augmentation des capitaux propres et donc une concentration de PME afin d'obtenir une taille critique. Elle nuit, en outre, à l'authenticité du produit.

A l'opposé, la seconde alternative, mise sur le recrutement et la fidélisation. Plus que sur les marchés asiatiques, américains et nord européens, les jeunes consommateurs des marchés historiques (France, Italie et Espagne) sont de moins en moins spontanément attirés par les vins tranquilles. Les producteurs sont amenés à recréer du lien, à renforcer la proximité relationnelle et spatiale avec les consommateurs, à l'instar des TPE et PE (Torrès, 2003). Le cas des petites "bodegas" familiales du pays basque incarne avec le vin pétillant local "Txakoli" (diffusant sans intermédiaire leur produit auprès des CHR dans un périmètre de moins de 50 kilomètres) ce comportement marketing. Les limites de cette solution reposent sur la difficulté de recruter de nouveaux consommateurs (résistance forte et produits de substitution élevés). D'autre part, l'authenticité nécessaire (culture locale, attachement au terroir) n'est pas la marque de l'environnement de nombreuses PME du domaine viticole.

Conclusion

L'objectif de cette recherche était de décrire les perceptions et réponses marketing des PME viticoles face à la récession. En l'absence de littérature contextualisée, cette recherche reste de nature exploratoire. Par ailleurs, l'étude empirique rencontre des limites dues notamment à la taille et à la structure de notre échantillon. On y trouve surtout des entreprises ayant une orientation marketing du fait de leur participation à un salon plutôt réservé à des entreprises leaders en raison de son envergure internationale. Notons aussi que le secteur connaît depuis une trentaine d'années un reflux de la consommation sur les marchés domestiques du Vieux Monde. Les opinions rencontrées sont donc le fruit de deux phénomènes : une tendance de long terme et une crise plus soudaine. En conséquence, ces deux sources ne sont pas dissociées dans les opinions mesurées. Néanmoins, le choix du secteur est assumé dans la mesure où la durée de la récession a permis aux PME observées d'ajuster (ou non) leurs pratiques marketing en conséquence.

Une autre limite est d'avoir, avant tout, approché le milieu de la filière à savoir les négociants, "wineries" et "bodegas" de taille intermédiaire (autour de 33 personnes en moyenne) qui ne représentent qu'une partie de la réalité. L'amont (producteurs, propriétés, domaines, châteaux) et l'aval (cavistes, linéaires des grandes surfaces, CHR) de la filière, les plus touchés par la récession, étaient présents lors du salon Vinexpo 2009.

Malgré ces limites, trois apports de notre étude peuvent être retenus :

- une prise en considération de la récession, sans qu'elle ne provoque, à ce jour, de mouvement de panique ou d'actions trop radicales ;
- une accentuation des pratiques marketing (versus orientation produit) face à un consommateur qui a changé et une acceptation de la nécessité de la marque comme possible facteur clé succès ;
- une concentration prévisible de la filière autour de plus grosses PME, mieux capitalisées et plus intégrées industriellement dans la chaîne logistique de la profession.

Une étude postérieure devrait confirmer de façon statistique les mécanismes d'adaptation et, cette fois-ci, les liens entre perception de la récession et réaction des PME au plan marketing. Pour ce faire, l'échantillon devrait être à la fois augmenté et diversifié afin d'aller vers une typologie de comportements selon la taille, l'orientation export et la nationalité. Cette étude devra cependant faire avec une accélération de la récession très marquée à l'exportation pour les entreprises françaises : moins 19% entre 2008 et 2009⁶.

⁶ Source : Agreste Conjoncture, Ministère de l'Agriculture, janvier 2010, synthèse 2010/101.

Bibliographie

- Cohen, E., d'Hauteville, F. et Sirieix, L. (2008), "A cross cultural comparison for choice of wine in restaurant", *International Journal of Wine Research*, Vol. 21, No 1, p. 55-63.
- 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.
- Domowitz, I., Hubbard, R.G. et Peterson, B.B.C. (1988), "Market structure and cyclical fluctuations in U.S. manufacturing", *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 70, No 1, p. 55-66.
- Dunton, J.E. et Duncan, R.B. (1987), "The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis", *Strategic Management Journal*, Vol. 8, p. 279-295.
- Forster, W., Beaujanot, A. et Zuniga, J. (2002), "Marketing focus on the Chilean wine industry", *Journal of Wine Research*, Vol. 3, No 1, p. 35-42.
- Hambrick, D.C. et Schecter, S.M. (1983), "Turnaround strategies for mature industrial-product business units", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, p. 231-248.
- Hardy, C.H. (1987), "Investing in retrenchment: Avoiding the hidden costs", *California Management Review*, Vol. 29, No 4, p. 11-125.
- Hofer, C.W. (1980), "Turnaround strategies", *Journal of Business Strategy*, Vol. 1, No 1, p. 19-31.
- Johanson, J. et Vahlne, J.E. (1977), "The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of international Business Studies*, Spring/Summer, p. 23-32.
- Jordan, R., Zidda, P. et Lockshin, L. (2007), "Behind the Australian wine industry success: Does environment matter?", *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 19, No 1, p. 14-32.
- Kim, W. et Mauborgne, R. (2004), "Blue Ocean Strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 82, No 10, p. 76-85.
- Kotler, P. (1973), "The major tasks of marketing management", *Journal of Marketing*, Vol. 37, p. 42-49.
- Pearce, J.A. et Robbins, D.K. (1993), "Toward improved theory and research on business turnaround", *Journal of Management*, Vol. 19, No 3, p. 613-636.
- Pearce, J.A. II et Michael, S.C. (1997), "Marketing strategies that make entrepreneurial firms recession-resistant", *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, p. 301-314.
- Perrouty, J.P., d'Hauteville, F. and Lockshin, L. (2006), "The influence of wine attributes on region of origin equity: An analysis of the moderating effect of consumer's perceived expertise", *Agribusiness: An International Journal*, Vol. 22, No 3, p. 323-41.
- Piercy, N.F., Cravens, D.W. and Lane N. (2010), "Marketing out the recession: recovery is coming, but things will never be the same again", *The Marketing Review*, Vol. 10, No 1, p. 3-23.
- Pras, B. (2009), "Marketing et crise – Entre des réponses de fond et le marketing de la crise", *Revue Française de Gestion*, No 193, p. 43-50.
- Romaniuck J., Dawes, J. (2005), "Loyalty to price tiers in a purchases of a bottle of wine." *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 14, No 1, p. 57-64.
- Shama, A. (1978), "Management and consumers in an era of stagflation", *Journal of Marketing*, (July), p. 43-52.
- Shama, A. (1993), "Marketing strategies during recession: A comparison of small and large firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 31, No 3, p. 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, p. 109-125.

Torrès, O. (2003), "Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité", *Revue Française de Gestion*, No 144, p. 119-137.

Yang C.Y. (1964), "Variations in the cyclical behaviour of advertising", *Journal of Marketing*, Vol. 28, p. 25-30.

Annexe 1: Les échelles de mesure

Thématiques	Mesures
La perception de la récession par les PME viticoles	<ol style="list-style-type: none"> 1. La récession est une opportunité pour dépasser nos concurrents domestiques 2. La récession est une opportunité pour dépasser nos concurrents étrangers
L'impact de la récession sur : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le secteur d'activité et ses acteurs ▪ La demande ▪ L'entreprise 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Avec la récession, on assiste à une rationalisation de l'offre en grande surface : moins de références dans les linéaires 4. La récession peut remettre en cause la spéculation à laquelle on a assisté sur le haut de gamme de la filière (grands crus, appellations élitistes) 5. Avec la récession, les produits concurrents en provenance de l'étranger voient leurs parts de marché progresser sur votre marché intérieur 6. Du fait de la récession, les vins français sont, plus que d'autres, pénalisés sur les marchés étrangers 7. Du fait de la récession, les vins venant des pays suivants voient leurs ventes progresser à l'international. Précisez quels pays en cochant 3 pays classés parmi la liste suivante 8. La récession affecte la viabilité économique d'entreprises de notre secteur 9. La récession n'a pas ou peu affecté le niveau d'activité de notre secteur d'activité 10. Sur votre marché domestique (intérieur), la récession provoque une chute de la consommation de vin par tête 11. Avec la récession, le public consomme moins mais recherche des vins de plus grande qualité 12. Avec la récession, on assiste à une demande plus forte des marques (de cépages, de bassins de production, d'industriels, de MDD) au détriment des terroirs et des appellations 13. Pour notre entreprise, nous observons une baisse importante de l'activité avec la récession 14. Pour notre entreprise, nous observons une baisse de la profitabilité avec la récession 15. La récession menace la croissance de notre entreprise 16. La récession menace la survie de notre entreprise
Les ajustements qui résultent de la récession au niveau des pratiques marketing	Avec la récession : <ol style="list-style-type: none"> 17. Nous modifions le portefeuille des produits de notre entreprise pour le simplifier et le rendre plus lisible 18. Nous réalisons une modification du goût de nos produits (concentration, boisage, tonicité, présence de fruit ...) 19. Nous mettons plus en avant la mention des cépages (Merlot, Sauvignon, Chardonnay, Pinot Noir, Malbec, Carmenere) Nous donnons plus de place aux Vins de Pays 20. Nous développons le concept de Vin de Marque 21. Nous développons les vins biologiques ou issus de l'agriculture raisonnée 22. Nous développons des packagings de plus petits formats (50 cl) 23. Nous développons Le Bag in Box (autre à vin, fontaine à vin) 24. Nous revoyons nos étiquettes pour les rendre plus lisibles 25. Nous révisons à la baisse nos tarifs 26. Nous mettons en place plus d'opérations promotionnelles 27. Nous portons nos efforts sur les canaux traditionnels comme les cavistes 28. Nous portons nos efforts sur la vente directe au consommateur 29. Nous portons nos efforts sur la vente de nos produits par Internet 30. Nous portons nos efforts sur la vente de nos produits en GMS 31. La part variable de la rémunération de nos commerciaux (en fonction de leurs résultats) devient plus importante

	<ul style="list-style-type: none">32. Nous réduisons nos dépenses en communication publicitaire33. Nous réduisons notre couverture géographique (nombre de pays desservis)34. L'oenotourisme est pour nous un outil de promotion et de diversification efficace35. Nous prenons des dispositions pour mieux financer nos stocks, le crédit clients, la trésorerie36. Nous étudions la possibilité de rapprochement avec d'autres acteurs (fusions, acquisitions...)37. Nous sommes de plus en plus intégrés dans la filière pour mieux contrôler la chaîne logistique et la traçabilité des produits38. Notre entreprise augmente ses efforts marketing39. Notre entreprise initie un nouveau plan d'actions marketing40. Notre entreprise révisé sa stratégie marketing (cible, positionnement, lancement de nouveau produit, etc.)
--	--