

Groupements de producteurs : Comment réussir à l'export ?

Ces dernières années ont vu émerger de nombreux groupements de producteurs indépendants. La plupart d'entre eux sont nés de la nécessité de créer des synergies pour aller à l'export. Selon le vieil adage « l'union fait la force », ces regroupements prennent en effet tout leur sens car ils pallient les faibles moyens de chacun dans un secteur fortement atomisé. Signe de l'intérêt pour les groupements, ces initiatives sont fortement encouragées par les institutions publiques qui attribuent de nombreuses subventions aux « actions collectives » !

Rappelons ici les principaux avantages (nous parlerons de synergies) à se regrouper :

Pour les membres du groupement :

- Mutualisation des ressources
- Mutualisation des compétences
- Mutualisation des achats
- Partages d'expériences

Vis-à-vis des importateurs / distributeurs :

- Impact et visibilité
- Proposer un portefeuille de produits plus large
- Une porte d'entrée unique au niveau commercial, administratif et logistique
- Un contact direct avec les vignerons

Pourtant, si de nombreux groupements existent, peu d'entre eux connaissent un vrai développement. Une mission d'audit que nous avons effectuée récemment auprès d'un groupement de producteurs bordelais nous a d'ailleurs montré toutes les difficultés à travailler « ensemble » ! Ce groupement, créé en 2010 voit aujourd'hui quelques uns de ses membres partir et la situation du groupement est à date au statut quo. Suite à cet audit, nous avons interrogé d'autres groupements pour mieux comprendre les raisons de leurs échecs et de leurs succès.

Nous vous livrons ici notre analyse des principaux facteurs clés de succès :

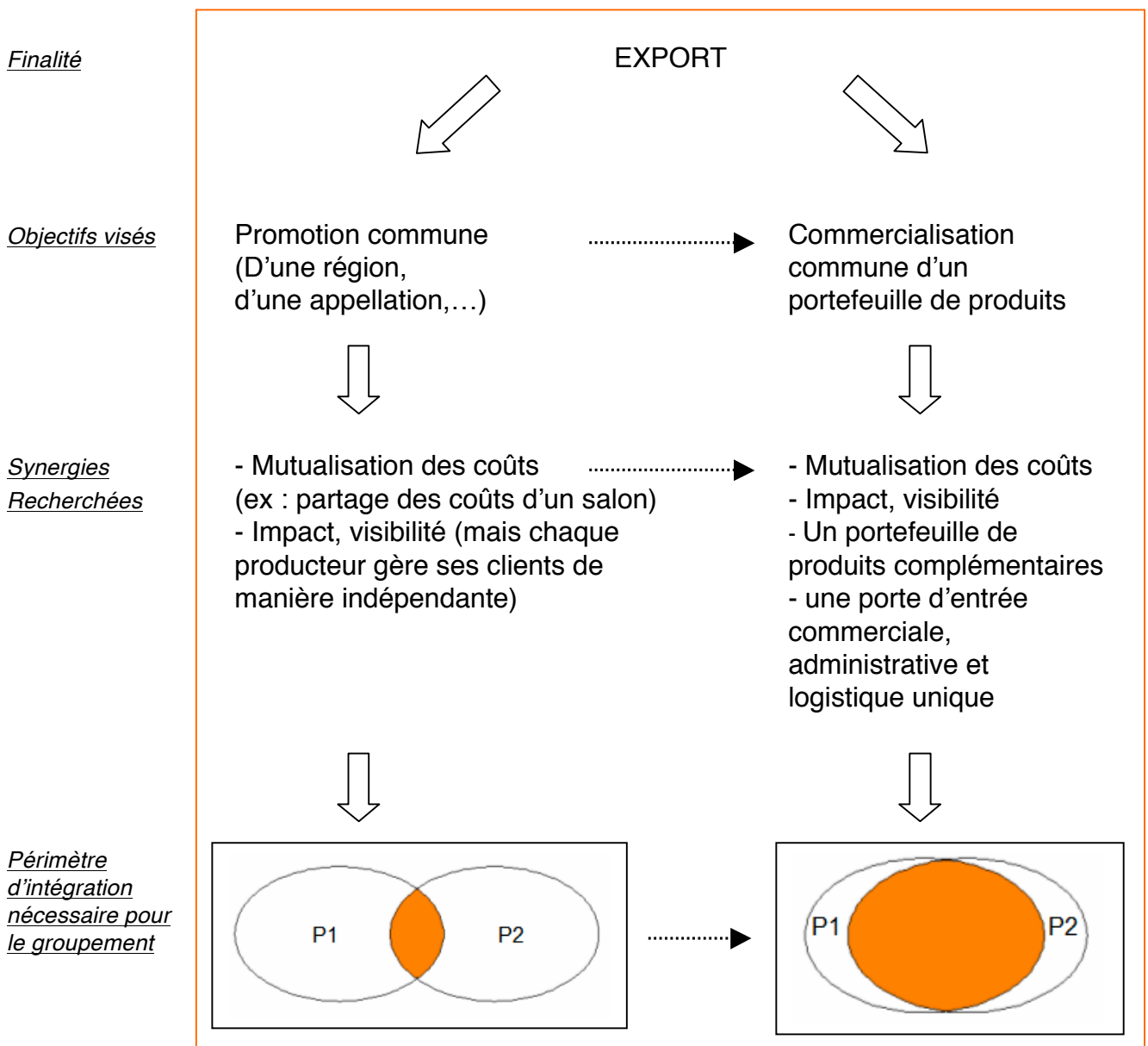
- 1- A l'origine du groupement : pas seulement une idée, mais un vrai projet

Se regrouper, ce n'est pas juste une belle idée, celle de se dire qu'à plusieurs nous serons plus forts. C'est construire un projet commun, clairement défini dans ses contours, dans ses objectifs et dans ses moyens. Il sera aussi illusoire de penser que du fait du nombre nous pouvons en faire moins. Il s'agit bien d'une implication supplémentaire, du temps à consacrer en plus de celui que nous consacrons déjà à notre propre exploitation.



2- Définition des objectifs et du périmètre de synergies :

Si partir à l'export est une vraie finalité commune recherchée, les objectifs et les synergies visés peuvent être très variables. Il s'agira de les définir impérativement en amont de la constitution du groupement car ils impacteront le niveau d'intégration nécessaire de chacun des membres dans ce groupement.



Ainsi, plus les synergies recherchées seront importantes, plus l'intégration des différents membres dans le groupement devra être élevée. Cette intégration se traduira par une mise en commun de moyens financiers, humains mais aussi commerciaux et logistiques tels que : partage des listings clients, recrutement d'un responsable commercial,...

3- Définition de l'organisation et des rôles de chacun

Les différents membres doivent ensuite définir, au-delà du statut juridique, les rôles fonctionnels et opérationnels de chacun. Plus l'intégration sera forte, plus la définition de l'organisation et des rôles de chacun devra être exempte d'ambiguïté. Les rôles doivent être clairement définis et les membres les plus actifs du groupement devront aussi être rétribués en conséquence. De même, les conditions d'entrée et de sortie des membres seront à discuter.

4- Définition de la stratégie marketing et commerciale, mise en place du plan d'action

Enfin, il sera indispensable de planifier les actions qui permettront d'atteindre les objectifs d'export. Ce sera idéalement un plan stratégique à 3 ans comprenant :

- la définition et priorisation des marchés à conquérir
- la stratégie marketing, le plan et les niveaux d'investissements
- la définition de la stratégie de commercialisation et de distribution : quels canaux, quels types de distributeurs en adéquation avec les différents produits du portefeuille
- les objectifs de volume, de chiffre d'affaires et de taux de croissance

Les échecs de groupements que nous avons observés ont pour causes l'absence d'objectifs clairement définis et un refus d'une forte intégration malgré des synergies ambitieuses escomptées.

Les modèles qui fonctionnent les mieux sont aujourd'hui ceux qui ont pour objectif la promotion et la communication à l'export. Ces groupements, de plus en plus nombreux sur les salons internationaux, gagnent en visibilité et en impact, pour des niveaux d'investissements raisonnables (puisque partagés). S'ils arrivent à faire émerger leurs produits, ils n'arrivent toutefois pas encore à simplifier le processus d'achat pour les acheteurs internationaux (un seul point de contact, un point unique de livraison, une seule facture, un support marketing et commercial pour travailler la signature collective,...).

Le modèle le plus intégré répondrait à cette attente mais il est encore difficile à mettre en oeuvre, car il ne laisse place à aucune improvisation et demande à chaque membre du groupement d'accepter la délégation commerciale de son offre, au profit d'un portefeuille commun de produits. Il n'est en effet pas toujours facile d'accepter d'abandonner une partie de ses prérogatives...Arriverons-nous à valoriser la richesse et la diversité de nos produits tout en simplifiant leur accès à l'international ?