

# **Performance export des entreprises vitivinicoles françaises : Influence des stratégies et des politiques à l'exportation**

Ludivine DUVAL  
ISG Paris, 147 avenue Victor Hugo 75116 Paris  
ludivine.duval@isg.fr

*10<sup>ème</sup> Journées de recherches en sciences sociales*

## RESUMÉ

Étant donné la baisse continue de la consommation de vin en France depuis 30 ans, l'export est devenu un enjeu stratégique pour les entreprises vitivinicoles françaises. Spécialement réalisées pour ce travail de recherche, une étude quantitative auprès de 120 entreprises vitivinicoles françaises et une étude qualitative auprès de 50 entreprises vitivinicoles nous ont permis dans un premier temps de décrypter les politiques export des entreprises vitivinicoles françaises puis dans un second temps, d'étudier le lien entre politique et performance export et d'analyser le rôle de la stratégie export sur cette relation.

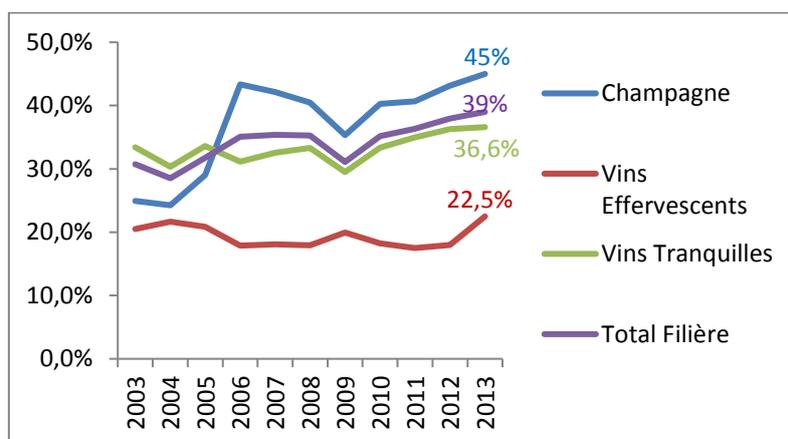
**MOTS CLÉS** : stratégie export, politique export, performance export, approche contingente, rôle modérateur.

**CODES JEL** : L66 - D21– F23

## INTRODUCTION

Face à la baisse continue de la consommation de vin en France et dans les principaux pays européens traditionnellement viticoles, l'export n'est plus un choix stratégique pour les entreprises vitivinicoles françaises mais une nécessité. En effet, à court, moyen et long terme, c'est à l'étranger que les opérateurs doivent aller chercher des relais de croissance et bénéficier de la hausse de la consommation mondiale dans les années à venir ; hausse principalement liée à la demande dans des pays non traditionnellement consommateurs de vin comme l'Amérique du Nord et l'Océanie/Asie. Les entreprises vitivinicoles françaises en vins tranquilles<sup>1</sup> l'ont bien compris et présentent en 2013 un taux d'export<sup>2</sup> moyen de 36,6% en augmentation continue depuis 2009, comparable au profil moyen de l'entreprise agro-alimentaire (Crédit Agricole, 2013)<sup>3</sup> (Figure 1).

**Figure 1. Évolution du taux d'export des entreprises vitivinicoles françaises par métier – Période 2003-2013**



Source : Crédit Agricole S.A.

<sup>1</sup> Nous avons fait le choix dans ce travail de nous focaliser sur les vins tranquilles en excluant les spiritueux et les vins effervescents. Ce choix se justifie par les différences structurelles entre les spiritueux et les vins mais également entre les vins tranquilles et le Champagne. Il s'agit de modèles industriels non comparables : les spiritueux appartiennent davantage au monde du luxe où quelques marques règnent avec des opérateurs très concentrés.

<sup>2</sup> Taux d'export = Chiffre d'affaires export/Chiffre d'affaires total

<sup>3</sup> Crédit Agricole (2013). Observatoire financier des entreprises viticoles françaises, [http://etudes-economiques.credit-agricole.com/medias/PAA\\_Observatoire\\_Nov2013\\_FR.pdf](http://etudes-economiques.credit-agricole.com/medias/PAA_Observatoire_Nov2013_FR.pdf)

Ces dernières années, une des préoccupations majeures des professionnels de la filière est la perte continue de part de marché des vins français au sein des échanges mondiaux depuis 25 ans, à la fois en volume et en valeur. Face à ce constat, FranceAgrimer a rédigé un rapport en 2014 à la demande du ministère de l'agriculture et de l'agroalimentaire en mettant en avant la nécessité de « *développer les compétences des exportateurs dans un ensemble de domaines pour assurer la création de valeur à l'exportation* » et c'est bien dans cette perspective que notre travail s'inscrit. Après avoir présenté l'enquête nationale spécialement réalisée pour ce travail de recherche, nous analyserons les comportements des entreprises vitivinicoles françaises à l'export autrement dit leur politique export, puis nous chercherons à répondre aux deux questions empiriques suivantes : 1. Existe-t-il une politique export adéquate pour l'entreprise vitivinicole française ? 2. la stratégie export de l'entreprise vitivinicole joue-t-elle un rôle modérateur sur cette relation politique et performance export ? En effet, nous distinguons deux concepts trop souvent amalgamés dans la littérature : stratégie et politique export. La stratégie export est l'orientation stratégique de l'entreprise tandis que sa politique export est la mise en œuvre de la stratégie export se traduisant par des choix : où ? quand ? comment ? (Fletcher et al. 2013)<sup>4</sup>. Si l'on reprend la définition d'Ansoff (1965)<sup>5</sup>, des décisions sont définies comme des politiques lorsqu'il s'agit de décisions d'allocation de ressources (Lorino et Tarondeau, 2006)<sup>6</sup>. La littérature en marketing à l'exportation a été critiquée pour fournir seulement des résultats isolés et fragmentaires et ne pas avoir été en mesure de développer un modèle de la performance export largement accepté (Alaoui et El Makrini, 2014)<sup>7</sup>. La contingence constitue une perspective particulièrement bien adaptée à l'explication de la performance (Weill et Olson, 1989<sup>8</sup> ; Rival, 2008<sup>9</sup>). C'est dans cette perspective que notre travail de recherche se situe en mobilisant le concept de cohérence ou encore d'alignement stratégique (utilisé au sens de « fit » dans la littérature anglo-saxonne) qui s'inscrit clairement dans une logique contingente au sens de Weill et Olson (1989) et qui vise à établir le lien entre le « fit » ayant lieu entre un certain nombre de variables explicatives considérées simultanément

---

<sup>4</sup> Fletcher, M., S. Harris & R.G. Richey Jr 2013, Internationalization Knowledge: What, Why, Where, and When? *Journal of International Marketing*, vol. 21, no. 3, pp. 47-71.

<sup>5</sup> Ansoff, H. I., 1965, The firm of the future. *Harvard Business Review*, vol. 5, no. 43, pp. 162-178.

<sup>6</sup> Lorino, P. & J.C. Tarondeau 2006. De la stratégie aux processus stratégiques, *Revue Française de Gestion*, Vol. 32, n° 160.

<sup>7</sup> Alaoui, A., & H. El Makrini 2014, Analyse des effets des pratiques managériales sur la performance à l'export. Etude empirique des PME marocaines, *Management & Avenir*, vol. 6, no. 72, pp. 15-33.

<sup>8</sup> Weill, P. & M.H. Olson 1989, An assessment of the contingency theory of management information systems, *Journal of management information systems*, pp. 59-85.

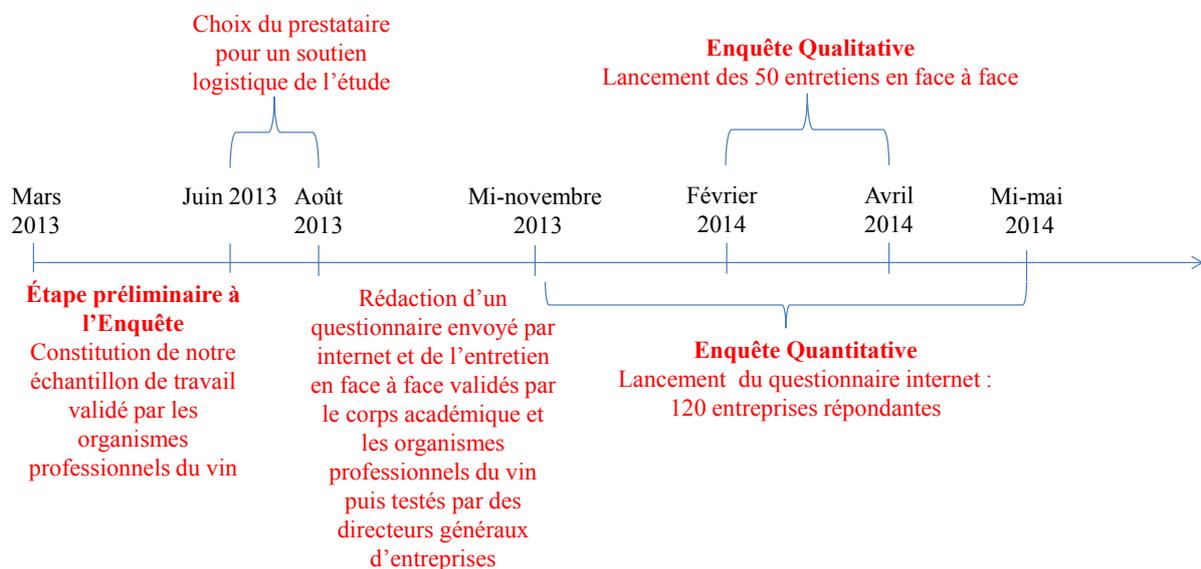
<sup>9</sup> Rival, Y. 2008, Une exploration des mécanismes formateurs de la performance de l'entreprise liée à Internet, Conférence AIMS, Germany.

et une ultime variable dépendante : la performance (Henderson et Venkatraman, 1993)<sup>10</sup>. Ainsi, les deux variables explicatives de notre travail sont la stratégie et la politique export et l'objectif majeur de notre travail de recherche est de formaliser ce concept d'alignement stratégique à l'export en tant que déterminant de la performance export (Kalika et Kefi, 2003)<sup>11</sup>.

## I. Mise en place de l'Enquête

Afin de mieux répondre à nos deux questions empiriques posées en introduction, nous avons opté pour une double méthodologie avec à la fois une étude quantitative et une étude qualitative. En effet, l'enquête nationale<sup>12</sup> (nommée ci-après l'« Enquête ») a été réalisée de mars 2013 à avril 2014 et s'est déroulée en deux phases : un envoi d'un questionnaire par internet *via* de multiples vecteurs de diffusion composé de 24 questions fermées (nommée ci-après l'« Enquête Quantitative») et une enquête terrain principalement composée de questions ouvertes (nommée ci-après l'« Enquête Qualitative») auprès de 50 entreprises vitivinicoles exportatrices<sup>13</sup>. La Figure 2 précise la chronologie de l'Enquête.

**Figure 2. Chronologie de l'Enquête**



<sup>10</sup> Henderson, J. C. & N. Venkatraman 1993, Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations, IBM systems journal, vol. 1, no. 32, pp. 4-16.

<sup>11</sup> Kalika, M. & H. Kefi 2003, Choix stratégiques de l'entreprise étendue et déploiement technologique: alignement et performance, In Actes du Colloque de l'AIM (Association Information et Management), Grenoble, France.

<sup>12</sup> Étude réalisée par le cabinet Wine Intelligence pour le compte du Crédit Agricole SA

<sup>13</sup> Négoces et coopératives réalisant au moins 2M€ de chiffre d'affaires total, dont au moins 5% à l'export

## 1. Étape préliminaire

L'étape préliminaire à l'Enquête a été de définir la population étudiée dans notre travail et de la classer en termes de structure juridique<sup>14</sup>, chiffre d'affaires et taux d'export<sup>15</sup> (Tableau 1). Nous sommes donc en présence de 532 entreprises vitivinicoles françaises exportatrices en vins tranquilles ayant un chiffre d'affaires supérieur à 2 M€. Ce travail est réalisé grâce à une extraction dans la base de données SCRL-Diane<sup>16</sup>, elle-même constituée à partir des liasses fiscales déposées aux greffes des tribunaux de commerce. Notre échantillon de travail a été ensuite validé par les trois principaux organismes professionnels de la filière vin : la CCVF (Confédération des Coopératives Vinicoles de France), l'UNSCV (Union Nationale de Services des Coopératives Vinicoles) et l'UMVIN (Union des Maisons & Marques de Vin).

**Tableau 1. Plan d'échantillonnage de la population en nombre d'entreprises**

Taux d'export*	entre 5% et 35%	Plus de 35%	Total général
<b>coopérative</b>	<b>93</b>	<b>28</b>	<b>121</b>
>50 M€	1	3	4
de 10 à 50M€	26	14	40
de 2 à 10 M€	66	11	77
<b>négoce</b>	<b>138</b>	<b>273</b>	<b>411</b>
>50 M€	13	13	26
de 10 à 50M€	37	78	115
de 2 à 10 M€	88	182	270
<b>Total général</b>	<b>231</b>	<b>301</b>	<b>532</b>
>50 M€	14	16	30
de 10 à 50M€	63	92	155
de 2 à 10 M€	154	193	347

\*taux d'export de la dernière année disponible (variable issue de la source Diane)

Source : Diane

<sup>14</sup> Négoces ou coopératives sachant que « coopératives » regroupent coopératives de premier niveau, unions de coopératives, filiales de commercialisation de coopératives et groupes coopératifs.

<sup>15</sup> Les deux seuils de 5% et 35% proviennent de la définition de l'INSEE caractérisant respectivement une entreprise exportatrice et fortement exportatrice.

<sup>16</sup> Extraction des codes NAF suivants : 11.02A, 11.02B, 46.34Z et 01.21Z puis tri à « dire d'expert » afin de conserver uniquement les entreprises possédant une activité « vin ». En effet, il faut écarter par exemple, l'ensemble des courtiers et grossistes distributeurs « purs », les holdings financiers ou immobiliers, les distilleries et autres producteurs d'alcool si ceux-ci ne comportent aucune activité « vin » ou si cette activité « vin » se limite à de la revente en l'état. Par ailleurs, les caves et coopératives ayant pour activité principale la production ne sont pas comptabilisées.

Nous avons sélectionné le cabinet Wine Intelligence en support logistique en raison de leur engagement de 170 retours sur les 532 entreprises exportatrices, soit près de 32% de la population selon une stratification exigée avec une marge de + ou – 5% (Tableau 2) et en raison également de leur expertise en enquêtes *via* internet et de leur réputation au sein de la filière viticole française.

**Tableau 21. Plan d'échantillonnage Wine Intelligence**

Taux export*	entre 5% et 35%	Plus de 35%	Total
<b>Coopératives</b>	<b>34</b>	<b>11</b>	<b>45</b>
de 2 à 10 M€	23	4	27
de 10 à 50M€	10	5	15
>50 M€	1	2	3
<b>Négoce</b>	<b>39</b>	<b>86</b>	<b>125</b>
de 2 à 10 M€	22	56	78
de 10 à 50M€	11	24	35
>50 M€	6	6	12
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>97</b>	<b>170</b>
de 2 à 10 M€	45	60	105
de 10 à 50M€	21	29	50
>50 M€	7	8	15

\*taux d'export de la dernière année disponible (variable issue de la source Diane)



Engagement Wine Intelligence respecté avec une marge de + ou – 5%

Source : Diane

## 2. Enquête Quantitative

L'objectif de cette Enquête Quantitative est de tester quantitativement grâce à 24 questions fermées l'impact de la politique export d'une entreprise sur la performance export en analysant la politique produit, la politique marché et la politique du mode d'exportation à l'export. Au 14 mai 2014 (date de clôture d'internet), 120 entreprises exportatrices de vins tranquilles avec un chiffre d'affaires supérieur à 2 M€ ont répondu au questionnaire internet. Selon Wine Intelligence, un taux de tirage de 22.5% est très satisfaisant pour un questionnaire internet. Les 120 entreprises répondantes se répartissent de la façon suivante (Tableau 3) :

**Tableau 3: Répartition des 120 entreprises répondantes à l'Enquête Quantitative par chiffre d'affaires, taux d'export et structure juridique**

Taux d'export*	entre 5% et 35%	Plus de 35%	Total général
<b>coopérative</b>	<b>24</b>	<b>10</b>	<b>34</b>
de 2 à 10 M€	9	5	14
de 10 à 50 M€	13	5	18
>50 M€	2		2
<b>négoce</b>	<b>19</b>	<b>67</b>	<b>86</b>
de 2 à 10 M€	11	23	34
de 10 à 50 M€	7	38	45
>50 M€	1	6	7
<b>Total général</b>	<b>43</b>	<b>77</b>	<b>120</b>
de 2 à 10 M€	20	28	48
de 10 à 50 M€	20	43	63
>50 M€	3	6	9

\*taux d'export de la dernière année disponible (variable issue de la source Diane)

Source : Diane

### 3. Enquête Qualitative

La deuxième phase de cette étude (février à avril 2014) a été le lancement d'une enquête terrain avec cinquante « face à face », à l'exception de trois entretiens téléphoniques. Constitué de questions ouvertes, le guide d'entretien a pour objectif d'obtenir des éléments qualitatifs et explicatifs sur la politique export des opérateurs, sur sa dynamique dans le temps et d'étudier des liens de causalité. Enfin, le face à face permet de focaliser la majorité des questions sur l'unité d'analyse l' « *export venture* » (un produit sur un marché), ce qui n'est pas possible pour le questionnaire internet focalisé davantage sur l'entreprise. Etant donné le faible nombre d'entretiens (cinquante), nous ne pouvons pas extrapoler les résultats : il s'agit davantage d'études de cas. Pour sélectionner les entreprises à interroger, nous souhaitons nous assurer d'une bonne dispersion géographique ainsi qu'une répartition négoce-coopérative représentative de la population étudiée. Par ailleurs, à ce stade, connaissant la liste des entreprises ayant répondu sur Internet, nous souhaitons que la majorité du top 20 des entreprises vitivinicoles françaises participe à cette Enquête que ce soit sur internet ou en face à face. Nous essayons en conséquence de compléter notre top 20 dans la phase terrain. Au final, nous obtenons l'échantillon qualitatif suivant (tableau 4). Il est important de noter que nous ne pouvons consolider les deux tableaux puisque huit entreprises ont à la fois répondu au questionnaire internet et en face à face.

**Tableau 4 : Répartition des 50 entretiens qualitatifs par structure juridique, chiffre d'affaires et taux d'export**

Taux d'export*	entre 5% et 35%	Plus de 35%	Total général
<b>Coopératives</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>17</b>
de 2 à 10 M€	4	2	6
de 10 à 50M€	5	3	8
>50 M€	2	1	3
<b>Négoce</b>	<b>9</b>	<b>24</b>	<b>33**</b>
de 2 à 10 M€	3	9	12
de 10 à 50M€	4	10	14
>50 M€	2	5	7
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>50</b>
de 2 à 10 M€	7	11	18
de 10 à 50M€	9	13	22
>50 M€	4	6	10

\*taux d'export de la dernière année disponible (variable issue de la source Diane)

\*\*Dont 5 sociétés appartenant au top 10 des exportateurs français (classement basé sur le CA export 2012 ; source: Diane)

*Source : Diane*

#### 4. Mesure de la performance export

Les mesures de la performance à l'exportation ne font pas l'objet d'un consensus dans la littérature et par conséquent, diverses échelles ont été développées. Pour notre travail de recherche, nous adoptons comme Brouthers et Nakos (2005) une approche de la finance traditionnelle prônant le couple rentabilité-risque pour définir la performance export d'une entreprise vitivinicole française. Nous évaluons la performance export de l'entreprise en comparant le couple rentabilité-risque sur les marchés export par rapport au marché domestique. En effet, l'exportation pour une entreprise vitivinicole sous-entend des coûts supplémentaires par rapport à la commercialisation de ses produits sur son marché domestique : des coûts de prospection des nouveaux marchés (collecte d'informations sur les habitudes de consommation ou sur le cadre institutionnel) et des coûts supplémentaires de commercialisation (coût de transport des produits, campagne de publicité spécifique, droits de douane etc...) qui sont susceptibles de réduire significativement les marges commerciales dégagées. Par conséquent, l'indicateur de performance export retenu dans ce papier est le niveau de la marge nette à l'export, à savoir la différence entre la marge commerciale et ces coûts supplémentaires. Les entreprises ayant une marge nette à l'export strictement supérieure à 0 sont automatiquement classées en « performantes » à l'export. Au contraire, les entreprises ayant une marge nette strictement inférieure à 0 sont classées en « non performantes » à l'export. Pour celles ayant une marge nette égale à zéro, on considère que si la marge commerciale à l'export est au moins « légèrement supérieure à la marge commerciale réalisée sur le marché français (entre 0 et 10%) », alors ces entreprises rejoignent la classe des « performantes » à l'export. En revanche, les entreprises présentant une marge commerciale à l'export inférieure ou équivalente à la marge commerciale du marché français, sont classées dans les « non performantes » à l'export. La performance export est donc une variable dichotomique égale à 0 pour non performante à l'export et égale à 1 pour performante à l'export.

#### II. Grand Export : enjeu stratégique des PME vitivinicoles françaises

##### 1. Des investissements tournés vers le grand export

L'Enquête Quantitative a confirmé que traditionnellement tournées vers l'Europe, les efforts d'investissements des entreprises vitivinicoles françaises se tournent aujourd'hui vers le grand export. En effet, 83% des exportateurs comptent aujourd'hui au moins un pays européen dans

le top-3<sup>17</sup> des marchés desservis, avec une assez forte disparité entre coopératives (1<sup>ers</sup> marchés: Allemagne et Belgique) et négoce (1<sup>ers</sup> marchés: Etats-Unis et Royaume-Uni) (Tableau 5).

**Tableau 5. Principales zones exports des entreprises vitivinicoles françaises<sup>18</sup>**

% d'entreprises mentionnant au moins un pays de la zone parmi les trois premiers marchés exports	
Europe	<b>83%</b>
Amérique du Nord	58%
Asie	45%
Autres zones	9%

Source : Wine Intelligence, Étude Crédit Agricole, 2014

En termes prospectifs, le grand export exerce un attrait grandissant avec l'Amérique du Nord en tête: plus de 4 entreprises sur 5 déclarent y investir en priorité pour développer leur activité export. Les pays asiatiques arrivent en seconde position avec 2/3 des exportateurs. Ces exportateurs sont principalement des entreprises implantées dans des bassins viticoles à forte notoriété internationale (Bordeaux et Bourgogne) (Tableau 6).

**Tableau 6. Principales zones exports prioritaires des entreprises vitivinicoles françaises<sup>19</sup>**

% d'entreprises mentionnant au moins un pays de la zone parmi les trois premiers marchés exports prioritaires	
Amérique du Nord	<b>78%</b>
Asie	68%
Europe	55%
Autres zones	28%

Source : Wine Intelligence, Étude Crédit Agricole, 2014

---

<sup>17</sup> En termes de chiffre d'affaires

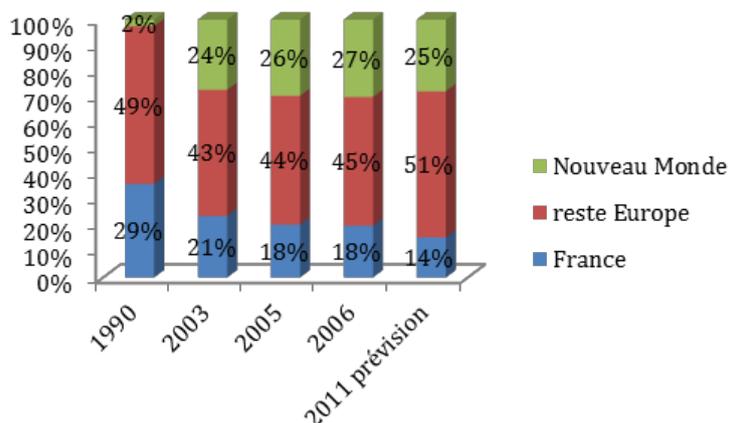
<sup>18</sup> L'entreprise a répondu à la question suivante : 'Pouvez-vous nous indiquer quels sont vos trois principaux marchés exports en terme de chiffre d'affaires ?'

<sup>19</sup> L'entreprise a répondu à la question suivante : 'Quels sont vos trois principaux pays prioritaires, c'est à dire sur lesquels vous investissez en priorité, en vue de les développer/redévelopper ? Merci de les classer par ordre de priorité, du plus important au moins important du point de vue stratégique'

## 2. Perte de part de marchés des vins français dans les échanges mondiaux

En l'espace de 25 ans, la part de la France a diminué de moitié alors que les échanges mondiaux ont doublé en volume (FranceAgrimer, 2014a et 2014b)<sup>20</sup> (Figure 3).

**Figure 3. Évolution des parts de marché des vins français au sein des échanges mondiaux en volume depuis 1990**



Source : Veille concurrentielle FranceAgriMer 2012 / OIV, note de conjoncture mars 2012

### a. Secteur hautement concurrentiel

Cette érosion de part de marché s'explique par une concurrence accrue sur les marchés étrangers, à la fois des vins des nouveaux pays producteurs (Argentine, Chili, Australie, Nouvelle-Zélande, Afrique du Sud, États-Unis) mais également des autres grands producteurs européens (Italie et Espagne). Une étude de FranceAgrimer « Veille concurrentielle 2012 »<sup>21</sup> a placé l'Italie en première position sur le podium de la compétitivité parmi tous les pays producteurs de vin, suivie de la France et des États-Unis. Quels sont les facteurs clés de succès des vins italiens sur le marché mondial ? À cette question, nous pouvons évoquer en premier

<sup>20</sup> FranceAgriMer (2014a). Plan stratégique sur les perspectives de la filière vitivinicole à l'horizon 2025, [http://www.franceagrimer.fr/Actualites/L-avenir-des-filières-agricoles-a-l-horizon-2025./\(filiere\)/2](http://www.franceagrimer.fr/Actualites/L-avenir-des-filières-agricoles-a-l-horizon-2025./(filiere)/2)  
FranceAgriMer (2014b). Bilan 2013 Commerce extérieur-Filière Vins, <http://www.franceagrimer.fr/content/download/32385/291524/file/SYN-VIN-2014-Commerceexterieur-bilan2013-A13.pdf>

<sup>21</sup> Depuis 1998, FranceAgriMer effectue un travail de veille concurrentielle des plus importants pays producteurs de vin dans le monde, en comparant leurs principaux « facteurs de compétitivité ». Les pays étudiés sont au nombre de quinze, et sont aussi les « principaux pays concurrents de la France ». Quant aux facteurs retenus pour juger de la compétitivité des pays, il y en a six : le potentiel de production, le vignoble et son environnement pédoclimatique, la capacité des opérateurs à conquérir le marché, le portefeuille des marchés et l'équilibre des flux, le degré d'organisation de la filière et de soutien public et enfin, l'influence de l'environnement macro-économique (parité monétaire, puissance économique, etc). Le total du cumul des points obtenus pour chaque « axe » étant de 1.000 points.

lieu que les vins italiens ne sont pas parmi les moins chers du marché mais restent très abordables, en restant peu ou prou au niveau des prix des vins français mais avec des coûts de production moindres. De plus, les vins italiens sont notamment très présents aux USA où ils peuvent s'appuyer sur la vaste communauté émigrée résidant dans le pays où il existe une "Little Italy" dans chaque grande ville américaine. En leur faveur, il y a aussi un effet de mode très important qui parcourt le pays à propos de l'Italie, devenu depuis quelques années une destination touristique aussi attirante que la France. Par ailleurs, les italiens ont de meilleures compétences que les français pour faire du « *buzz* », l'exemple du Prosecco en étant une parfaite illustration. De plus, étant une filière atomisée à l'image de nos structures françaises, les italiens sauraient davantage « *partir groupés* » à l'export (d'après des interviews auprès de professionnels français de la filière). En effet, l'Enquête Quantitative a démontré que les entreprises vitivinicoles françaises utilisaient très peu l'exportation concertée. Seules 27% des entreprises interrogées ont déjà utilisé un responsable export partagé avec une ou plusieurs autres entreprises et 23% un groupement d'exportateurs basés en France. Ce manque de recours à l'exportation concertée semble regrettable étant donné que 75% des entreprises ayant utilisé un responsable export ont déclaré que cette pratique avait eu un impact positif sur leurs performances à l'export.

## b. Atomisation de la filière

Par ailleurs, la petite taille des metteurs en marché hexagonaux en vins tranquilles est l'un des facteurs généralement avancés pour expliquer le recul des positions de la France à l'international. En effet, ce secteur est principalement constitué de PME<sup>22</sup>. D'après l'observatoire financier réalisé par le Crédit Agricole en 2014<sup>23</sup>, les entreprises ayant un chiffre d'affaires supérieur à 50 M€ ne représentent que 5% des effectifs et la moitié des entreprises de vins tranquilles réalisent moins de 5 M€ de chiffre d'affaires. L'organisation de la filière, fortement atomisée ne permet pas de disposer d'une grande force de négociation entre les fournisseurs amont extrêmement concentrés, tout au moins pour les matières sèches, et l'aval avec la grande distribution, française ou étrangère, qui est dans une situation d'oligopole. Par ailleurs, il est difficile pour les opérateurs français de rivaliser avec les grands groupes étrangers du secteur disposant de moyens industriels, commerciaux et financiers beaucoup plus importants. Par exemple, en Australie, seules quatre grandes entreprises se partagent près de 80% de la production totale de vin (Remaud et Courderc, 2006<sup>24</sup>). La petite taille des entreprises vitivinicolas françaises expliquent un manque d'efforts publi /promotionnels (moins de 2% de leurs chiffres d'affaires) contre 8 à 10% pour les produits de grande consommation (Deluze et Lanotte, 2014<sup>25</sup>) entraînant un manque de visibilité des vins français. Enfin, la petite taille des opérateurs explique certainement que le mode d'exportation *via* un importateur soit le mode le plus répandu au sein de la filière vitivinicole française (Figure 4). Or, ce mode d'exportation sous-tend théoriquement que l'entreprise ne contrôle plus sa politique commerciale sur le marché export.

---

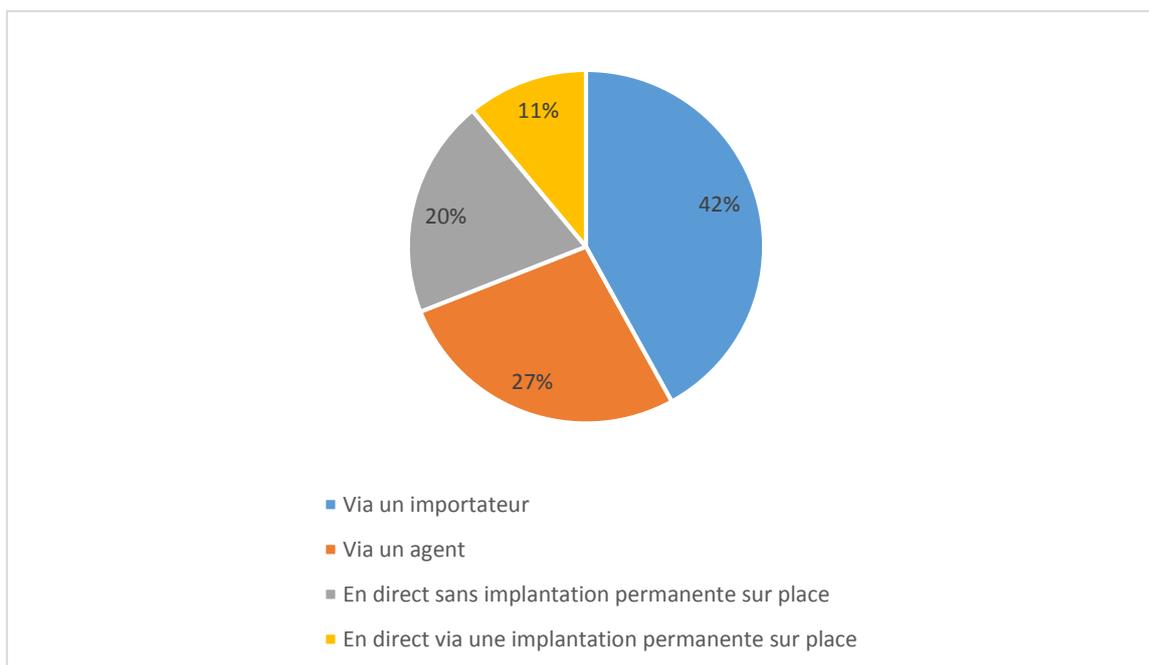
<sup>22</sup> Définition communautaires de la PME (recommandation 2003/361/CE de la Commission du 6 mai 2003)

<sup>23</sup> Crédit Agricole (2014a). Observatoire financier des entreprises viticoles, [http://etudes-economiques.credit-agricole.com/medias/PAA\\_Observatoire\\_Nov2014\\_FR.pdf](http://etudes-economiques.credit-agricole.com/medias/PAA_Observatoire_Nov2014_FR.pdf)

<sup>24</sup> Remaud H., Courderc J-P. (2006). Wine business practices: a new versus old wine world perspective *Agribusiness*, vol. 22, n° 3, p. 405-416.

<sup>25</sup> Deluze A., Lanotte H. (2014). La communication collective dans les filières vitivinicolas françaises, in Charters S. et Michaux V. (eds), *Strategies for wine territories: clusters, governance and branding*, Ed. EMS.

**Figure 4. Répartition de notre échantillon par mode d'exportation**



Source : Wine Intelligence, Étude Crédit Agricole, 2014

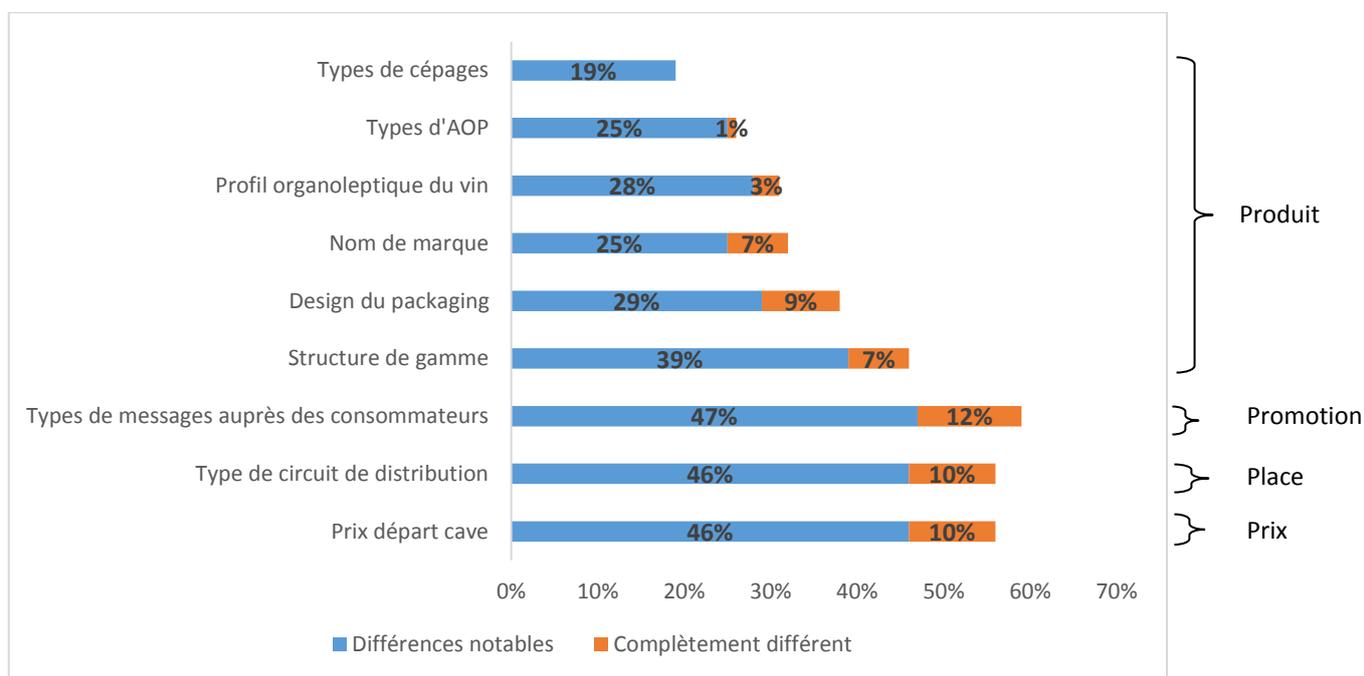
### c. Stratégie « amont » des opérateurs français

Etant donné l'évolution de la consommation mondiale dans des pays non traditionnellement consommateurs, le modèle de structuration de l'offre française basé sur un système d'appellation (plus de 400 AOP<sup>26</sup> à ce jour en France) peut rendre l'offre moins lisible et non adaptée aux « *nouveaux consommateurs* » peu familiers avec les notions de terroir ou d'appellations et davantage rassurés par des marques et des cépages. En effet, l'Enquête a démontré que les entreprises vitivinicoles françaises adoptent majoritairement une stratégie amont et adaptent très peu leurs produits à l'export. La Figure 5 indique les réponses des entreprises sur l'adaptation des éléments du marketing mix à l'export. Un peu plus de la moitié des entreprises adaptent les éléments « externes » du produit (communication, circuits, prix) c'est-à-dire les « 3P » (McCarthy, 1960<sup>27</sup>): Prix, Place (circuits) et Promotion (communication). Le 4<sup>ème</sup> « P » pour l'élément Produit est en revanche beaucoup moins adapté (Figure 5).

<sup>26</sup> Appellation d'Origine Protégée

<sup>27</sup> McCarthy, E. J. (1960). Basic marketing: a managerial approach. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1979 McCarthy Basic Marketing: A Managerial Approach.

**Figure 5. Étude de l'adaptation des éléments du marketing mix à l'export dans notre échantillon (par rapport au même produit distribué en France)<sup>28</sup>**



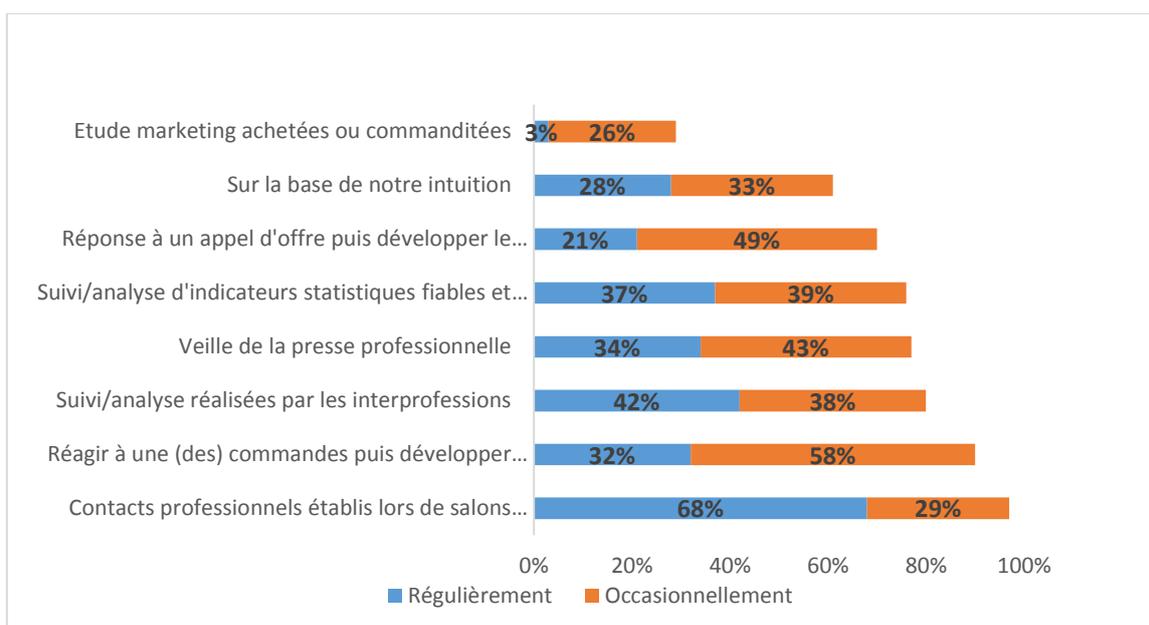
Source : Wine Intelligence, Étude Crédit Agricole, 2014

#### d. Stratégie opportuniste des opérateurs

La méthode de sélection des marchés ou encore la « Proactivité Marché » est un exemple de la stratégie opportuniste des opérateurs. En effet, l'Enquête Quantitative a démontré que la sélection des marchés repose largement sur une stratégie d'opportunisme commercial, au gré des contacts établis lors des salons professionnels et non sur une veille économique et marketing régulière (Figure 6).

<sup>28</sup> L'entreprise a répondu à la question suivante: 'Pensez s'il vous plait aux références/gammes que vous distribuez à la fois sur le marché français et à l'export. Existe-t-il des différences entre le marché français et les marchés exports sur les éléments suivants ?'

**Figure 6. Méthode de sélection des marchés prioritaires<sup>29</sup>**



Source : Wine Intelligence, Étude Crédit Agricole, 2014

<sup>29</sup> L'entreprise a répondu à la question suivante : 'Comment votre entreprise sélectionne-t-elle ses marchés exports prioritaires (marchés où l'entreprise souhaite s'implanter ou qu'elle souhaite développer) ?'

### III. Performance export des entreprises vitivinicoles françaises

#### 1. Des performances exports mitigées

L'export est synonyme de marges commerciales supérieures mais aussi de coûts et de risques supplémentaires pour la PME par rapport à son marché domestique. En effet, d'après l'Enquête Quantitative, la majorité des opérateurs déclare que l'export permet de dégager des marges commerciales supérieures au marché français. Mais dans le même temps, beaucoup jugent aussi que les coûts marketing y sont plus que proportionnellement élevés. Ainsi, seules 43% des entreprises interrogées dégagent une profitabilité commerciale<sup>30</sup> à l'export qui soit supérieure à celle obtenue sur le marché français. S'y ajoute le fait que l'export est une activité relativement risquée : 42% des entreprises pensent que l'export est plus risqué que le marché français, en particulier sur la zone asiatique. Il est important de notifier que la période de collecte de l'Enquête est l'hiver 2013/début 2014 et il est probable que les conditions politiques du marché chinois aient influencé les résultats, l'enquête anti-dumping n'ayant été résolue qu'au printemps 2014.

#### 2. Rôle modérateur de la stratégie export sur le lien entre politique et performance export

##### a. Alignement stratégique à l'export

Notre travail s'inscrit parfaitement dans la démarche de comprendre dans quelle mesure une entreprise vitivinicole française est performante à l'export quels que soient sa taille, sa structure juridique, son expérience internationale ou encore son bassin d'implantation. En effet, nous souhaitons neutraliser l'impact de ces facteurs structurels (variables mises en variables de contrôle dans nos régressions) et inhérents à l'entreprise sur lesquels l'entreprise a peu d'impact et qui ont d'ailleurs été d'ores et déjà étudiés dans des recherches antérieures (nous citerons en particulier Maurel (2010)<sup>31</sup> sur la filière vin en France). Notre objectif est de nous focaliser sur

---

<sup>30</sup> Profitabilité commerciale=marge commerciale-coût marketing

<sup>31</sup> Maurel C. (2010). Les déterminants financiers de la performance export des PME: le cas de la filière vin française (Doctoral dissertation, Montpellier 1).

l'impact d'actions à l'export, autrement dit l'impact de la politique export de l'entreprise. L'un des principaux enseignements de ce travail est qu'il n'existe pas une politique export adéquate (c'est-à-dire permettant d'atteindre des performances supérieures) mais plusieurs en fonction de la stratégie export de l'entreprise vitivinicole française à l'export. La filière vitivinicole dénombre trois groupes stratégiques selon l'approche portérienne<sup>32</sup> : la stratégie de marque, la stratégie de terroir et la stratégie de prix-volume. Nous classons donc les 120 entreprises répondantes à l'Enquête Quantitative au sein des trois groupes stratégiques selon une approche objective en fonction de leurs réponses à trois questions concernant sur leur principal produit à l'export<sup>33</sup>. Le tableau 7 présente la méthodologie utilisée pour déterminer les trois groupes stratégiques.

---

<sup>32</sup> La différenciation pouvant se faire sur la marque ou sur le terroir

<sup>33</sup> Questions utilisées pour classer l'entreprise au sein d'un groupe stratégique:

- Quelle est votre référence (ou gamme) « fer de lance » à l'export, c'est-à-dire celle qui contribue le plus au résultat à l'export de votre entreprise ? Comment la décririez-vous ?
- Concernant votre gamme (ou référence) « fer de lance » à l'export, laquelle des propositions suivantes correspond le mieux à la façon dont elle est commercialisée ? Réponses possibles : sous une marque commerciale/sous une marque qui m'appartient de type « Château » ou « Domaine »/gamme qui décline plusieurs marques »/marque de distributeur/pour une marque commerciale d'un autre négociant/sans marque
- Selon vous, quels sont les 3 facteurs clés de succès de votre principale référence (ou gamme) à l'export, indépendamment du niveau de qualité du vin?

Réponses possibles : son prix compétitif/le design de son packaging/la mise en avant de sa marque commerciale/la mise en avant de son ou ses appellations/la mise en avant de la mention d'un ou plusieurs cépages/la présence d'intermédiaires forts/vos contrats avec des distributeurs clés/le fait que vous gérez sa distribution à l'export en direct

**Tableau 7. Méthodologie utilisée pour déterminer les trois groupes stratégiques à l'export**

**Étape 1**

	Question 1 Description spontanée de votre référence (gamme) "fer de lance" à l'export ?		Question 2 Concernant votre gamme (ou référence) "fer de lance" à l'export, laquelle des propositions suivantes correspond le mieux à la façon dont elle est commercialisée ?		Question 3 Et laquelle des propositions suivantes décrit le type de mention(s) sous laquelle votre gamme (ou référence) "fer de lance" à l'export est commercialisée ?		Question 24 Selon vous, quels sont les 3 facteurs clés de succès de votre principale référence (ou gamme) à l'export, indépendamment du niveau de qualité du vin	Nombre d'entreprises à l'issue de l'étape 1
Stratégie de marque	-	<b>ET</b>	- sous une marque commerciale - gamme qui décline plusieurs marques	<b>ET</b>	-	<b>ET</b>	la mise en avant de sa marque commerciale	34 entreprises
Stratégie de terroir	-		-sous une marque qui m'appartient de type château ou domaine		-une AOP - une gamme qui décline plusieurs AOP		-	18 entreprises
Stratégie de prix-volume	-		-pour une marque de distributeur - pour une marque commerciale d'un autre producteur/négociant				-	8 entreprises
<b>Étape 2</b>								Nombre d'entreprises à l'issue de l'étape 2
Stratégie de marque	marque commerciale connue		- sous une marque commerciale - gamme qui décline plusieurs marques		-		-	11 entreprises
Stratégie de terroir	-		-		-une AOP - une gamme qui décline plusieurs AOP		la mise en avant de son (ses) appellation	21 entreprises
Stratégie de prix-volume	-		-		-toutes les réponses possibles		-si réponse "AOP" ou "gamme AOP" en question 20 b. alors pas de mise en avant de son (ses) appellations	28 entreprises

En effet, à l'aide de régressions logistiques binaires<sup>34</sup>, nous constatons une absence de relation significative entre politique et performance export (Bloc 2 des Tableaux 8 à 16). Ayant répondu à notre première question empirique, des régressions logistiques binaires hiérarchisées<sup>35</sup> nous permettent d'affirmer le rôle modérateur de la stratégie export sur ce lien (Bloc 4 des Tableaux 8 à 16). Les Tableaux 8, 9 et 10 concernent un élément de politique produit à l'export, à savoir le degré d'adaptation du produit à l'export ; les Tableaux 11, 12 et 13 un élément de la politique marché, à savoir la diversification géographique et enfin, les Tableaux 14, 15 et 16 le mode d'exportation de l'entreprise vitivinicole française.

---

<sup>34</sup> La variable dépendante « Performance export » est de nature dichotomique (non performante à l'export=0 ; performante à l'export =1), raison pour laquelle nous parlons de régression logistique binaire.

<sup>35</sup> Afin de dépasser les limites de l'analyse multi-groupes classiques, certains auteurs ont développé une méthode de régression multiple hiérarchique, adaptée à l'analyse des effets d'interaction et appelée « *régression multiple modérée* » (Aiken et West, 1991 ; Ambler, 1998).

**Tableau 8. Résultats des régressions logistiques binaires hiérarchisées pour déterminer l'effet modérateur de la stratégie export sur la relation adaptation du produit-performance export - Référence prise : stratégie de terroir**

Stratégie de prix-volume et de marque	Variable dépendante : Performance export			
	Bloc 1	Bloc 2	Bloc 3	Bloc 4 avec procédure stepwise
Nombre d'observations	102	78	78	78
<i>-Variables de contrôle</i>				
Taille en termes de chiffre d'affaires	0,30**	0,36**	0,35**	0,34**
Expérience internationale en nombre d'années à l'export	0,01	-0,18	-0,34	
Engagement export (ETP export/ETP total)	0,1	-0,6	-0,66	
Négoce	-0,17	-0,48	-0,56	
Bassin reconnu <sup>36</sup>	0,52	1,16*	0,87	
<i>-Variable modératrice</i>				
Stratégie de prix-volume			-0,95	
stratégie de marque			0,53	
<i>-Variable indépendante : Adaptation du produit</i>				
<i>Eléments du contenu</i>				
1. Profil organoleptique		0,33	0,22	-0,8
2. Types d'AOP		-0,22	-0,29	
3. Types de cépage		0,68	0,73*	-0,93**
<i>Eléments du contenant</i>				
1. Design du produit		0,01	0,11	
2. Nom de la marque		0,35	0,45	0,86**
3. Structure de la gamme		-0,70*	-0,69*	
<i>-Effet d'interaction</i>				
<i>Eléments du contenu</i>				
1. Profil organo.*stratmarque				2,65**
2. Types d'AOP*stratmarque				-1,29**
<i>Eléments du contenant</i>				
1. Design du produit*stratmarque				-0,97*
1. Design du produit*stratprix				0,22**
3. Structure de la gamme*stratprix				-1,65**
constante	-0,99	-1,10	-0,64	-2,77
Pro>Chi2	0,1	0,19	0,15	0,0024
Pseudo R2	0,07	0,19	0,22	0,29
Var R2		0,12	0,03	0,07

\*p<10%

\*\*p<5%

\*\*\*p<0%

<sup>36</sup> « Bassin reconnu » est une variable dichotomique prenant la valeur 1 pour les bassins Aquitaine et Bourgogne et 0 pour les autres

**Tableau 9. Résultats des régressions logistiques binaires hiérarchisées pour déterminer l'effet modérateur de la stratégie export sur la relation adaptation du produit-performance export - Référence prise : stratégie de marque**

Stratégie de prix-volume et de terroir	Variable dépendante : Performance export			
	Bloc 1	Bloc 2	Bloc 3	Bloc 4 avec procédure stepwise
Nombre d'observations	102	78	78	78
<i>-Variables de contrôle</i>				
Taille en termes de chiffre d'affaires	0,30**	0,36**	0,35**	0,34**
Expérience internationale en nombre d'années à l'export	0,01	-0,18	-0,34	
Engagement export (ETP export/ETP total)	0,1	-0,6	-0,66	
Négoce	-0,17	-0,48	-0,56	
Bassin reconnu	0,52	1,16*	0,87	
<i>-Variable modératrice</i>				
Stratégie de prix-volume			-1,49**	
stratégie de terroir			-0,53	
<i>-Variable indépendante : Adaptation du produit</i>				
<i>Eléments du contenu</i>				
1. Profil organo.		0,33	0,22	1,54**
2. Types d'AOP		-0,22	-0,29	-0,59
3. Types de cépage		0,68	0,73*	1,13**
<i>Eléments du contenant</i>				
1. Design du produit		0,01	0,11	-1,15**
2. Nom de la marque		0,35	0,45	0,7**
3. Structure de la gamme		-0,70*	-0,69*	
<i>-Effet d'interaction</i>				
<i>Eléments du contenu</i>				
1. Profil organo.*stratterroir				-2,11**
1. Profil organo.*stratprix				-2,78**
<i>Eléments du contenant</i>				
1. Design du produit*stratterroir				1,59*
1. Design du produit*stratprix				3,07**
3. Structure de la gamme*stratprix				-1,41**
constante	-0,99	-1,10	-0,1	-3,14**
Pro>Chi2	0,1	0,19	0,15	0,06
Pseudo R2	0,07	0,19	0,22	0,28
Var R2		0,12	0,03	0,06

\*p<10%

\*\*p<5%

\*\*\*p~0%

**Tableau 10. Résultats des régressions logistiques binaires hiérarchisées pour déterminer l'effet modérateur de la stratégie export sur la relation adaptation du produit-performance export - Référence prise : stratégie de prix-volume**

Stratégie de marque et de terroir	Variable dépendante : Performance export			
	Bloc 1	Bloc 2	Bloc 3	Bloc 4 avec procédure stepwise
Nombre d'observations	102	78	78	78
<i>-Variables de contrôle</i>				
Taille en termes de chiffre d'affaires	0,30**	0,36**	0,35**	0,35**
Expérience internationale en nombre d'années à l'export	0,01	-0,18	-0,34	
Engagement export (ETP export/ETP total)	0,1	-0,6	-0,66	
Négoce	-0,17	-0,48	-0,56	
Bassin reconnu	0,52	1,16*	0,87	
<i>-Variable modératrice</i>				
Stratégie de marque			1,49*	
stratégie de terroir			0,95	
<i>-Variable indépendante : Adaptation du produit</i>				
<i>Eléments du contenu</i>				
1. Profil organo.		0,33	0,22	
2. Types d'AOP		-0,22	-0,29	
3. Types de cépage		0,68	0,73*	0,66*
<i>Eléments du contenant</i>				
1. Design du produit		0,01	0,11	0,69*
2. Nom de la marque		0,35	0,45	
3. Structure de la gamme		-0,70*	-0,69*	-0,65*
<i>-Effet d'interaction</i>				
<i>Eléments du contenu</i>				
1. Profil organo.*stratmarque				2,5**
2. Types AOP*stratmarque				-1,23*
<i>Eléments du contenant</i>				
1. Design du produit*stratmarque				-1,52**
2. Nom de marque*stratmarque				1,23*
2. Nom de marque*stratterroir				0,53*
constante	-0,99	-1,10	-1,59	-3,14**
Pro>Chi2	0,1	0,19	0,15	0,02
Pseudo R2	0,07	0,19	0,22	0,27
Var R2		0,12	0,15	0,05

\*p<10%

\*\*p<5%

\*\*\*p<0%

**Tableau 11. Résultats des régressions logistiques binaires hiérarchisées pour déterminer l'effet modérateur de la stratégie export sur la relation concentration géographique en nombre de pays-performance export-Référence prise : stratégie de terroir**

Stratégie de marque et prix	Variable dépendante : Performance export				
	Bloc 1	Bloc 2	Bloc 3	Bloc 4	
				sans stepwise	avec stepwise
Nombre d'observations	102	102	102	102	102
<i>-Variables de contrôle</i>					
Taille en termes de chiffre d'affaires	0,30**	0,26**	0,29**	0,29**	0,33***
Expérience internationale en nombre d'années à l'export	0,01	-0,12	-0,17	-0,2	
Engagement export (ETP export/ETP total)	0,1	0,06	0,35	0,4	
Négoce	-0,17	-0,32	-0,37	-0,41	
Bassin reconnu	0,52	0,49	0,22	0,2	
<i>-Variables modératrices</i>					
Stratégie de marque			-0,11	-0,54	
Stratégie de prix			-0,92	0,98	
<i>-Variable indépendante : Nombre de pays</i>					
		0,2	0,18	0,29	
<i>-Effet d'interaction</i>					
Nombre de pays*stratégie de marque				0,05	
Nombre de pays*stratégie de prix				-0,29	-0,13*
constante	-0,99	-1,77	-1,17	-1,84	0,72
Pro>Chi2	0,1003	0,11	0,14	0,25	0,006
Pseudo R2	0,07	0,07	0,1	0,1	0,08
Var R2		0	0,03	0	-0,02

\*p<10%

\*\*p<5%

\*\*\*p~0%

**Tableau 12. Résultats des régressions logistiques binaires hiérarchisées pour déterminer l'effet modérateur de la stratégie export sur la relation concentration géographique en nombre de pays-performance export-Référence prise : stratégie de marque**

Stratégie de terroir et prix	Variable dépendante : Performance export				
	Bloc 1	Bloc 2	Bloc 3	Bloc 4	
				sans stepwise	avec stepwise
Nombre d'observations	102	102	102	102	102
<i>-Variables de contrôle</i>					
Taille en termes de chiffre d'affaires	0,30**	0,26**	0,29**	0,29**	0,33***
Expérience internationale en nombre d'années à l'export	0,01	-0,12	-0,17	-0,2	
Engagement export (ETP export/ETP total)	0,1	0,06	0,35	0,4	
Négoce	-0,17	-0,32	0,38	0,4	
Bassin reconnu	0,52	0,49	0,22	0,19	
<i>-Variables modératrices</i>					
Stratégie de terroir			0,11	0,54	
Stratégie de prix			-0,8	1,52	
<i>-Variable indépendante : Nombre de pays</i>					
		0,2	0,18	0,34	
<i>-Effet d'interaction</i>					
Nombre de pays*stratégie de terroir				-0,05	
Nombre de pays*stratégie de prix				-0,34	-0,14*
constante	-0,99	-1,77	-1,28	-2,38	-0,72
Pro>Chi2	0,1003	0,11	0,14	0,25	0,006
Pseudo R2	0,07	0,07	0,1	0,1	0,08
Var R2		0	0,03	0	-0,02

\*p<10%

\*\*p<5%

\*\*\*p~0%

**Tableau 13. Résultats des régressions logistiques binaires hiérarchisées pour déterminer l'effet modérateur de la stratégie export sur la relation concentration géographique en nombre de pays-performance export-Référence prise : stratégie de prix-volume**

Stratégie de terroir et marque	Variable dépendante : Performance export				
	Bloc 1	Bloc 2	Bloc 3	Bloc 4	
				sans stepwise	avec stepwise
Nombre d'observations	102	102	102	102	102
<i>-Variables de contrôle</i>					
Taille en termes de chiffre d'affaires	0,30**	0,26**	0,29**	0,29**	0,3***
Expérience internationale en nombre d'années à l'export	0,01	-0,12	-0,17	-0,2	
Engagement export (ETP export/ETP total)	0,1	0,06	0,35	0,4	
Négoce	-0,17	-0,32	-0,38	-0,41	
Bassin reconnu	0,52	0,49	0,22	0,2	
<i>-Variables modératrices</i>					
Stratégie de terroir			0,91	-0,98	
Stratégie de marque			0,8	-1,52	
<i>-Variable indépendante : Nombre de pays</i>					
		0,2	0,18	0,0006	
<i>-Effet d'interaction</i>					
Nombre de pays*stratégie de terroir				0,34	0,15**
Nombre de pays*stratégie de marque				0,29	0,13**
constante	-0,99	-1,77	-2,09	-0,86	-1,57***
Pro>Chi2	0,1003	0,11	0,14	0,25	0,01
Pseudo R2	0,07	0,07	0,1	0,1	0,09
Var R2		0	0,03	0	-0,01

\*p<10%  
\*\*p<5%  
\*\*\*p~0%

**Tableau 14. Résultats des régressions logistiques binaires hiérarchisées pour déterminer l'effet modérateur de la stratégie export sur la relation mode d'exportation-performance export-Référence prise : stratégie de terroir**

Stratégie de prix volume et de marque	Variable dépendante : Performance export			
	Bloc 1	Bloc 2	Bloc 3	Bloc 4 avec procédure stepwise
Nombre d'observations <sup>37</sup>	351	348	348	339
<i>-Variables de contrôle</i>				
Taille en termes de chiffre d'affaires	-0,008	-0,007	-0,03	
Expérience internationale en nombre d'années à l'export	0,05	0,17	0,11	
Engagement export (ETP export/ETP total)	0,002	0,003	0,005	
Négoce <sup>38</sup>	-0,39	-0,48	-0,60	
Coopérative	-0,22	-0,17	-0,15	
Aquitaine <sup>39</sup>	0,61*	0,56	0,46	0,53*
Bourgogne	0,88**	0,94**	0,78*	0,73*
Sud	-0,001	0,006	-0,12	
Loire	1,18**	1,19**	1,16**	1,10***
Vallée du Rhône	0,45	0,45	0,32	
Alsace	0,20	0,17	-0,10	
Etats-Unis <sup>40</sup>	-0,73*	-0,74**	-0,76*	-0,85**
Belgique	-0,39	-0,36	-0,35	-0,56*
Royaume-Uni	0,01	0,04	0,10	
Allemagne	0,43	0,48	0,50	
Japon	0,56	0,52	0,40	
Chine	0,14	0,11	0,13	
<i>-Variable modératrice</i>				
Stratégie de prix volume			0,13	
stratégie de marque			0,97**	0,93**
<i>-Variable indépendante :</i>				
Mode direct		-0,14	0,24	
<i>-Effet d'interaction</i>				
Mode direct*stratégie de prix volume				
Mode direct*stratégie de marque				-0,69*
constante	-0,68	-0,97	-0,93	-0,52***
Pro>Chi2	0,10	0,11	0,14	0,003
Pseudo R2	0,05	0,06	0,07	0,06

<sup>37</sup> L'entreprise vitivinicole française a répondu sur son mode d'exportation pour ses trois premiers marchés expliquant pourquoi le nombre d'observations est plus important que dans les précédents tableaux

<sup>38</sup> Pour le statut juridique, la référence est « producteur »

<sup>39</sup> Pour la région d'origine, la référence est « autres régions »- Nous avons introduit dans les trois prochains tests les bassins de production en variable de contrôle

<sup>40</sup> Pour le marché export, la référence est « autres marchés »- Pour tester l'impact des modes d'exportation sur la performance export, nous avons introduit les marchés desservis en variable de contrôle

**Tableau 15. Résultats des régressions logistiques binaires hiérarchisées pour déterminer l'effet modérateur de la stratégie export sur la relation mode d'exportation-performance export-Référence prise : stratégie de marque**

Stratégie de terroir et de prix volume	Variable dépendante : Performance export			
	Bloc 1	Bloc 2	Bloc 3	Bloc 4 avec procédure stepwise
Nombre d'observations	351	348	348	
<i>-Variables de contrôle</i>				
Taille en termes de chiffre d'affaires	-0,008	-0,007	-0,06	
Expérience internationale en nombre d'années à l'export	0,05	0,17	0,20	
Engagement export (ETP export/ETP total)	0,002	0,003	0,004	
Négoce	-0,39	-0,48	-0,56	
Coopérative	-0,22	-0,17	-0,15	
Aquitaine	0,61*	0,56	0,40	
Bourgogne	0,88**	0,94**	0,74*	
Sud	-0,001	0,006	-0,04	
Loire	1,18**	1,19**	1,09**	1,10**
Vallée du Rhône	0,45	0,45	0,24	
Alsace	0,20	0,17	0,004	
Etats-Unis	-0,73*	-0,74**	-0,74**	-0,85***
Belgique	-0,39	-0,36	-0,42	
Royaume-Uni	0,01	0,04	0,07	
Allemagne	0,43	0,48	0,44	
Japon	0,56	0,52	0,45	
Chine	0,14	0,11	0,07	
<i>-Variable modératrice</i>				
Stratégie de terroir			-0,40	-0,81**
stratégie de prix volume			-0,52	-0,58*
<i>-Variable indépendante :</i>				
<i>Mode direct</i>		-0,14	-0,21	-0,49*
<i>-Effet d'interaction</i>				
Mode direct*stratégie de prix volume				
Mode direct*stratégie de terroir				0,62*
constante	-0,68	-0,97	-1,15	0,29
Pro>Chi2	0,10	0,11	0,10	0,005
Pseudo R2	0,05	0,06	0,07	0,06

\*p<10% ; \*\*p<5% ; \*\*\*p~0%

**Tableau 16. Résultats des régressions logistiques binaires hiérarchisées pour déterminer l'effet modérateur de la stratégie export sur la relation mode d'exportation-performance export-Référence prise : stratégie de prix-volume**

Stratégie de terroir et de marque	Variable dépendante : Performance export			
	Bloc 1	Bloc 2	Bloc 3	Bloc 4 avec procédure stepwise
Nombre d'observations	351	348	348	348
<i>-Variables de contrôle</i>				
Taille en termes de chiffre d'affaires	-0,008	-0,007	-0,03	
Expérience internationale en nombre d'années à l'export	0,05	0,17	0,11	
Engagement export (ETP export/ETP total)	0,002	0,003	0,005	
Négoce	-0,39	-0,48	-0,14	
Coopérative	-0,22	-0,17	-0,56	
Aquitaine	0,61*	0,56	0,44	
Bourgogne	0,88**	0,94**	0,77*	0,69*
Sud	-0,001	0,006	-0,08	
Loire	1,18**	1,19**	1,12**	1,08***
Vallée du Rhône	0,45	0,45	0,32	
Alsace	0,20	0,17	-0,09	
Etats-Unis	-0,73*	-0,74**	-0,78**	-0,81**
Belgique	-0,39	-0,36	-0,37	-0,54*
Royaume-Uni	0,01	0,04	0,03	
Allemagne	0,43	0,48	0,46	
Japon	0,56	0,52	0,44	
Chine	0,14	0,11	0,12	
<i>-Variable modératrice</i>				
Stratégie de terroir			0,13	
stratégie de marque			0,56*	0,42*
<i>-Variable indépendante :</i>				
Mode direct		-0,14	-0,23	
<i>-Effet d'interaction</i>				
Mode direct*stratégie de prix terroir				
Mode direct*stratégie de marque				
constante	-0,68	-0,97	-0,79	-0,49**
Pro>Chi2	0,10	0,11	0,12	0,002
Pseudo R2	0,05	0,06	0,06	0,05

\*p<10% ; \*\*p<5% ; \*\*\*p~0%

Pour chaque groupe stratégique, nous avons tenté d'établir un rapide profil de ces entreprises et de présenter les principaux éléments de politique export adéquate.

#### a. Les entreprises vitivinicoles en prix-volume

- Profil

Les entreprises en stratégie prix-volume (30% de l'échantillon) présentent une hétérogénéité au niveau de la taille en termes de chiffre d'affaires 2012 : en effet, on retrouve soit des entreprises de petite taille (entre 2 et 10 M€ de chiffre d'affaires) travaillant le plus souvent pour d'autres négociants comme sous-traitants et par conséquent captant peu de valeur ajoutée, soit des entreprises d'assez grande taille avec un chiffre d'affaires supérieur à 50 M€. Par ailleurs, il s'agit davantage d'entreprises appartenant au monde coopératif. Enfin, ces entreprises sont le plus souvent implantées dans des bassins à moindre réputation internationale (c'est-à-dire hors Aquitaine et Bourgogne).

- Les entreprises performantes à l'export en stratégie de prix-volume se focalisent sur le produit.

En stratégie de prix-volume, l'adaptation du profil organoleptique et du design du packaging (respectivement le « contenu » et « contenant » du produit) ont un impact significativement positif sur la performance export. Ce résultat met en exergue la focalisation de ces entreprises sur l'adaptation du produit pour répondre aux attentes des consommateurs sur les différents marchés exports.

En termes de politique marché, une diversification géographique a un impact significativement négatif sur la performance export de ces entreprises. D'un point de vue théorique, ce résultat est différent de ce à quoi nous pouvions nous attendre de ce profil stratégique d'entreprises conduites à minimiser leurs coûts par une production de masse. Il s'agit d'une spécificité de la filière vitivinicole où les entreprises en prix-volume ont une relative petite taille par rapport à d'autres secteurs ne leur permettant pas à la fois d'adapter leurs produits aux goûts des consommateurs et de se diversifier géographiquement.

Concernant la politique d'exportation, les entreprises performantes à l'export en stratégie de prix-volume sont majoritairement enclines à opter pour un mode indirect. Ce résultat nous semble cohérent dans la mesure où les entreprises de prix-volume performantes à l'export

distribuent sur quelques marchés exports des produits adaptés aux consommateurs. La « simplicité » de ces produits par rapport aux produits de terroir notamment, ne nécessiterait pas la mise en place d'un mode direct sachant que la faible valeur ajoutée de ces produits le permettrait difficilement d'un point de vue financier.

#### b. Les entreprises en stratégie de terroir

- Profil

Les entreprises en stratégie de terroir (33% de l'échantillon) ont majoritairement un chiffre d'affaires inférieur à 30 M€. Il s'agit par ailleurs majoritairement de producteurs ou de coopératives de premier niveau. Enfin, ces opérateurs sont principalement implantés dans des bassins à forte réputation internationale (Aquitaine et en Bourgogne).

- Les entreprises performantes à l'export en stratégie de terroir se focalisent sur les marchés exports et moins sur le produit

En stratégie de terroir, l'adaptation du profil organoleptique a un impact significativement négatif sur la performance export et ce résultat nous paraît cohérent dans la mesure où le consommateur de produit de terroir s'attend à retrouver à travers ces produits, une typicité considérée comme indissolublement liée à tout ce qu'il se représente comme étant les caractéristiques globales d'un espace géographique délimité d'un terroir. En revanche, l'adaptation du design et du nom de « marque » a un impact significativement positif sur la performance export de ces entreprises. Les entreprises performantes en stratégie de terroir se tournent davantage sur l'adaptation du contenant. Toujours en politique produit, la présence d'une gamme à l'export a un impact significativement positif sur la performance export de ces entreprises. En effet, une alternative au lancement de marques, notamment lorsque l'entreprise n'en a pas les moyens financiers, est le développement d'une gamme de produits homogènes dans leur présentation (étiquette, conditionnement, logo, capsule, etc.) pour favoriser la reconnaissance de l'offre (Crédit Agricole, 2014b) <sup>41</sup>. L'Enquête Qualitative a par ailleurs souligné que la présence d'une gamme rend l'organisation plus agile commercialement en lui donnant la possibilité de répondre à une plus grande variété de besoins. En permettant de se

---

<sup>41</sup> Crédit Agricole (2014b). Études Économiques Groupe / Études Industrielles et Sectorielles : Point secteur : la filière viticole, 2013.

positionner comme un « *interlocuteur unique* » auprès des acheteurs étrangers, la présence d'une gamme favorise la création d'un avantage compétitif.

En termes de politique marché, la Proactivité Marché et une diversification géographique ont un impact significativement positif sur la performance export de ces entreprises. Ces entreprises sont davantage sur une logique amont : il s'agit d'une stratégie inverse à l'adaptation où l'opérateur recherche les marchés exports qui correspondent aux vins produits, d'où l'importance d'une Proactivité Marché. Maintenant on peut se poser la question suivante: les entreprises en stratégie de terroir dédient-ils suffisamment de ressources à la veille économique et marketing? Notre expérience sur la filière nous dit que la plupart du temps, cette fonction de veille stratégique est souvent assumée par des responsables commerciaux et marketing, qui ont bien peu de temps à consacrer à cette mission. Par ailleurs, lors de l'Enquête Qualitative, ces opérateurs déclarent pour la majorité que c'est aux consommateurs de s'adapter à leurs vins. Pour celles qui en ont les moyens humains, financiers et les compétences, une diversification géographique est donc source de performance export.

En termes de politique d'exportation, le mode direct et un contrôle fort de la politique commerciale sur les marchés exports ont un impact significativement positif sur la performance export de ces entreprises. Ce résultat nous paraît cohérent pour trois raisons : le premier argument est que la valeur ajoutée dégagée par la commercialisation des produits vendus permet à l'entreprise d'allouer plus de ressources pour commercialiser en direct à l'export. De plus, l'exportation directe suppose également que l'entreprise assume toutes les opérations logistiques et administratives, notamment le transport et le stockage des marchandises, contrairement à l'exportation indirecte où la vente réalisée par l'entreprise est comme une vente domestique pour l'exportateur. Le contrôle de la qualité des produits de terroir à forte valeur ajoutée est également un argument en faveur d'un contrôle direct de l'entreprise en stratégie de terroir. Enfin, on peut logiquement supposer que la complexité des produits de terroir nécessite de la part de l'entreprise un apprentissage de son produit aux consommateurs étrangers et donc une action directe sur sa politique commerciale à l'export.

c. Les entreprises en stratégie de marque :

- Profil

Dans notre échantillon (38% de l'échantillon), il s'agit d'entreprises de grande taille «relative» (chiffre d'affaires supérieur à 30 M€), de négoce ou de filiale de commercialisation de

coopérative. Ces entreprises sont majoritairement implantées sur des bassins à forte notoriété internationale (Aquitaine et en Bourgogne).

- Les entreprises performantes à l'export en stratégie de marque se focalisent à la fois sur le produit et sur les marchés export (leur taille leur permet !) :

En stratégie de marque, l'adaptation du profil organoleptique a un impact significativement positif sur la performance export à l'instar des entreprises en stratégie de prix-volume. Cependant, contrairement aux entreprises de prix-volume, l'adaptation du design du packaging a un impact significativement négatif sur leur performance à l'export. Ce résultat nous semble cohérent dans la mesure où l'entreprise en stratégie de marque cherche à obtenir une image cohérente au niveau mondial ; des étiquettes différentes en fonction des marchés nuiraient à la reconnaissance de la marque. L'adaptation des entreprises performantes à l'export en stratégie de marque est tournée davantage vers le contenu. Ces entreprises performantes optent pour une complémentarité marque et appellation d'origine protégée et si elles ne sont pas en mesure de mettre en avant une appellation d'origine protégée, la mise en avant du cépage sur l'IGP<sup>42</sup> ou le sans IG<sup>43</sup> est source de performance export. En effet, l'Enquête Qualitative a souligné que le cépage constitue un standard international, auquel sont habitués de nombreux consommateurs étrangers. Cependant, toujours d'après l'Enquête Qualitative, les cépages semblent souvent être réservés aux entrées/milieus de gamme et être perçus comme n'étant appropriés que pour des consommateurs (supposés être) « *peu connaisseurs* ». On trouve ainsi une opposition assez marquée entre cépages et AOP/terroir/région. Au mieux, les premiers seraient un bon complément pour proposer une entrée de gamme (le milieu/haut de gamme étant occupé par les appellations) et au pire, ils dénaturent le concept d'AOP. Des signaux faibles suggèrent que cette attitude pourrait être en train d'évoluer.

En termes de politique marché, la diversification géographique a un impact significativement positif sur la performance export de ces entreprises : leur taille « relativement plus grande » leur permettrait à la fois d'adapter leur produit et de se diversifier géographiquement.

En termes de politique d'exportation, le mode indirect a un impact significativement positif sur leur performance export. Ce résultat est contraire à nos attentes pour les trois raisons invoquées pour les entreprises en stratégie de terroir. Un argument supplémentaire en faveur d'un mode direct pour ces entreprises est le contrôle de l'image de marque. L'Enquête Qualitative serait

---

<sup>42</sup> Indication Géographiquement Protégée

<sup>43</sup> sans Indication Géographique

susceptible de nous amener des éléments de réponse à ce résultat contradictoire. En effet, l'Enquête Qualitative nous a révélé que le mode d'exportation peut être tout d'abord contraint par le contexte réglementaire. De plus, le circuit de distribution doit être pris en compte dans la décision du mode d'exportation : cibler la grande distribution européenne est souvent une option viable « en direct » car il s'agit d'un circuit où les négociations sont très concentrées dans le temps avec un nombre restreint d'interlocuteurs. En revanche, cibler les circuits spécialisés (CHR<sup>44</sup> ou cavistes en particulier) est souvent très difficilement envisageable en direct. Ces circuits réclament un travail de terrain presque en continu, auprès d'une clientèle très fragmentée. Cela nécessite de faire appel à plusieurs importateurs spécialisés. Enfin, des entreprises ont souligné que travailler *via* un importateur ne signifiait pas une perte totale de contrôle même si elles n'ont pas de contrôle hiérarchique sur l'importateur comme elles le feraient dans le cadre d'une filiale. Manquant de ressources financières, une PME pourrait ainsi maîtriser sa politique commerciale sur le marché export non pas en internalisant son mode d'exportation ou en engageant plus de ressources financières et humaines mais en développant une relation de confiance avec son partenaire local. Ce mode de gouvernance plus flexible conviendrait mieux aux PME. L'Enquête Quantitative valide ces réflexions puisque bâtir des relations de qualité avec ses partenaires commerciaux est souvent jugé stratégique. Parmi l'ensemble des entreprises performantes à l'export, il s'agit du 3<sup>ème</sup> facteur clé de succès le plus cité après le prix compétitif et la mise en avant de la marque commerciale (26 entreprises sur 64 entreprises performantes à l'export).

## CONCLUSION

L'objectif de cet article était de s'intéresser à la politique export des entreprises vitivinicoles françaises et à son impact sur la performance export. A partir des résultats obtenus précédemment, il est possible de valider empiriquement qu'il n'existe pas une politique export intrinsèquement supérieure aux autres mais que la politique export adéquate doit être choisie en fonction du positionnement stratégique de l'entreprise à l'export. Par ailleurs, l'Enquête Quantitative met en évidence un impact direct non significatif de la stratégie export sur la performance export, confirmant le principe d'équifinalité stratégique selon laquelle l'entreprise vitivinicole française peut être tout aussi performante à l'export en stratégie de marque, de prix-volume et de terroir. Ces résultats obtenus font écho aux travaux du Professeur Katsikeas

---

<sup>44</sup> CHR : Cafés, Hôtels, Restaurants

indiquant que la mise en œuvre d'une stratégie est plus importante que la stratégie en elle-même et c'est ce que nous avons tenté de démontrer dans cet article en distinguant deux concepts clés trop souvent amalgamés dans la littérature : stratégie et politique export. A ce propos, il serait intéressant de démontrer dans de futures recherches le rôle de quasi-modérateur de la stratégie export sur la relation entre la politique et la performance export selon la typologie de Sharma et al. (1981)<sup>45</sup>. En effet, Ansoff écrivait dès 1965: « la politique est une décision contingente alors que la stratégie est une règle pour prendre des décisions ». De fait, on s'attend empiriquement à une relation significative entre politique et stratégie export.

Par ailleurs, le rôle modérateur de la stratégie sur le lien entre politique et performance export place cette variable au centre du débat. En effet, une recommandation pourrait être formulée concernant l'importance pour une entreprise de définir correctement sa position stratégique à l'export. Pour le cas de la filière vin en France, la différenciation entre une stratégie de terroir et de marque est souvent une question d'appréciation du chef d'entreprise. Il est en effet important de souligner que parmi notre échantillon, 80 entreprises sur 120 déclarent être en stratégie de marque alors qu'en réalité 34 entreprises seulement ont une « véritable » stratégie de marque d'après nos critères objectifs définis Tableau 7.

Enfin, si l'on tente de résumer la recherche sur l'alignement, il est possible d'identifier deux aspects pour l'étude de ce concept (Jouirou et Kalika, 2009)<sup>46</sup>. Dans le premier qualifié de « statique », les chercheurs se sont concentrés à mesurer l'alignement à un instant t. C'est d'ailleurs dans cette perspective que notre recherche se situe. Cependant, il existe un deuxième aspect de ce concept qualifié de « dynamique » qui est beaucoup moins développé. D'après Venkatraman (1989)<sup>47</sup>, il serait beaucoup plus rigoureux d'étudier le processus d'alignement dans le temps. Ce deuxième aspect vise à assurer une meilleure compréhension des mécanismes et des processus par lesquels le phénomène d'alignement se construit au cours du temps. C'est d'ailleurs l'idée reprise par Schilke et al. (2009)<sup>48</sup> suggérant qu'il aurait été intéressant de tester l'impact de la performance sur l'adaptation du produit ou sur les autres éléments de la politique export. L'Enquête Qualitative a permis uniquement d'aborder l'impact de la performance

---

<sup>45</sup> Sharma, S., R.M. Durand & O. Gur-Arie 1981, Identification and analysis of moderator variables, *Journal of marketing research*, pp. 291-300.

<sup>46</sup> Jouirou, N., & M. Kalika 2009, Mise en place d'un ERP, transformation de l'entreprise et dynamique de l'alignement, In Communication, 14e colloque de l'AIM, Juin, Marrakech, Maroc.

<sup>47</sup> Venkatraman N. 1989, The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondance, *Academy of Management Review*, vol. 14, no. 3.

<sup>48</sup> Schilke, O., M. Reimann & J.S. Thomas 2009, When does international marketing standardization matter to firm performance?, *Journal of International Marketing*, vol. 4, no. 17, pp. 24-46.

export sur le mode direct d'exportation. Très peu de nos interlocuteurs ont souhaité répondre à cette question. Pour de futures recherches, nous suggérons d'étudier l'aspect dynamique du concept d'alignement par une approche qualitative et longitudinale permettant de comprendre la dynamique du phénomène (Koenig et Thiétart, 1995)<sup>49</sup>. Nous proposerions donc une étude de cas avec un échantillon de PME vitivinicoles françaises plus restreint ayant un comportement stratégique bien déterminé et implanté sur un même bassin viticole avec un suivi s'étalant sur une longue période de temps.

---

<sup>49</sup> Koenig, G. & R.A. Thietart 1995, Contrôle limité et changement dans les organisations multidivisionnelles, in Noël, A., Very, Ph., Wissler, M., *Perspectives en Management Stratégique - Tome III*, Economica.