

Être petit et réussir à l'export : étude de dix cas d'entreprises vitivinicoles françaises

Small is Beautiful for Exports: Study of Ten Cases of Small French Wine Companies

Ser pequeño y tener éxito para la exportación: estudio de diez casos de empresas vitivinícolas francesas

Foued Cheriet and Carole Maurel

Volume 24, Number 6, 2020

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1077353ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1077353ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (print)
1918-9222 (digital)

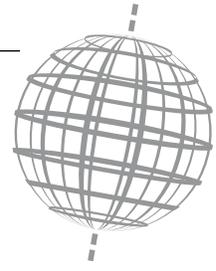
[Explore this journal](#)

Cite this article

Cheriet, F. & Maurel, C. (2020). Être petit et réussir à l'export : étude de dix cas d'entreprises vitivinicoles françaises. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 24(6), 114–126.
<https://doi.org/10.7202/1077353ar>

Article abstract

Several issues punctuate previous research on SMEs export, and more specifically about liability of smallness. Our work aims to analyze the success factors and risks of international failure of these companies. We conducted an empirical analysis on ten cases of French wine companies. Our results show a strong diversity of export trajectories and distinct visions of success and failure of international strategies. Three non-exclusive strategies (partnership, communication, human resources) are emerging. Far from being a liability, the small size of wine-producing companies can be translated into distinctive competitive attributes (link to the terroir, specialization, image-history of the producer).



Être petit et réussir à l'export : étude de dix cas d'entreprises vitivinicoles françaises

Small is Beautiful for Exports: Study of Ten Cases of Small French Wine Companies

Ser pequeño y tener éxito para la exportación: estudio de diez casos de empresas vitivinícolas francesas

FOUED CHERIET

UMR 1110 MOISA,
INRA-Montpellier SupAgro

CAROLE MAUREL

Montpellier Recherche en Management
EA4557, Université de Montpellier

RÉSUMÉ

Plusieurs controverses jalonnent les recherches antérieures sur l'exportation des PME. L'objet de notre travail est d'analyser les facteurs de succès et les risques d'échec à l'international de ces entreprises. Pour cela, nous avons mené une analyse empirique sur dix cas d'entreprises vitivinicoles françaises. Nos résultats montrent une forte diversité des trajectoires à l'export et des visions distinctes du succès et de l'échec à l'international. Trois stratégies non exclusives (partenariale, communication, ressources humaines) se dessinent. Loin d'être un handicap, la petite taille des entreprises vitivinicoles peut se traduire par des attributs compétitifs distinctifs (lien au terroir, spécialisation, image-histoire du producteur).

Mots-Clés : PME, Vin, Export, Performance, Etude de cas

ABSTRACT

Several issues punctuate previous research on SMEs export, and more specifically about liability of smallness. Our work aims to analyze the success factors and risks of international failure of these companies. We conducted an empirical analysis on ten cases of French wine companies. Our results show a strong diversity of export trajectories and distinct visions of success and failure of international strategies. Three non-exclusive strategies (partnership, communication, human resources) are emerging. Far from being a liability, the small size of wine-producing companies can be translated into distinctive competitive attributes (link to the terroir, specialization, image-history of the producer).

Keywords: Export, Wine, SME, French, Performance, Case Study

RESUMEN

Varias controversias puntúan investigaciones anteriores sobre la exportación de PYME. El propósito de nuestro trabajo es analizar los factores de éxito y los riesgos de fracaso internacional de estas empresas. Realizamos un análisis empírico de diez casos de empresas vitivinícolas francesas. Nuestros resultados muestran una gran diversidad de trayectorias de exportación y visiones distintas de éxito y fracaso internacional. Se pueden distinguir tres estrategias no exclusivas (asociación, comunicación, recursos humanos). Lejos de ser una desventaja, el pequeño tamaño de las empresas productoras de vino puede traducirse en atributos competitivos distintivos (vínculo con el terruño, especialización, historia de la imagen del productor).

Palabras Clave: PYME, Vino, Exportación, Rendimiento, Estudio de caso

Exporter constitue souvent la première étape de l'internationalisation des PME (Leonidou *et al.*, 2002). La littérature aborde les problématiques d'exportation *via* les stratégies et les stades d'internationalisation, mais aussi *via* le concept de « performance export ». On doit le premier article portant sur les facteurs associés au succès à l'export à Tookey (1964), mais ce n'est qu'au début des années 90 que la littérature sur la performance export des PME a commencé à se développer. Les revues de la littérature et méta-analyses décryptant les travaux sur la performance export (la plus récente étant celle de Chen *et al.*, 2016) révèlent que les mesures sont très variées et que les déterminants peuvent être internes ou externes, mais aussi contrôlables ou incontrôlables (Zou et Stan, 1998).

Les relations entre ces déterminants et la performance export peuvent être directes mais aussi indirectes *via* le déploiement de la stratégie export. Une autre approche consiste à répartir les déterminants selon qu'ils soient rattachés à l'entreprise, au secteur ou au marché (Ruppenthal et Bausch, 2009). Enfin, les principaux cadres théoriques mobilisés sont l'approche basée

sur les ressources (déterminants internes), l'approche institutionnelle (déterminants externes), la théorie de l'apprentissage organisationnel (stratégie marketing export) et la théorie de la contingence (Chen *et al.*, 2016).

Les résultats concernant les déterminants du succès à l'export sont très contrastés. Les travaux empiriques portant sur l'analyse des performances à l'export se heurtent à trois types d'écueils : théoriques (diversité des cadres théoriques et de la mobilisation des concepts), méthodologiques (hétérogénéité des mesures de performance/succès, difficultés d'isolation des déterminants par rapport à une diversité de situations et de profils des unités d'analyse) et empiriques (diversité des motivations et des processus d'exportation, spécificités des marchés ciblés et des secteurs analysés).

La taille constitue un déterminant dont les effets sur la réussite à l'export sont encore contrastés. Ses effets sont tantôt positifs (par exemple Majocchi *et al.*, 2005), tantôt non significatifs (par exemple Dean *et al.*, 2000). Être une petite entreprise peut constituer un obstacle au développement de

l'activité export car ceci limite les ressources pour investir, innover, ou encore entreprendre une stratégie d'adaptation de son produit (Calantone et Knight, 2000). *A contrario*, les PME accèdent à davantage d'opportunités de croissance ainsi qu'une flexibilité accrue, pouvant améliorer leur performance export (Bonaccorsi, 1992; Calof, 1994). Elles font face à moins de coûts de coordination que les grandes (Zou et Stan, 1998). De même, la stratégie de niche choisie par les PME peut être synonyme de réussite à l'export (Rebelo et Muhr, 2012).

Cette étude se concentre sur la filière vin, secteur que nous considérons pertinent pour traiter une telle question à double titre : d'une part, car il est composé de nombreuses PME, et d'autre part, l'export y est le mode d'internationalisation privilégié (Duval, 2015 : 9). Sur le plan macroéconomique, l'export est un enjeu majeur de la compétitivité de la filière. Plusieurs travaux sur les déterminants de la performance export dans ce secteur existent, notamment en France (Maurel, 2009; Maurel et Viviani, 2010; Duval, 2015). La taille de l'entreprise y a été étudiée sans qu'un consensus ne se dégage quant au sens et l'ampleur de ses effets sur la performance export (Silverman *et al.*, 2004; Duval, 2015). Plutôt que de tester une nouvelle fois qui, parmi les PME ou les grandes entreprises, réussit le mieux à l'export, nous souhaitons explorer ce qui caractérise les PME qui réussissent à l'export.

A travers dix études de cas, nous tenterons de répondre à trois objectifs d'analyse : quelles sont les perceptions des acteurs du succès et de l'échec de l'export de vin ? Quelles sont les principales orientations stratégiques des petites entreprises vitivinicoles à l'export ? La petite taille est-elle un handicap et comment peut-on la valoriser à l'export ? Cette étude n'est pas vouée à fournir une autre liste exhaustive des travaux portant sur les déterminants de la performance export des PME, ni à analyser l'ensemble des facteurs de réussite et échec, mais plutôt à se focaliser sur les perceptions de petits et moyens exportateurs de vins en la matière.

De nature exploratoire, nous mobilisons une approche qualitative de recueil des données (entretiens semi-directifs) et d'analyse des résultats (analyse de cas multiples) dans la lignée d'Olsen *et al.* (2007). L'objectif n'est pas de « mesurer » les effets de certains déterminants sur la performance export, mais davantage de comprendre les visions et les perceptions qu'ont les acteurs des facteurs de succès et de risque d'échec à l'international.

Nous présentons dans une première section les résultats de la littérature sur les mesures de performance et les facteurs de réussite et d'échec à l'export dans la filière vin. La deuxième section détaille la méthodologie employée ainsi que les caractéristiques des dix entreprises étudiées. Enfin, nous présentons les résultats obtenus, les discutons et avançons quelques conclusions, limites et implications managériales.

Les PME vitivinicoles et l'exportation de vin : opportunités et risques

PERFORMANCE ET RÉUSSITE À L'EXPORT : MESURES ET SPÉCIFICITÉS POUR LES PME DU VIN ?

Les déterminants de la performance export ont été abordés dans la littérature selon différents *background* théoriques : facteurs internes relevant des caractéristiques organisationnelles de l'entreprise, certaines contrôlables et d'autres non (approche basée sur les

ressources), facteurs externes liés à l'environnement du marché visé ou du pays d'origine, tels que la réglementation du pays cible ou la stratégie d'approvisionnement de l'acheteur mobilisant des théories institutionnelles ou de contingence, et facteurs de processus mobilisant la théorie de l'apprentissage organisationnel (stratégie marketing export) ou les modèles « étagés » d'internationalisation traitant l'export comme une étape intermédiaire (Cheriet et Maurel, 2018) (modèle d'Uppsala et Innovation Model). Cette diversité des approches théoriques aboutit le plus souvent à une conceptualisation différente du processus d'exportation, de la mesure de sa performance et de ses déterminants.

Sousa (2004) a identifié une cinquantaine d'indicateurs de performance export, les plus fréquemment utilisés étant : intensité export, croissance des ventes export, rentabilité export, parts de marché, satisfaction quant à la performance export globale et succès à l'export perçu. Cette diversité d'indicateurs, ajoutée à l'hétérogénéité de situations d'exportation rencontrées par les entreprises, expliquent certainement le manque de consensus observé dans les résultats sur les facteurs de réussite et d'échec. Plusieurs échelles composites de mesure ont également été mises au point afin de proposer une opérationnalisation multidimensionnelle de la performance et de la réussite à l'export (par exemple Karelakis *et al.*, 2008). Dans la filière vin (annexe 1), les travaux mobilisent tantôt la réussite à l'export (« *export success* » : Aylward, 2006), tantôt la performance export (Maurel, 2009; Maurel et Viviani, 2010; Bianchi et Wickramasekera, 2013; Fernandez-Olmos et Diez-Vial, 2015; Duval, 2015; Yu et Lindsay, 2015), tantôt les deux à la fois (Aylward, 2004; Cheriet et Aubert, 2013).

Dans la présente étude, compte tenu du recours à l'étude de cas multiple, nous utiliserons des mesures subjectives liées aux perceptions qu'ont les dirigeants de leur réussite à l'export. Au-delà d'un choix méthodologique, nous soutenons que ce type de mesure permet de contourner deux écueils : le premier est lié à une nécessaire contextualisation car chaque dirigeant d'entreprise aura des perceptions différentes des mesures de succès, à la fois en termes de choix de la mesure, mais aussi de son appréciation. Le second porte sur l'impossibilité d'obtenir pour des entreprises aux profils distincts, des mesures « universelles » et uniques. Même si nous considérons que des mesures objectives peuvent être pertinentes dans certains cas, notre démarche s'inscrit clairement dans une appréciation « composite », combinant des mesures utilisées par Aylward (2004) (initiative à l'export, croissance export, intensité export, diversité et durabilité export) et certaines de Karelakis *et al.* (2008) (importance accordée à la rentabilité export, intensité export, diversification des marchés, croissance des exportations et satisfaction). En précisant ce choix, nous devons également signaler que notre approche reste qualitative et contrairement à ces derniers auteurs, nous n'avons pas développé d'échelle composite de mesure, ce qui constitue en soi une limite de notre travail.

LES FACTEURS DE SUCCÈS DES PME VITIVINICOLES À L'EXPORT

Au regard de la littérature (annexe 2), nous identifions trois « groupes » de variables pour expliquer le succès des PME vitivinicoles à l'export : l'entreprise et son dirigeant, le processus et la stratégie d'internationalisation et enfin la capacité de l'entreprise à interagir avec son environnement.

L'entreprise et son dirigeant

Le rôle du dirigeant est d'autant plus prégnant dans les PME que celui-ci y est souvent aussi propriétaire : l'identité de l'entreprise est souvent assimilée à celle de son dirigeant. Karelakis *et al.* (2008) proposent une typologie en trois groupes d'exportateurs. Les entreprises les plus performantes à l'export sont majoritairement des PME, ayant une expérience export moyenne ou élevée. A cette expérience export (Silverman *et al.*, 2004; Bardaji *et al.*, 2014) peuvent être associées les compétences export comme autre facteur de performance (Karelakis *et al.*, 2008; Bianchi et Wickramasekera, 2013) mais aussi la vision de l'équipe dirigeante (Olsen *et al.*, 2007), l'orientation marché (Beaujanot *et al.*, 2004; Jordan *et al.*, 2007), une attitude proactive (Foster *et al.*, 2002; Jordan *et al.*, 2007) ou encore l'engagement export (Maurel, 2009; Bardaji *et al.*, 2014) de la PME exportatrice. Parmi les priorités concurrentielles, on peut citer le rôle de la production d'un vin de qualité (Foster *et al.*, 2002; Wickramasekera et Bamberry, 2003; Esterhuizen et Van Rooyen, 2006; Bianchi et Wickramasekera, 2013), l'innovation (Wood et Kaplan, 2005; Maurel, 2009; Rebelo et Muhr, 2012), ou encore l'appartenance à un cluster (Aylward, 2004, 2006).

La stratégie d'internationalisation

Duval (2015) étudie l'avantage concurrentiel à l'export dans la filière vin et identifie trois stratégies : les entreprises en stratégie de terroir, en stratégie de marque et en stratégie de prix-volume, les deux premières étant des déclinaisons de la stratégie de différenciation de Porter. L'auteur démontre le rôle modérateur de la stratégie export sur la relation entre politique export et performance export. Le rôle de l'avantage concurrentiel export dans le succès à l'export est également mis en évidence par Karelakis *et al.* (2008).

L'environnement

Outre ces éléments internes, la PME exportatrice doit composer avec son environnement. Plus celui-ci est hostile, plus difficile sera le succès à l'export (Karelakis *et al.*, 2008). A l'inverse, l'existence d'un soutien institutionnel est plus propice à la réussite à l'export (Bardaji *et al.*, 2014).

Elle doit également tirer profit des interactions avec les parties prenantes constituant son environnement, facteurs de réussite (Olsen *et al.*, 2007) : coopération avec les distributeurs étrangers (Karelakis *et al.*, 2008), collaborations inter-entreprises (Jordan *et al.*, 2007; Maurel, 2009) permettant un échange de connaissances (Wood et Kaplan, 2005), réseau de distributeurs (Bianchi et Wickramasekera, 2013) et relations avec les clients (Beaujanot *et al.* 2004; Belso-Martinez, 2006).

Notre analyse des facteurs de succès à l'export s'inscrit dans la grille d'analyse multidimensionnelle développée par Karelakis *et al.* (2008) à travers ces trois groupes de déterminants. Nous soutenons par ailleurs que certains déterminants auront des effets différenciés du fait de la spécificité du produit; le vin, et de la filière. Dans ce triptyque, le profil du dirigeant et son orientation stratégique à l'export sont d'autant plus importants que la taille de l'entreprise est petite. Concernant le vin, nous soutenons également que cette petite taille est loin de constituer un handicap, mais certains de ses attributs peuvent être valorisés.

LES RISQUES D'ÉCHEC DES PME VITIVINICOLES À L'EXPORT

La réussite à l'export peut toutefois être entravée par un certain nombre de freins et barrières. Ces problèmes peuvent être internes ou externes, liés au marché domestique ou au marché étranger (Karelakis *et al.*, 2008). L'adoption d'une attitude passive plutôt qu'une posture active et concurrentielle (Karelakis *et al.*, 2008) est préjudiciable et se traduit par une faible (voire absence de) préparation de l'exportation. L'activité internationale naît souvent de la saisie d'opportunités commerciales à court terme (rencontre d'un importateur lors d'un salon). D'autres freins ont été identifiés; manque de ressources financières, quantités limitées de stocks face à l'expansion des marchés, manque de connaissances et d'expérience du management, mais aussi coût élevé des séjours à l'étranger et des salons (Wickramasekera et Bamberry, 2003; Bianchi et Wickramasekera, 2013) ou les fluctuations des taux de change (Esterhuizen et Van Rooyen, 2006). Des barrières à l'export perçues comme importantes influencent également négativement la réussite à l'export des entreprises vitivinicoles (Silverman *et al.*, 2004); ces barrières diminuent avec l'étendue de l'activité export (Suarez-Ortega, 2003).

LA TAILLE EST-ELLE VRAIMENT UN HANDICAP À L'EXPORT DE VIN ?

Dans la filière, l'effet de la taille n'est significativement positif que si le taux d'export est utilisé comme indicateur de la performance (Silvermann *et al.*, 2004; Maurel, 2010; Duval, 2015); sinon l'effet est non significatif. Dans ce secteur, la « petitesse » des entreprises conférerait une authenticité supplémentaire, un ancrage territorial fort et un caractère non industriel et plutôt artisanal du produit et de son mode de production. Elle leur permet ainsi de se tourner vers des stratégies de niche. De plus, selon Aylward (2006), les entreprises se concentrent plus sur le développement de marchés de manière durable et avec des canaux de distributions fiables, que sur une augmentation des ventes à l'export.

A l'inverse, la faiblesse liée à la taille rend compte de moyens humains et financiers limités mais aussi une sensibilité financière plus marquée aux risques d'échec (Maurel, 2009). Par ailleurs, il semblerait qu'une taille plus importante rende plus facile l'acquisition d'expérience, la conquête de parts de marché et une gestion plus efficace des activités (Karelakis *et al.*, 2008). Très souvent, les petites entreprises vitivinicoles ne formulent pas explicitement de stratégie et sont sujettes aux asymétries d'informations (Rossi *et al.*, 2012). Elles sont également souvent contraintes de se tourner vers des marques institutionnelles (Cheriet et Aubert, 2013) et adoptent moins d'innovation (Esterhuizen et Van Rooyen, 2006), compte tenu de leurs ressources limitées.

En résumé, et pour positionner notre cadrage théorique et notre approche d'appréciation des succès et de l'échec de l'export ainsi que le rôle de la taille, notre appréciation de la réussite export est basée sur l'appréciation d'indicateurs objectifs et subjectifs des dirigeants (nombre de pays, intensité export, satisfaction, importance de l'export dans l'orientation stratégique de l'entreprise) (Ayward, 2004; Karelakis *et al.* 2008). Nous adoptons le modèle de Karelakis *et al.* (2008) concernant l'importance des trois groupes de déterminants (dirigeant, environnement et entreprise) dans la réussite export, avec un rôle

plus important du profil du dirigeant dans les petites structures. Enfin, et contrairement à certaines études (Silverman *et al.*, 2004; Diez-Vial et Fernandez-Olmos, 2014) considérant la taille comme un handicap (*liability of smallness*), nous soutenons que pour l'export de vin, la petite taille et ses attributs peuvent aussi constituer des atouts de différenciation à mieux valoriser.

Démarche méthodologique et présentation des entreprises étudiées

Le secteur des vins et spiritueux est le premier poste des exportations de l'industrie agro-alimentaire française. Selon France Agrimer (2016), en 2015, la France a exporté 14,2 millions d'hectolitres de vin sur les 47,5 millions qu'elle a produits, soit près d'un tiers de sa production totale. La France est un acteur majeur sur la scène vitivinicole mondiale. C'est le troisième pays exportateur au monde derrière l'Espagne et l'Italie en volume; le premier en valeur avec 8,2 milliards d'euros. Néanmoins, depuis une dizaine d'années, les entreprises françaises enregistrent des baisses importantes de leurs parts de marché. Cela s'explique par des caractéristiques structurelles de la filière (coûts, atomisation, petite taille, absence de marques fortes) mais aussi par une concurrence forte des nouveaux pays producteurs et une faible adaptation des produits français aux attentes des consommateurs internationaux.

A l'international, la France jouit de nombreux atouts pour exporter ses vins : une image qualitative et de luxe, une offre diversifiée, un véritable savoir-faire ancestral, une grande diversité de terroirs et de styles de vins... Enfin, elle souffre d'un rapport défavorable en termes de coûts de production. Dans ce contexte, les enjeux du succès à l'export des entreprises vitivinicoles et notamment ses nombreuses PME semblent importants en termes de structuration de la filière et de compétitivité internationale.

RECUEIL DES DONNÉES, CONSTRUCTION DU QUESTIONNAIRE ET ENQUÊTE

Nous avons combiné deux types de données : primaires et secondaires *via* les sites Internet des entreprises et la presse spécialisée. Pour les données primaires, nous avons eu recours à une enquête par questionnaire (vingt questions quantitatives et qualitatives organisées en trois parties : informations générales de l'entreprise, caractéristiques des activités export, déploiement de la stratégie export) menée entre janvier et février 2016 (premier envoi et trois relances). Elle a été administrée aux directeurs ou responsables export d'une soixantaine d'entreprises présentes au salon professionnel « Vinisud » (2016) et identifiées au préalable selon trois critères principaux. Elles devaient répondre à la définition française de PME (chiffre d'affaires et personnel), avoir une activité vinicole principale, et présenter une activité export pérenne (au moins 3 ans). Nous avons complété ce recueil d'informations par questionnaire par des entretiens téléphoniques d'environ une heure en moyenne. Au total, dix cas d'entreprises vitivinicoles françaises seront étudiés.

Les données quantitatives sur l'export ont permis de répartir les entreprises selon différents stades d'internationalisation. L'analyse au cas par cas des questionnaires a permis d'identifier des facteurs clés de réussite et d'échec de l'activité export de vin. A partir de ces facteurs clés, les forces et faiblesses de chaque entreprise du panel ont été synthétisées.

CHOIX DU PANEL ET CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES

L'étude admet les *extrema* de 42 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel pour la Maison Gabriel Meffre et 340.000 euros pour le domaine La Croix Montjoie. Toutes les entreprises ont une activité export de vin représentant au moins 15 % de leur chiffre d'affaires total. Un seul cas déroge à cette règle (Canet-Valette, 10 % du chiffre d'affaires) mais a été maintenu car il représente une trajectoire atypique de recul de l'export.

Le panel regroupe aussi bien des sociétés en nom propre, que des sociétés à responsabilité limitée (SARL) et des coopératives. Deux entreprises appartiennent ou ont dans leur capital, la participation d'un autre groupe. Néanmoins, et après vérification auprès de leurs dirigeants, elles affirment jouir d'une autonomie relative concernant l'activité export. Cette diversité de statuts juridiques et de gouvernances a été souhaitée pour aborder différentes stratégies et différentes méthodes, mais aussi tenir compte de la diversité des acteurs composant cette filière. Les entreprises ont été volontairement choisies dans différentes régions de France pour que les facteurs mis en lumière ne soient pas uniquement imputables au dynamisme d'une région ou d'un syndicat en particulier, ni à la notoriété d'un vignoble spécifique. Plusieurs régions viticoles françaises sont représentées : Languedoc-Roussillon (3 cas), Vallée du Rhône (4 cas), Bourgogne (2 cas), Provence (1 cas).

Le premier tableau résume les principales caractéristiques des entreprises enquêtées, alors que le second se rapporte à des éléments de leur internationalisation.

Les entreprises recensées ne se positionnent pas toutes sur les mêmes gammes ou segments de qualité de produits. Par exemple, le domaine de Jaillance à Die est spécialisé dans les effervescents et les mousseux bios, le domaine de la Tour du Bon au Castellet se positionne exclusivement sur des vins bios et de la vinification traditionnelle en amphores, alors que le domaine de l'Arjolle produit des vins sous indication géographique protégée (IGP) Côte de Thongue et le domaine Canet-Valette valorise la démarche en biodynamie.

Plusieurs modèles peuvent expliquer le développement des PME à l'international. La plupart sont séquentiels et prennent en compte des indicateurs économiques. Nous nous inspirerons ici du modèle de Cavusgil (1984), distinguant cinq étapes de l'internationalisation de l'entreprise : commercialisation sur le marché domestique; stade pré-export; participation expérimentale (0-9 % du chiffre d'affaires réalisé à l'export); participation active (10-39 %); participation engagée (>40 %). Nous y avons « ajouté » une sixième phase (recul) pour le cas particulier du domaine Canet-Valette (Tableau 2).

Bien évidemment, et selon les critères de sélection des entreprises de notre échantillon (pour rappel, un des critères était de présenter une activité export d'au moins 3 ans), les trois premiers stades (domestique, prospection, export expérimental) ne sont pas retenus. Restent donc les deux derniers stades (actif et engagé) auquel nous avons ajouté celui de recul (cas où une entreprise engagée dans l'export choisit de réduire cette proportion pour revenir à son marché domestique).

Deux entreprises; le domaine de l'Arjolle et le domaine de la Tour du Bon, ont relaté au moins un cas d'échec à l'export.

De même, le cas Canet-Valette pourrait illustrer les stratégies d'abandon et de recul de l'export comme axe principal de développement de la PME (baisse de la part du CA export dans le CA total de 95 % à 10 % en 20 ans).

Résultats obtenus : facteurs de succès et d'échec des activités « export »

POURQUOI CES PME VITIVINICOLES EXPORTENT-ELLES ?

Pour la plupart des entreprises interrogées, exporter est perçu comme une nécessité. Sur un marché français fortement concurrentiel où une majorité de producteurs adopte une stratégie de différenciation, il est parfois difficile d'axer son développement sur le marché domestique. La grande distribution est mal perçue par les petites entreprises vitivinicolas qui ne se sentent pas de taille à affronter cette « machine infernale » et anticipent la probable diminution des marges qu'elles vont devoir lui concéder.

L'export apparaît donc comme une échappatoire pour conserver des marges satisfaisantes.

Par ailleurs, certaines entreprises mettent en avant la baisse de consommation de vin en France et voient dans l'activité export une opportunité de vendre des volumes plus importants. Alors que les entreprises interrogées ont toutes pointé certains risques, elles reconnaissent que le déclenchement de l'activité est souvent lié à une opportunité commerciale (rencontre lors d'un salon ou un déplacement professionnel, contact par un importateur, etc.) et n'obéit pas à une démarche de développement programmée.

QUE SIGNIFIE RÉUSSIR /ÉCHOUER À L'EXPORT POUR CES PME VITIVINICOLES ?

Afin d'illustrer les différents résultats obtenus, nous avons repris dans le tableau 3 une sélection de *verbatim* portant sur les principaux éléments de définition de succès et d'échec tels que perçus par les dirigeants des entreprises enquêtées.

TABLEAU 1
Description des entreprises enquêtées

Nom de la structure	Département Localisation	CA (2015) en euros	Volume produit (cols ou hectolitres)	Salariés Eq T.P.*
Domaine Jaillance	Drôme	36 millions	10 millions cols	95
Tain l'Hermitage	Drôme	24 millions	52 000 hl	56
Mas Daumas Gassac	Hérault	7 millions	2,2 millions cols	30
Delas Frères	Ardèche	10 millions	2 millions cols	90
Gabriel Meffre	Vaucluse	42 millions	160 000 hl	150
Sarl Unité (Caves Lugny et St Désirat)	Saône et Loire	15 millions	2 millions cols	2**
Domaine de l'Arjolle	Hérault	2,5 millions	5 200 hl	16
La Croix Montjoie	Yonne	340 000	600 hl	3
Le Brûlat du Castellet	Var	460 000	500 hl	4
Domaine Canet	Hérault	369 000	525 hl	3

*Equivalent temps plein

**cas particulier, car les 2 salariés sont seulement ceux de la coentreprise. La cave de Lugny emploie 250 salariés et celle de St Désirat 15 salariés.

Source : Elaboré par les auteurs sur la base des informations communiquées par les directeurs ou les responsables export des entreprises interrogées.

TABLEAU 2
Principales caractéristiques de l'internationalisation des entreprises enquêtées

Entreprise	% CA export/ CA total	Stade export (*)	% volume à l'export	Personnel dédié export	Pays cibles 2015	Date début export
Domaine Jaillance (Drôme)	15%	«actif»	15%	3	6	années 70
Cave de Tain l'Hermitage (Drôme)	18%		15 à 20%	2	50	années 70
Domaine La Croix Montjoie (Yonne)	34%		15%	1	9	2012
Mas Daumas Gassac (Hérault)	50%	«engagé»	60%	5	40	1978
Domaine La Tour du Bon (Var)	50%		55%	1	8	années 80
Delas Frères (Ardèche)	60%		50%	1	80	1940
Domaine de l'Arjolle (Hérault)	70%		69%	1	6	années 70
Gabriel Meffre (Vaucluse)	75%		75%	5	35	années 90
SARL Unité (Saône-et-Loire)	83%			2	22	2006
Canet-Valette (Hérault)	10%	«en recul»	10%	1	6	1995 (95%)

Source : Elaboré par les auteurs sur la base des informations communiquées par les directeurs ou les responsables export des entreprises interrogées.

*Inspiré des stades d'internationalisation de Cavusgil (1984) : actif (10-39% du CA réalisé à l'export); engagé (>40% du CA à l'export); en recul (catégorie ajoutée par les auteurs, signifiant le passage du stade engagé ou actif à un stade antérieur).

TABLEAU 3
Caractéristiques de l'activité export et perceptions de la réussite/échec

Items	Verbatims (extraits)
Succès/ réussite de l'export	
Maintien dans un pays	- Le succès est de pouvoir nous maintenir dans un pays et d'avoir des ventes stables. L'idéal est d'augmenter nos ventes sur un marché, mais y être et y rester est déjà un succès pour nous.
Expansion géographique	- Pour nous, réussir à l'export signifie pouvoir être présent dans d'autres pays-marchés importants.
Atteinte des objectifs	- Un succès est celui qui nous permet d'atteindre nos objectifs commerciaux de vente.
Echec des activités export	
Retrait du marché	- Echouer, c'est sortir définitivement d'un marché international.
Insatisfaction client/ rupture	- Nous avons connu des échecs, mais nous avons toujours su les surmonter, sauf dans deux cas où nous avons eu des problèmes avec un client qui a changé d'avis concernant les exigences produit.
Développement des activités export	
Accompagnement	- Nous avons eu recours à des services d'accompagnement les premières années. Mais cela était cher et peu satisfaisant. - Nous avons assez d'expérience pour ne pas s'appuyer sur ces services. Par contre, nous avons recours à des aides de France Agrimer.
Contractualisation	- Nous avons très peu de contrats écrits. Cela se passe souvent sur une base orale et de confiance. - Sauf pour des marchés spécifiques, nous privilégions des engagements oraux. Nous ne traitons qu'avec des clients sérieux avec une réputation établie.
Préparation et adaptation	- Nous adaptons certains produits pour les marchés d'Amérique du Nord (USA et Québec). Pour les autres, nous traduisons juste les étiquettes. - Nous n'avons pas fait d'études de marchés. C'est notre importateur qui nous suggère certaines améliorations du produit. - Ce ne sont pas nos démarches qui exportent notre produit, mais sa qualité.
Analyse des risques	- Notre expérience à l'international nous permet de bien apprécier les risques. Nous ne couvrons que le risque de change aux USA. - Notre activité export est petite. De ce fait, nous n'avons pas engagé d'études pour analyser les risques
Suivi des relations clients	- Nous tenons beaucoup à la satisfaction de nos clients, surtout sur les marchés importants. Les visites des clients sur les lieux de production et les liens fréquents, nous permettent de maintenir des relations au-delà du commercial. - Nous n'avons pas de fichier de suivi, mais nous connaissons nos interlocuteurs et ils nous connaissent. On se dit les choses.

Source : Elaboré par les auteurs sur la base des verbatims des directeurs et responsables export des entreprises interrogées.

Ces entreprises apprécient différemment le « succès » des activités export, et cela tient tant à leur situation qu'à leurs caractéristiques propres. Par exemple, pour un des répondants, le « *succès est déjà d'exporter du vin et être présent dans plusieurs pays* », alors que pour un autre, « *il s'agit d'une stratégie réfléchie avec des objectifs d'atteindre au moins nos parts de marché nationales sur nos destinations à l'export* ». En effet, un très petit vigneron n'aura certainement pas les mêmes perceptions du succès qu'une entreprise de plus grande taille telle que Meffre. La plupart n'ont aucune mesure financière distincte (marge, rentabilité des investissements dédiés, etc.). Pour certaines, réussir à l'export signifie « être présent de manière pérenne sur un marché étranger », mais aussi que « *son produit soit apprécié par un consommateur à 10 000 km de son vignoble* », ou encore « *un pourcentage au moins stable sinon croissant de chiffre d'affaires à l'international* ». Ceci témoigne de l'hétérogénéité des appréciations du succès par les entreprises de notre échantillon.

Les entreprises interrogées identifient l'échec à l'export de manière non homogène. Il peut s'agir d'un recul de l'intensité export globale, du retrait d'un marché spécifique, de la rupture de la relation contractuelle avec un intermédiaire. L'hétérogénéité de l'importance des échecs, leurs effets directs sur l'activité commerciale ainsi que les appréciations des entreprises interrogées reflètent également l'hétérogénéité des caractéristiques des entreprises interrogées.

LES FACTEURS DE RÉUSSITE DE L'ACTIVITÉ D'EXPORT DES PME VITIVINICOLES FRANÇAISES

Nous avons pu identifier plusieurs facteurs de succès. Ils relèvent de trois « grands » types : les facteurs internes à l'entreprise (image*, histoire et innovation), les facteurs relationnels (alliances* et relation clients*) ainsi que les facteurs propres à la stratégie export (recours aux structures d'accompagnement, personnel dédié*). Dans ce qui suit, nous listons ces facteurs identifiés avec des illustrations par les cas des entreprises étudiées, en ayant à l'esprit l'hétérogénéité de l'importance des facteurs dans les processus d'export (les facteurs suivis d'une * sont les plus cités par les entreprises interrogées).

Facteur interne (1) : image locale et rayonnement de l'entreprise*

Pour une entreprise tournée vers l'exportation, avoir une image positive sur son marché domestique rassure et attire les importateurs internationaux. Le domaine de La Tour du Bon a nettement mis en avant la « tendance du rosé de Provence » et la notoriété de l'AOC Bandol comme supports de ses résultats à l'export. L'importateur new-yorkais du domaine s'est d'ailleurs tourné vers eux pour « *compléter son offre de Bandol en réponse à la demande* ». Mais c'est parce que le domaine jouit d'une bonne réputation « *qualitative* » à l'échelle locale, et entretient de bons

rapports avec les acteurs de l'AOC qu'il a pu être recommandé à l'importateur par son premier client d'origine. De même, c'est sur recommandation des restaurateurs locaux qu'un voisin suédois retraité est venu déguster les vins au domaine et a décidé de créer une entreprise d'importation en Suède par la suite.

Les propriétaires du domaine La Croix Montjoie sont impliqués dans de nombreux syndicats locaux et associations professionnelles (Association Femmes et Vins de Bourgogne, Syndicat de l'AOC Vézelay, office du tourisme de Vézelay, conseil municipal local). La réputation du domaine au sein-même de son appellation, auprès de ses concurrents et de l'ensemble des commerçants et divers acteurs de la région, a toute son importance pour le rayonnement de l'entreprise à plus grande échelle.

Être visible dans la presse internationale semble constituer un véritable atout. Certains vins ont une réputation par leur notation internationale, comme par exemple les vins du négociant Delas-Deutz dans le *Wine Spectator* ou la Cave coopérative de Tain l'Hermitage citée par Robert Parker dans *The Wine Advocate*. Avec ses différentes marques, la Maison Gabriel Meffre a une notoriété internationale. Comme d'autres producteurs français, la Cave de Jaillance base sa notoriété sur ses mousseux « Clairette de Die ». Même si le domaine ne s'est tourné vers l'agriculture biologique qu'en 1989, l'entreprise est l'un des précurseurs des vins mousseux bios à l'export. Les deux actionnaires de la SARL Unité sont respectivement spécialistes du Chardonnay en Maconnais pour la cave de Lugny et *leader* du Saint-Joseph pour la cave de Saint-Désirat. Tout ceci semble corroborer l'idée que la production d'un vin de qualité (contribuant à l'image de l'entreprise productrice) aide au succès à l'export (Foster *et al.*, 2002; Bianchi et Wickramasekera, 2013).

Facteur interne (2) : histoire de l'entreprise et expérience internationale

Dans ses activités export, une entreprise peut être avantagée par son histoire. Dès 1835, la société Delas Frères avait un comptoir en Nouvelle Calédonie et exportait du vin en barriques depuis la métropole. Leurs exportations se font en bouteilles depuis 1940. Actuellement, l'entreprise réalise près de 60 % de son chiffre d'affaires à l'international et ses produits sont présents dans près de 80 pays.

L'accumulation de cette expérience internationale, déjà mise en avant dans la performance export par Silverman *et al.* (2004), Karelakis *et al.* (2008) et Bardaji *et al.* (2014), se retrouve pour la plupart des entreprises avec des stades actifs ou engagés. L'export a souvent débuté depuis une trentaine d'années, permettant à la fois de s'adapter aux différents contextes internationaux et de tester des trajectoires marchés-logistiques-clients différentes. Plusieurs entreprises ont néanmoins signalé des difficultés de « systématiser » les apprentissages, de les absorber et de les transmettre. Enfin, les entreprises interrogées ont clairement signalé que cette expérience export est un facteur important en termes de visibilité internationale et par rapport à la maîtrise de certains risques propres à l'activité export.

Facteur interne (3) : innovation et dynamique de l'offre sur le marché national

Comme l'ont déjà démontré les études précédentes (Wood et Kaplan, 2005; Maurel, 2009; Rebelo et Muhr, 2012), la capacité d'innovation de l'entreprise témoigne de son dynamisme, de sa

performance et de son adaptabilité. Faire preuve d'innovation aussi bien dans le domaine de la production que pour le marketing et/ou pour les circuits de distribution est un facteur de succès primordial pour la plupart des entreprises interrogées.

La Cave Coopérative de Tain l'Hermitage produit deux nouveaux vins par an comme par exemple *L'Ynsolite*, un vin effervescent blanc IGP 100 % Syrah ou des vinifications parcellaires respectant au mieux les micro-terroirs. De son côté, la Cave de Jaillance est parmi les premiers producteurs français à se positionner sur les vins mousseux bios à l'export. Le domaine de la Tour du Bon propose un vin d'AOC Bandol haut de gamme vinifié dans des amphores en terre cuite selon la tradition ancestrale.

Par ailleurs, la Maison Gabriel Meffre a adapté son offre aux attentes des consommateurs dans le monde à travers des marques fortes telles que *Fat Bastard* ou *Wild Pig*. Enfin, la SARL Unité a su innover dans la distribution du vin. Élue entreprise innovante de l'année, elle a reçu les honneurs de la Ministre de l'économie en 2009, car il existe peu de structures externalisées dans laquelle les actionnaires sont de gros producteurs. Une entreprise peut aussi faire parler d'elle par ses investissements réguliers et ses équipements technologiques : la Cave Coopérative de Tain l'Hermitage a investi 10 millions d'euros en 2014 dans une nouvelle cuverie et un nouveau chai, inaugurés en présence d'élus régionaux et municipaux et de la presse spécialisée internationale. Elle a été élue pour la deuxième fois « Cave Coopérative de l'année » en 2015 par la *Revue du Vin de France*.

La capacité d'innovation propre à chaque entreprise traduit également deux éléments importants en termes d'activités export, également soulignés par d'autres recherches empiriques : sa capacité à recueillir des informations sur son environnement international (besoins de consommateurs, tendances des marchés, et veille concurrentielle) et ses aptitudes de réponse (innovativité).

Facteur relationnel (1) : alliances et partenariats*

Afin de diminuer les risques et de cloisonner les activités domestiques et internationales, certaines entreprises ont eu recours au développement de partenariats dédiés l'export. C'est le cas de « Unité », une *coentreprise* entre la Cave de Saint-Désirat en Ardèche et la Cave de Lugny en Bourgogne, créée spécifiquement pour l'export de vin. Cette structure partenariale dédiée qui illustre bien le phénomène d'alliances stratégiques fonctionnelles, a permis aux deux caves de partager les coûts sans diminuer leurs parts de marché respectives du fait d'une gamme de produits différente. Cela a aussi permis de répondre favorablement à des besoins clients en termes de gammes de produits et de prix. Enfin, une telle collaboration a contribué à développer des compétences logistiques et commerciales communes. Ces résultats corroborent ceux de Jordan *et al.* (2007) et Maurel (2009) sur le rôle des partenariats.

Facteur relationnel (2) : pérennité des marchés et qualité des relations avec les clients*

Les échanges directs avec les clients peuvent se faire en invitant les clients sur place, surtout lorsqu'il s'agit d'un domaine inscrit dans un patrimoine naturel d'exception tel que le domaine la Croix Montjoie, le Mas de l'Arjolle ou le domaine de la Tour du Bon. Cela permet de valoriser les vins et marquer les esprits.

Les entreprises peuvent aussi se rendre dans les pays importateurs, ou même fidéliser leurs importateurs *via* un ambassadeur de marque (Maison Gabriel Meffre). Les salons professionnels internationaux comme ProWein sont aussi des occasions privilégiées pour rencontrer plusieurs clients. Maintenir un lien avec ses clients *via* des *newsletters* périodiques est une autre méthode employée (cave coopérative de Tain l'Hermitage, domaine La Croix Montjoie). Ces résultats corroborent ceux des études de Beaujanot *et al.* (2004) et Belso-Martinez (2006) concernant le rôle de la relation avec le client.

Ce facteur est d'autant plus important dans le secteur du vin où les contrats sont sans engagement à long ou à moyen terme. Ce sont souvent des contrats moraux, non écrits, où les échanges sont basés sur la confiance. Le producteur s'engage à respecter un rapport qualité/prix-produit pour l'importateur. Le plus souvent, les contrats durent tant que les deux parties sont satisfaites : la pérennité du réseau d'importateurs est un facteur de réussite à l'export. Les contrats écrits existent tout de même, pour, par exemple, assurer l'exclusivité de l'importateur pendant un an renouvelable (Maison Gabriel Meffre pour certains produits), ou pour des marchés de monopoles, ou encore pour des accords annuels avec la grande distribution (Cave de Jaillance).

Pour une petite entreprise, la diversité des clients est une manière de se protéger du non-renouvellement ou du non-respect des contrats : le Domaine La Tour du Bon a vu son intensité à l'export en Suisse nettement diminuer après le décès du chef de l'entreprise importatrice. Ils sont alors passés d'une fréquence élevée de gros contrats payés à l'avance à des contrats sporadiques. Ce changement soudain n'a eu qu'un faible impact sur l'entreprise du fait de la diversité de son fichier clients.

De même, pour le directeur export de l'entreprise Jaillance, l'export est un moyen de multiplier les débouchés et d'échapper à la « *main-mise de la grande distribution* ». Enfin, cela a été le cas pour le domaine Canet-Valette qui a été contraint de réduire sa part à l'export de 95 % à 10 % suite à un « *conflit* » avec un client qui souhaitait faire l'impasse sur un millésime. Ces différents exemples montrent la difficulté de l'arbitrage entre « un client stable et de confiance » et « *des clients de différentes natures et importances* ».

Pour une entreprise, l'établissement d'une relation de confiance durable avec ses importateurs est primordial pour minimiser l'incertitude des transactions et particulièrement la mauvaise résolution des contrats après échange, mais aussi pour fidéliser les clients. La multiplication des échanges directs, l'établissement d'un lien cordial si ce n'est d'affinité et la pérennité de la relation sont des facteurs clés, systématiquement ressortis dans les cas étudiés. Cela a déjà été mis en avant par Karelakis *et al.* (2008) et Bianchi et Wickramasekera (2013).

Facteur stratégie export (1) : compétences et formation du personnel dédié à l'export*

La maîtrise de l'anglais par les membres de l'équipe export est un minimum incontournable pour communiquer pendant les trois phases d'une transaction : négociation initiale du contrat, élaboration du contrat, et résolution du contrat après échange. Toutes les entreprises répondantes ont une version anglaise de leur site internet. Toutes les entreprises du panel appartenant à la catégorie « *stade engagé* » de l'internationalisation ont une version

de leur site internet en au moins trois langues. Cependant, notre enquête montre aussi que de nombreuses entreprises n'ont pas ou peu de personnel dédié à l'export : au domaine Canet-Valette, c'est le dirigeant qui assure les opérations d'exportation. Au domaine Delas, une seule personne est dédiée à la gestion des opérations d'exportation dans 80 pays ! Ce résultat est conforme aux études antérieures (Katsikeas, 2014). Les compétences à l'export ont déjà été mises en avant comme vecteurs de réussite dans la filière (Karelakis *et al.*, 2008; Bianchi et Wickramasekera, 2013).

Facteur stratégie export (2) : accompagnement par des structures spécialisées

Selon Katsikeas (2014), « *la qualité d'implémentation de la stratégie* » est un facteur déterminant de succès. Ainsi, au début de leur activité export, des entreprises s'appuient dans leur démarche sur des structures spécialisées telles que la Coface, Business France ou d'autres structures régionales : Trois des dix entreprises interrogées ont eu recours à un tel accompagnement pour recevoir des conseils sur leur stratégie ou acheter des listings d'importateurs par marché d'intérêt.

Les autres formes d'accompagnement mises en lumière par notre enquête sont l'aide à la préparation des salons professionnels tels que ProWein par la Sopexa (cave de Lugny), la souscription à France Agrimer permettant de recevoir des aides sur la communication à l'export (mas Daumas Gassac et maison Gabriel Meffre). Les formes d'accompagnements proposées par les structures spécialisées telles que Business France semblent peu adaptées aux plus petits domaines, perçues comme des offres trop chères et inefficaces. Ces dernières préfèrent davantage rencontrer leurs clients directement sur des salons professionnels ou lors d'une visite au domaine. Ces éléments confirment le rôle joué par le soutien institutionnel sur la performance des entreprises de la filière (Bardadaji *et al.*, 2014).

LES FACTEURS DE RISQUES D'ÉCHEC À L'EXPORT

Au vu des cas d'échec qui nous ont été rapportés par les entreprises interrogées (certains interlocuteurs ont cité plusieurs exemples d'échecs à différentes périodes des activités internationales menées), les quatre principaux facteurs limitant l'activité export sont :

Les relations humaines en interne

Afin de réussir à l'export, les relations humaines doivent d'abord être solides au sein de l'entreprise exportatrice. L'engagement export est nécessaire au succès à l'export (Olsen *et al.*, 2007). A titre d'exemple, l'Union des Blasons de Bourgogne qui était un ensemble de cinq caves coopératives bourguignonnes unies pour faciliter les flux logistiques et développer leur activité export, a échoué, selon les données recueillies auprès de la cave coopérative de Lugny, à cause d'une mésentente entre les membres. Si cela peut sembler évident, l'adhésion en interne autour d'un objectif commun à l'international (produit, client, pourcentage à réaliser, pays cibles, démarche, etc.) doit être la base de tout projet export.

La connaissance et l'estimation de l'importance des risques*

Certaines entreprises interrogées n'ont pas d'assurance pour se protéger en cas de non-paiement, car cela « *coûte très cher* ». Le

domaine de la Tour du Bon a par exemple accusé un non-paiement suite à la livraison de deux palettes en Italie. L'entreprise n'a pas jugé nécessaire de souscrire à une couverture. Ici c'est autant un problème de formation du personnel que de mauvaise estimation des risques. Le plus étonnant est que l'entreprise n'a pas changé de politique à cet égard après cet incident et se retrouve à nouveau dans une situation similaire avec un client polonais. Ce qui sauve l'entreprise en question dans cette situation est l'existence de réserves de liquidité et de sources de revenus extérieurs suffisamment importantes pour supporter des défauts de paiement qui semblent récurrents.

Au-delà de cet exemple, la démarche export est considérée par de nombreuses entreprises comme une « *extension naturelle* » de l'activité commerciale domestique. Elles ne voient donc pas l'utilité d'un examen différencié des risques et des moyens de couverture.

La non-maîtrise des coûts d'adaptation*

Toutes les entreprises interrogées déclarent se conformer aux réglementations de chaque pays cible, en ayant le plus souvent recours à des conseils juridiques ou aux services des douanes françaises et de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes. Les marchés complexes mentionnés sont l'Europe du Nord, les USA et le Québec, certainement en raison des monopoles d'Etat dans certaines de ces zones, ou de la double contrainte des réglementations fédérales et étatiques aux USA.

Plusieurs entreprises ont signalé que ces coûts sont très difficiles à estimer, mais ils peuvent devenir importants selon les exigences de chaque pays. C'est pourquoi certaines entreprises comme Unité ont choisi d'imposer un volume d'achat minimum permettant de gommer ces coûts d'adaptation (6000 bouteilles). Pour de nombreuses entreprises interrogées, la gestion des matières sèches est une réelle difficulté avec l'export, notamment si les pays ciblés sont nombreux et hors Europe. Par exemple, les contre-étiquettes spécifiques au marché américain compliquent la chaîne d'embouteillage et entraînent un surcoût de 0.25 euros de plus par bouteille. Au contraire, le domaine La Tour du Bon n'a pas estimé les coûts d'adaptation de son activité d'export.

La non-adaptation de l'offre à la demande

Les entreprises étudiées n'intègrent que peu les évolutions de la demande internationale pour adapter leur offre (France Agrimer, 2016).

En dehors de la Maison Gabriel Meffre, aucune des entreprises interrogées n'a initié de réelle stratégie d'adaptation de ses produits pour l'export, à travers une analyse prospective de la demande internationale. Ces entreprises font « coïncider » des parties de leur gamme pour certains importateurs suivant les profils des produits recherchés par d'autres importateurs ou dans d'autres pays. Elles restent donc dans une optique de réponse à des besoins, alors que des produits mis en avant pour certains pays peuvent être inadaptés dans d'autres; par exemple la Cave Coopérative de Tain l'Hermitage signale certains produits à ses importateurs mais ne leur propose pas car jugés « *différents* ».

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

Tout d'abord, il est à signaler que notre étude exploratoire s'inscrit dans une approche qualitative d'appréciation des facteurs de succès à l'export. Ce dernier est lui-même apprécié à travers

des mesures « subjectives », telle que la satisfaction. D'autres approches mobilisent des mesures dites objectives de la performance à l'export, avec des indicateurs plus précis, mais parfois standard du succès à l'international (part des ventes à l'export, rentabilité, etc.). Par ailleurs, nous devons être prudents dans l'interprétation des résultats car notre étude est limitée par la non intégration des avis des acheteurs internationaux et la non prise en compte de l'hétérogénéité des marchés de destination (spécificités légales, concurrence, offre, etc.)

Déterminants communs de succès et profils des entreprises étudiées

Les résultats obtenus permettent d'abord de mettre en lumière des déterminants « communs » de réussite et d'échec de ces dix entreprises malgré la diversité des trajectoires internationales : la gestion des relations avec des clients diversifiés mais stables ressort comme un facteur déterminant; des stratégies partenariales et une valorisation de l'image locale par un personnel formé et dédié, constituent des facteurs discriminants au-delà des efforts propres en termes d'innovation ou encore l'accompagnement par des structures institutionnelles.

Bien que la petite taille de l'échantillon ne nous permette pas de généraliser nos résultats, trois profils stratégiques de la démarche d'export des PME vitivinicoles analysées semblent se profiler : la première stratégie, partenariale, s'appuie sur les liens historiques et de collaboration avec des clients suivis et diversifiés. La seconde, de communication, valorise l'image de l'entreprise, son histoire, son ancrage territorial, et ses appellations. Enfin, une troisième stratégie est axée sur les ressources humaines (formation, spécialisation, association du personnel dans les projets d'internationalisation) et le recours aux structures d'accompagnement. Cette esquisse de profils stratégiques dans la filière vin constitue un point de départ intéressant pour un approfondissement sur des échantillons plus représentatifs.

Ces trois stratégies ne sont pas exclusives dans l'échantillon, mais l'analyse des entreprises étudiées montre une prédominance du recours aux stratégies de communication par la valorisation de l'image locale des produits et les appellations. Un second profil d'entreprises combine cette stratégie de communication avec une stratégie partenariale forte, basée notamment sur l'antériorité et la stabilité des relations avec les clients. Enfin, un troisième groupe, avec peu d'entreprises représentées, axe sa stratégie sur les ressources humaines et l'accompagnement à l'export par des structures spécialisées. Certaines entreprises révèlent également un lien « déterministe » entre leur marché local et leur activité export : un renforcement de l'avantage compétitif local semble un préalable de l'activité internationale. Cependant, le lien est aussi dans le sens inverse. Cela constitue un des résultats originaux de nos études de cas : l'activité export est une source de valorisation des produits sur le marché domestique (négociation /distribution, mention sur les supports de communication, etc.).

Déterminants communs de l'échec

Il a été observé pour un grand nombre d'entreprises étudiées, l'existence de « petits échecs » de certaines opérations d'export (ruptures d'activités avec des clients, pour des produits spécifiques ou à destination de certains pays). Ces échecs relatifs donnent lieu à des apprentissages cumulés mais à peu d'évaluation systématique des coûts et pertes.

Ensuite, nous avons pu noter quelques échecs « définitifs » ; réorientation stratégique de l'entreprise (diminution de l'activité export pour se focaliser sur le marché local, abandon définitif de la présence dans certains pays, etc.). Les facteurs explicatifs de ces échecs définitifs sont multiples (équipes pas ou peu formées, offre inadaptée, risques non maîtrisés, réseaux de distribution étrangers méconnus) et traduisent une inexpérience de l'entreprise ou la faiblesse de sa préparation pour les activités internationales.

Cohérence de nos résultats avec la littérature

Nous retrouvons ainsi des déterminants « classiques », mais exacerbés pour le cas des PME vitivinicoles : connaissance et estimation des risques s'ajoutent à une faible maîtrise des coûts d'adaptation. La faiblesse des relations humaines dédiées aux activités internationales et le manque d'analyse et d'adaptation de l'offre aux spécificités des marchés témoignent d'un raisonnement simplifié, voire opportuniste de l'export. Il s'agirait pour la plupart des entreprises étudiées, d'une extension naturelle du marché interne, avec une continuité des pratiques et des modes de gestion en cours sur les marchés domestiques.

Si certains facteurs de risques et de réussites semblent communs, d'autres sont assez spécifiques à la nature des entreprises et de la filière. En effet, d'une part, les résultats viennent confirmer le rôle de facteurs internes à l'entreprise (innovation, compétences...) mais montrent aussi que le succès à l'export est le fruit d'un ensemble de relations entretenues avec les différents partenaires (clients, structures d'accompagnement...). D'autres facteurs ressortent de ces études de cas alors qu'ils n'avaient pas été soulignés par les études antérieures sur le secteur (Aylward, 2004; Karelakis *et al.*, 2008; Duval, 2015) : l'histoire de l'entreprise mais aussi son image. De même, l'adaptation des produits, souvent annoncée comme un facteur-clé de réussite à l'export, est ignorée ou peu mise en place par les entreprises interrogées. Enfin, à la lumière de ces études de cas, il apparaît que les notions de réussite et d'échec recouvrent une diversité de réalités, tant sur l'ampleur de ceux-ci que sur leur définition et mesure par les entreprises interrogées.

Nos résultats montrent que la petite taille des entreprises vitivinicoles favorise la construction d'attributs compétitifs sur la base du terroir, de l'image et de l'histoire de la structure. Même si elles bénéficient de l'image du vin français, ces entreprises valorisent leurs caractéristiques propres (qualité des vins, appellations, relationnel clients, spécificité des modes de production et des produits) dans une optique de différenciation

territoriale. La taille peut donc y être source d'avantage compétitif à l'international. Elle peut également être elle-même valorisée : communiquer sur le fait d'être « petit » (petit domaine, petite équipe, petite cave coopérative, petit terroir, etc.) pourrait être mobilisé par les entreprises du vin, comme le fait d'être nouveau dans un domaine d'activité.

Nous avons également observé une diversité des perceptions du succès et de l'échec de l'export, allant au-delà des mesures habituellement identifiées dans la littérature. Dans ces dix cas, les « mesures » subjectives de satisfaction, de pérennité et de qualité des relations avec les clients, ainsi que l'atteinte des objectifs en termes de maintien sur des marchés étrangers prédominent. Il est donc difficile de proposer une liste des facteurs-clés de l'export (comme les différentes revues de la littérature le montrent) et l'étude de cas multiple se prête particulièrement bien à ce sujet, tant les motivations, les processus et les résultats de l'export semblent variés d'une part et s'inscrivent dans des trajectoires propres à chaque entreprise d'autre part.

Nos résultats nuancent ainsi les approches déterministes de l'analyse de la performance export et plaident pour une démarche contextualisée. Bien sûr, l'étude d'un seul secteur permet de réduire les facteurs d'hétérogénéité de l'échantillon et des résultats, mais même au sein d'un même secteur, les trajectoires s'avèrent multiples. Ce double positionnement de nos résultats par rapport à la littérature traitant de l'export en général et de l'export des PME vitivinicoles en particulier (tableau 4) permet de constater deux apports de notre étude des dix cas de PME vitivinicoles françaises.

D'abord, et par rapport aux études « généralistes », nos résultats montrent une certaine attitude passive, voire défensive des entreprises étudiées vis-à-vis des activités export : faible préparation, faible analyse des coûts et d'analyse du marché cible, faible adaptation des produits et sous-estimation des coûts inhérents à l'export. Cela se traduit également par les perceptions de succès et d'échec. La plupart des dirigeants interrogés utilisent des indicateurs subjectifs et relationnels, et se contentent de l'atteinte d'objectifs *a minima* : maintien de la présence sur un marché, de la part de marché, de la relation avec les clients existants, etc. Dans ce sens, une des premières implications managériales fortes de ce travail est de faire prendre conscience aux PME vitivinicoles françaises que le marché international n'est pas une extension naturelle du marché domestique. Elles doivent préparer ces opérations, les accomplir, et en évaluer les risques et la réussite de manière spécifique.

TABLEAU 4
Principaux facteurs de réussite et d'échec de l'activité d'export de vin

Facteurs de réussite	Facteurs de risques et d'échec
Alliances et les partenariats Innovation Image locale / rayonnement entreprise Pérennité et qualité des relations avec les clients Histoire de l'entreprise Accompagnement des structures spécialisées Diversité des clients Formation du personnel dédié	Relations humaines en interne Connaissance et estimation des risques Adaptation de l'offre à la demande Maîtrise des coûts d'adaptation

Source : Elaboré par les auteurs. Items les plus cités par les entreprises enquêtées. En gras, les facteurs perçus comme importants.

Ensuite, les PME étudiées semblent sous-estimer les avantages de leur petite taille. Même si cette « petite » est valorisée dans le cadre de l'export, de manière marquée par rapport à la littérature généraliste sur l'export, se traduisant par une mise en valeur de l'ancrage territorial et la différenciation des produits, par les AOP notamment, nos résultats suggèrent que dans le cas spécifique du vin, cette caractéristique devrait être mieux exploitée. Cela est confirmé par les autres études ayant porté sur l'export des PME du vin.

La comparaison de nos résultats avec ce *corpus* nous permet de dégager une seconde implication managériale forte dans le cas des PME française. En effet, il a été observé dans notre échantillon une sous-utilisation des attributs liés à l'histoire et à l'image de la filière française et une faible traduction des attributs de la petite taille dans l'opérationnalisation marketing (communication, packaging et réseaux de distribution spécialisés). Les entreprises étudiées gagneraient à mieux faire valoir le caractère de vin de petits producteurs français, avec des terroirs et des produits spécifiques, s'inscrivant dans une tradition et une histoire viticoles françaises ancestrales.

Enfin, même si elles sont issues d'une analyse portant sur un petit échantillon, ces deux implications sont cohérentes en termes de conception des stratégies export. Elles pourraient contribuer à la réflexion des organisations interprofessionnelles de la filière et les institutions en charge de la structuration de la filière en France, dans la mise au point de leurs mesures en faveur de l'amélioration de la compétitivité internationale des vins français. Valoriser les attributs des petits exportateurs de vins semble pouvoir constituer un atout.

Conclusions, limites et perspectives

Cette étude avait pour objectif de mettre en lumière les facteurs de réussite et de risques de l'activité export des PME vitivinicoles. Dans ce cadre, nous nous sommes intéressés à trois questions : quelles sont les perceptions des acteurs du succès et de l'échec de l'export de vin ? Quelles sont les principales orientations stratégiques des petites et moyennes entreprises vitivinicoles à l'export ? La petite taille est-elle un handicap ? Comment peut-on la valoriser à l'export ? Pour tenter d'y répondre, nous avons eu recours à dix études cas d'entreprises françaises engagées à l'international.

Au-delà de l'identification des facteurs de réussite et d'échec permettant de corroborer et d'enrichir les résultats antérieurs pour les facteurs de réussite surtout, notre analyse aboutit à plusieurs constats importants : diversité des « trajectoires » à l'export, hétérogénéité dans les perceptions-mêmes de la réussite et de l'échec à l'international, de fréquents « petits échecs » (recul momentané du taux d'export ou retrait d'un pays), un caractère intuitif et opportuniste de l'export, et un manque global de préparation des activités d'internationalisation. De manière spécifique pour le produit « vin », un manque d'adaptation de l'offre s'ajoute à une sous-estimation des coûts et des risques inhérents à l'export.

Nos résultats suggèrent ainsi une meilleure préparation de la démarche export (adaptation, appréciation des risques et conformité des produits à la réglementation), un appui encore plus fort sur la « petite » taille (ancrage local, terroir, histoire

et signes distinctifs, mais aussi la « petite » en elle-même comme élément différenciant) et enfin, une meilleure préparation, formation et implication de ressources humaines dédiées.

Notre recherche présente plusieurs limites, ne permettant pas de généraliser les résultats et remettant en cause leur validité externe : des limites inhérentes à la taille de notre échantillon (10 cas) et son hétérogénéité (différences de statuts juridiques, de tailles, profils et performances export disparates...), impliquant également une hétérogénéité dans les réalités sous-jacentes à l'idée de réussite ou d'échec, nécessitant certainement une appréciation de celles-ci au regard des caractéristiques des entreprises exportatrices (taille, activité, poids de l'export...). D'autres limites relèvent du caractère mono-sectoriel de notre étude et des spécificités des entreprises françaises de la filière viticole, et du fait que seules certaines régions viticoles françaises sont représentées. Enfin, certaines limites portent sur l'adoption d'une démarche inductive, certes cohérente avec une analyse exploratoire, mais ne permettant que peu de confirmer certains liens et de vérifier la validité et le sens des relations causales (Eisenhardt, 1989). Autrement dit, l'option pour une démarche inductive et des études de cas multiples sont compatibles avec des phases compréhensives et exploratoires, mais devraient être complétées par des analyses confirmatoires des relations causales (par exemple, l'effet de la taille, de l'antériorité ou de l'étendue de l'export sur la performance internationale).

Malgré ces limites, certains des résultats obtenus permettent d'esquisser quelques recommandations managériales aux PME exportatrices quant à la préparation de leurs activités export, une meilleure valorisation de leurs atouts spécifiques ainsi que le recours à des ressources humaines formées et impliquées.

En termes de perspectives de recherche, nos résultats témoignent de la pertinence du recours aux études de cas multiples pour appréhender toute la diversité des trajectoires d'internationalisation. Deux pistes sont à suggérer dans ce sens : l'analyse des processus d'internationalisation dans une perspective dynamique (étapes, focus géographiques, expansion/retraits pour certains marchés...) et l'examen des effets du profil des dirigeants de ces petites structures sur la caractérisation des succès et des échecs observés. Ces deux pistes d'analyse combinées à des protocoles méthodologiques d'études de cas approfondies permettraient entre autres de sortir de certaines lectures déterministes et « homogénéisantes » de l'internationalisation des PME et d'adopter des démarches plus contextualisées.

Deux dernières pistes concerneraient spécifiquement l'analyse de la performance de l'export dans le secteur du vin. Nos résultats ont permis de montrer que certains des déterminants de cette performance peuvent être spécifiques au secteur viticole. Il serait ainsi pertinent de mener de telles analyses en distinguant le type de vin commercialisé, les circuits internationaux d'exportation, l'existence d'intermédiaires (courtiers, agents ou importateurs), les marchés de destination, voire les contraintes logistiques qui peuvent fortement peser sur la performance des petites entreprises. Ensuite, il serait pertinent de répliquer de telles analyses pour comprendre les orientations internationales et la réussite à l'export de « petits » exportateurs issus des Nouveaux Pays Producteurs, qui pour certains montrent des niveaux de performance élevés (certaines petites entreprises du Chili ou d'Australie par exemple).

Bibliographie

- ALYWARD, David K. (2004). « Wine Clusters Equal Export Success », *The Australian & New Zealand Grapegrower and Winemaker*, Vol. 487, p. 1-6.
- ALYWARD, David K. (2004). « Innovation-export linkages within different cluster models : a case study from the Australian wine industry », *Prometheus*, Vol. 22, N° 4, p. 423-437.
- ALYWARD, David K. (2006). « Global pipelines : profiling successful SME exporters within the Australian wine industry », *International Journal of Technology, Policy and Management*, Vol. 6, N° 1, p. 49-65.
- BARDAJÍ, Isabel; ESTAVILLO, Julio; IRAÍZOS, Belen (2014). « Export performance : insights on the Spanish wine industry », *European Journal of International Management*, Vol. 8, N° 4, p. 392-414.
- BEAUJANOT, André Q.; LOCKSHIN, Larry; QUESTER, Pascale (2004). « Distributors' business characteristics, buyer/seller relationship and market orientation : an empirical study of the Australian wine export industry », *Journal of Marketing Channels*, Vol. 12, N° 1, p. 79-100.
- BELSO-MARTINEZ, Antonio J. (2006). « Do industrial districts influence export performance and export intensity? Evidence for Spanish SMEs' internationalization process », *European Planning Studies*, Vol. 14, N° 6, p. 791-810.
- BIANCHI, Constanza; WICKRAMASEKERA, Rumintha (2013). « An exploratory study of the factors enhancing and inhibiting export growth in the Chilean wine industry », *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, Vol. 25, N° 2, p. 85-102.
- BONACCORSI, Andrea (1992). « On the relationship between firm size and export intensity », *Journal of international business studies*, Vol. 23, N° 4, p. 605-635.
- CALANTONE, Roger; KNIGHT, Gary (2000). « The critical role of product quality in the international performance of industrial firms », *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, N° 6, p. 493-506.
- CALOF, Jonathan L. (1994). « The relationship between firm size and export behavior revisited », *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, N° 2, p. 367-387.
- CAVUSGIL, S. Tamer (1984). « Differences among exporting firms based on their degree of internationalization », *Journal of Business Research*, Vol. 12, p. 195-208.
- CHEN, Jieke; SOUSA, Carlos M.; HE, Xinming (2016). « The determinants of export performance : a review of the literature 2006-2014 », *International Marketing Review*, Vol. 33, N° 5, p. 626-670.
- CHERJET, Foued; AUBERT, Magali (2013). « Quels effets de l'adoption d'une marque collective régionale sur les performances à l'export des entreprises viti-vinicoles? Cas de « Sud de France » en Languedoc Roussillon », *Revue Progrès Agricole et Viticole*, Vol. 130, N° 12, p. 17-26.
- CHERJET, Foued; MAUREL, Carole (2018). « Atlas-Afmi : 10 ans déjà, ça s'arrose! Analyse bibliographique rétrospective des publications sur l'export de vin », 8^e conférence internationale Atlas-Afmi, mai, Paris.
- DEAN, David L.; MENGÜÇ, Bülent.; MYERS, Christopher P. (2000). « Revisiting Firm Characteristics, Strategy, and Export Performance Relationship : A Survey of the Literature and an Investigation of New Zealand Small Manufacturing Firms », *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, N° 5, p. 461-477.
- DÍEZ-VIAL, Isabel; FERNÁNDEZ-OLMOS, Marta (2014). « How Do Local Knowledge Spillovers and Experience Affect Export Performance? », *European Planning Studies*, Vol. 22, N° 1, p. 143-163.
- DUVAL, Ludivine (2015). *Performance export : influence des stratégies et des politiques à l'exportation : le cas de la filière vin en France*, Thèse de Doctorat, Université de Rennes 1, 433 p.
- EISENHARDT, M. Kathleen (1989). « Building Theories from Case Study Research », *The Academy of Management Review*, Vol. 14, N° 4, p. 532-550.
- ESTERHUIZEN, Dirk; VAN ROOYEN, C. Johan (2006). « An inquiry into factors impacting on the competitiveness of the South African wine industry », *Agrekon*, Vol. 45, N° 4, p. 467-485.
- FERNÁNDEZ-OLMOS, Marta; DÍEZ-VIAL, Isabel (2015). « Intangible resources, export channel and performance : is there any fit? », *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 16, N° 5, p. 1013-1033.
- FOSTER, William; BEAUJANOT, André; ZÚÑIGA, Juan I. (2002). « Marketing focus in the Chilean wine industry », *Journal of Wine Research*, Vol. 13, N° 1, p. 35-42.
- France Agrimer (2016), Analyse des filières vitivinicoles des principaux producteurs dans le monde : France, décembre, 12p. Consulté le 12/3/2017 : <http://www.franceagrimer.fr/content/download/48451/464791/file/SYNTHESE%20FILIERE%20FRANCE.pdf>
- JORDAN, Rohan; ZIDDA, Pietro; LOCKSHIN, Larry (2007). « Behind the Australian wine industry's success : does environment matter? », *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 19, N° 1, p. 14-32.
- KARELAKIS, Constantine, MATTAS, Konstantinos; CHRYSOCHOIDIS, George (2008). « Greek wine firms : Determinants of export performance », *Agribusiness*, Vol. 24, N° 2, p. 275-297.
- KARELAKIS, Christos; MATTAS, Konstantinos; CHRYSOCHOIDIS, George (2008). « Export problems perceptions and clustering of Greek wine firms », *EuroMed Journal of Business*, Vol. 3, N° 1, p. 6-22.
- KATSIKEAS, Constantine (2014). « Facteurs de succès et d'échec à l'exportation : Achieving and sustaining competitive advantage in a global marketplace », *Conférence ESCE*, novembre, Paris.
- LEONIDOU, Leonidas C.; KATSIKEAS, Constantine S.; SAMIEE, Saeed (2002). « Marketing strategy determinants of export performance : a meta-analysis », *Journal of Business research*, Vol. 55, N° 1, p. 51-67.
- MAJOCCHI, Antonio; BACCHIOCCHI, Emanuele; MAYRHOFER, Ulrike (2005). « Firm size, business experience and export intensity in SMEs : A longitudinal approach to complex relationships », *International Business Review*, Vol. 14, N° 6, p. 719-738.
- MAUREL, Carole (2009). « Considérations financières et performance export dans les PME vitivinicoles françaises », 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, AIRPME, mai, Trois-Rivières, Canada.
- MAUREL, Carole (2010). Les déterminants financiers de la performance export des PME : le cas de la filière vin française, Thèse de Doctorat, Université Montpellier 1, 299 p.
- MAUREL, Carole; VIVIANI, Jean-Laurent (2010). « Export performance and financial constraint in French wine SMEs », 5^{ème} Conférence Internationale de l'Academy of Wine Business Research, février, Auckland, Nouvelle Zélande.
- OLSEN, Janeen E.; THACH, Elizabeth C.; MCCAMPBELL, Connie (2007). « Successful practices in California wine exporting », *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, Vol. 19, N° 2-3, p. 27-51.
- REBELO, Joao; MUHR, Dorli (2012). « Innovation in wine SMEs : the Douro Boys informal network », *Studies in Agricultural Economics*, Vol. 114, N° 10, p. 1-15.
- ROSSI, Matteo; VRONTIS, Demetris; THRASSOU, Alkis (2012). « Wine business in a changing competitive environment-strategic and financial choices of Campania wine firms », *International Journal of Business and Globalisation*, Vol. 8, N° 1, p. 112-130.
- RUPPENTHAL, Tonia; BAUSCH, Andreas (2009). « Research on export performance over the past 10 years : a narrative review », *European Journal of International Management*, Vol. 3, N° 3, p. 328-364.
- SILVERMAN, Murray; SENGUPTA, Sanjit; CASTALDI, Richard M. (2004). « Improving Export Performance : The Case of the U.S. Wine Industry », *Journal of Global Marketing*, Vol. 17, N° 1, p. 45-65.
- SOUSA, Carlos M. (2004). « Export performance measurement : an evaluation of the empirical research in the literature », *Academy of marketing science review*, Vol. 9, p. 1-23.
- SUÁREZ-ORTEGA, Sonia (2003). « Export Barriers Insights from Small and Medium-Sized Firms », *International Small Business Journal*, Vol. 21, N° 4, p. 403-419.
- TOOKEY, Douglas A. (1964). « Factors associated with success in exporting », *Journal of Management Studies*, Vol. 1, N° 1, p. 48-66.
- WICKRAMASEKERA, Rumintha; BAMBERRY, Geoff (2003). « Exploration of born globals/international new ventures : Some evidence from the Australian wine industry », *The Australasian Journal of Regional Studies*, Vol. 9, N° 2, p. 207.
- WOOD, Eric; KAPLAN, David (2005). « Innovation and performance improvement in the South African wine industry », *International Journal of Technology and Globalisation*, Vol. 1, N° 3-4, p. 381-399.
- YU, Yang; LINDSAY, VAL (2015). « Export commitment and the global financial crisis : Perspectives from the New Zealand wine industry », *Journal of Small Business Management*, Vol. 54, N° 2, p. 771-797.
- ZOU, Shaoming; STAN, Simona (1998). « The determinants of export performance : a review of the empirical literature between 1987 and 1997 », *International Marketing Review*, Vol. 15, N° 5, p. 333-356.

ANNEXE 1	
Mesures de performance à l'export utilisées dans les études sur la filière vin	
Auteurs et nature des mesures utilisées	Mesures utilisées
Aylward, 2004, 2006 (Mesures objectives)	Initiative à l'export, croissance export, intensité export, diversité et durabilité export
Wickramasekera et Bamberry, 2003; Bianchi et Wickramasekera, 2013 (Mesures objectives)	Intensité export
Cheriet et Aubert, 2013; Diez-Vial et Fernandez-Olmos, 2014; Fernandez-Olmos et Diez-Vial, 2015 (Mesures objectives)	Intensité export, croissance des ventes export
Duval, 2015 (Mesures subjectives)	Perception de la marge nette à l'export par rapport aux concurrents
Jordan <i>et al.</i> , 2007 (Mesures subjectives)	Perception de la performance par rapport aux concurrents
Karelakis <i>et al.</i> , 2008 (Mesures subjectives)	Echelle composite : importance accordée à la rentabilité export, intensité export, diversification des marchés, croissance des exportations et satisfaction / 4 critères
Manova et Zhang, 2012 (Mesures objectives)	Ventes export, nombre de pays destinataires, prix à l'export, volatilité des prix à l'export
Maurel, 2009; Maurel et Viviani, 2010 (Mesures objectives)	Intensité export, performance export financière implicite

ANNEXE 2	
Facteurs de succès et risques d'échec de l'export dans les études antérieures	
Facteurs de succès	Auteurs/études
Qualité du produit	Foster <i>et al.</i> , 2002; Esterhuizen et Van Rooyen, 2006; Bianchi et Wickramasekera, 2013; Wickramasekera et Bamberry, 2003
Taille	Silverman <i>et al.</i> , 2004 : corrélation légèrement positive; Karelakis <i>et al.</i> , 2008; Maurel, 2009 : négoce; Diez-Vial et Fernandez-Olmos, 2014; Duval, 2015 : marges nettes
Engagement export	Aylward, 2004; Olsen <i>et al.</i> , 2007; Maurel, 2009; Bardaji <i>et al.</i> , 2014
Orientation marché	Beaujanot <i>et al.</i> , 2004; Jordan <i>et al.</i> , 2007
Age de l'entreprise	Maurel, 2009
Age du dirigeant	Maurel, 2009
Compétences export	Karelakis <i>et al.</i> , 2008; Bianchi et Wickramasekera, 2013
Expérience export	Silverman <i>et al.</i> , 2004; Karelakis <i>et al.</i> , 2008; Bardaji <i>et al.</i> , 2014
Clusters	Aylward, 2004
Innovation	Wood et Kaplan, 2005; Maurel, 2009; Rebelo et Muhr, 2012
Transferts de connaissances	Wood et Kaplan, 2005; Diez-Vial et Fernandez-Olmos, 2014 : combiné à une expérience préalable
Collaboration inter-entreprises (distributeurs, clients...), réseaux	Beaujanot <i>et al.</i> , 2004; Belso-Martinez, 2006; Olsen <i>et al.</i> , 2007; Jordan <i>et al.</i> , 2007; Karelakis <i>et al.</i> , 2008; Maurel, 2009; Bianchi et Wickramasekera, 2013
Soutien institutionnel	Bardaji <i>et al.</i> , 2014
Stratégie export	Karelakis <i>et al.</i> , 2008; Duval, 2015
Risques d'échec	Auteurs/études
Attitude passive	Karelakis <i>et al.</i> , 2008
Manque d'expérience et de connaissance	Wickramasekera et Bamberry, 2003; Bianchi et Wickramasekera, 2013
Appui exclusif sur marque collective régionale	Cheriet et Aubert, 2013
Environnement hostile, barrières à l'export perçues comme élevées	Silverman <i>et al.</i> , 2004; Karelakis <i>et al.</i> , 2008
Ressources financières limitées	Wickramasekera et Bamberry, 2003; Bianchi et Wickramasekera, 2013
Devise nationale forte	Esterhuizen et Van Rooyen, 2006
Pas de relation significative	Auteurs/études
Taille	Maurel, 2009; Duval, 2015 : intensité export
Expérience export	Remaud, 2006; Diez-Vial et Fernandez-Olmos, 2014
Age du dirigeant	Maurel, 2009
Innovation	Diez-Vial et Fernandez-Olmos, 2014