



**AgEcon** SEARCH

RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

PERFORMANCE EXPORT DES ENTREPRISES VITIVINICOLES  
FRANÇAISES. INFLUENCE DES STRATÉGIES ET DES POLITIQUES À  
L'EXPORTATION

Ludivine Duval

Société française d'économie rurale | « [Économie rurale](#) »

2017/6 n° 362 | pages 65 à 89

ISSN 0013-0559

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-economie-rurale-2017-6-page-65.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Société française d'économie rurale.

© Société française d'économie rurale. Tous droits réservés pour tous pays.



---

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

*Export Performance of French Wine Businesses. Effect of Export Strategies and Policies*

Ludivine Duval

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/economierurale/5364>

DOI : 10.4000/economierurale.5364

ISSN : 2105-2581

### Éditeur

Société Française d'Économie Rurale (SFER)

### Édition imprimée

Date de publication : 15 décembre 2017

Pagination : 65-89

ISSN : 0013-0559

Distribution électronique Cairn



CHERCHER, REPÉRER, AVANCER.

### Référence électronique

Ludivine Duval, « Performance export des entreprises vitivinicoles françaises. Influence des stratégies et des politiques à l'exportation », *Économie rurale* [En ligne], 362 | Novembre-décembre 2017, mis en ligne le 15 décembre 2019, consulté le 12 janvier 2018. URL : <http://journals.openedition.org/economierurale/5364> ; DOI : 10.4000/economierurale.5364

---

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

**Ludivine DUVAL**  
ISG Paris  
ludivine.duval@isg.fr

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 réalisée pour ce travail de recherche, une étude quantitative auprès de 120 entreprises vitivinicoles françaises et une étude qualitative auprès de 50 entreprises vitivinicoles ont permis à l'auteure 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*

### **Export Performance of French Wine Businesses. Effect of Export Strategies and Policies**

*Faced with the continuing decline in wine consumption in France since 30 years, the future of French wine companies mainly relies on exports. Specially carried out for this research, a quantitative study on 120 French wine businesses and a qualitative study on 50 wine businesses have enabled us to analyze the effect of company export strategy on the relationship between export policy and export performance. (JEL: G30)*

**KEYWORDS:** *export strategy, export policy, export performance, contingent approach, moderator effect*

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. 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 agroalimentaire (Crédit Agricole, 2013). 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

1. Nous excluons de notre travail les spiritueux et les vins effervescents.

2. Taux d'export = Chiffre d'affaires export / Chiffre d'affaires total.

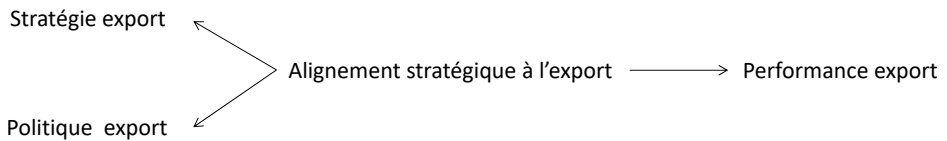
que notre travail s'inscrit. Après avoir présenté l'enquête nationale spécialement réalisée pour ce travail de recherche, nous chercherons à répondre aux deux questions empiriques suivantes : existe-t-il une politique export adéquate pour l'entreprise vitivinicole française ? La stratégie export de l'entreprise 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). Dans la présente étude, nous avons retenu la typologie de Porter (1980, 1985), cadre conceptuel le plus influent dans la recherche en stratégie d'entreprise (Campbell-Hunt, 2000 ; Acquaaah et Yasai-Ardekani, 2008) qui met en évidence deux grands types d'avantages concurrentiels : la domination par les coûts et par la différenciation.

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). La contingence constitue une perspective particulièrement bien adaptée à l'explication de la performance (Weill et Olson, 1989 ; Rival, 2008). L'approche contingente de notre recherche se justifie d'autant plus par la constatation de résultats contradictoires reliant des éléments de la politique export et la performance export dans plusieurs recherches antérieures (Cooper et Kleinschmidt, 1985 ; Beamish *et al.*, 1993 ; Lages et Jap, 2003 ; Lages et Montgomery, 2004 ; Lages *et al.*, 2008 pour l'impact de l'adaptation du produit sur la performance l'export ou encore Cooper et Kleinschmidt, 1985 ; Beamish *et al.*, 1993 ; Katsikeas et Leonidou, 1996 ;

Brouthers *et al.*, 2009 pour l'impact de la concentration géographique sur la performance l'export ou encore Brouthers et Hennart, 2007 ; Canabal et White, 2008 pour l'impact des modes d'entrée sur la performance export). Si nous prenons par exemple les recherches empiriques sur le lien adaptation du produit performance export, beaucoup d'études ont démontré que les produits standardisés étaient plus performants que les produits adaptés à l'export étant donné les économies d'échelle et la simplification de l'offre permises par la standardisation (Beamish *et al.*, 1993 ; Styles et Amber, 1994 ; Bellaaj et Akrouf, 2005). En effet, Levitt (1983) postule que les progrès technologiques contribuent à diminuer les différences entre les pays et qu'adopter une stratégie marketing standardisée permet de capter des économies d'échelle. D'autres supporters de la standardisation (Ohmae, 1985) associent la standardisation à une image cohérente de l'entreprise au niveau mondial. D'autres études, au contraire, ont démontré que l'adaptation du produit était positivement corrélée à la performance export (Cavusgil et Zou, 1994 ; Shoham, 1996 ; Lages *et al.*, 2008). Ce résultat viendrait du fait que (1) les différences politiques, économiques et socioculturelles rendent difficile la vente de produits standardisés (Douglas et Wind, 1987), (2) les distributeurs locaux donnent priorité aux produits adaptés (Aulakh *et al.*, 2000) et (3) les profits tirés d'un produit adapté dépassent les coûts économisés d'un produit standardisé (Cavusgil et Zou, 1994 ; Belso-Martinez, 2006).

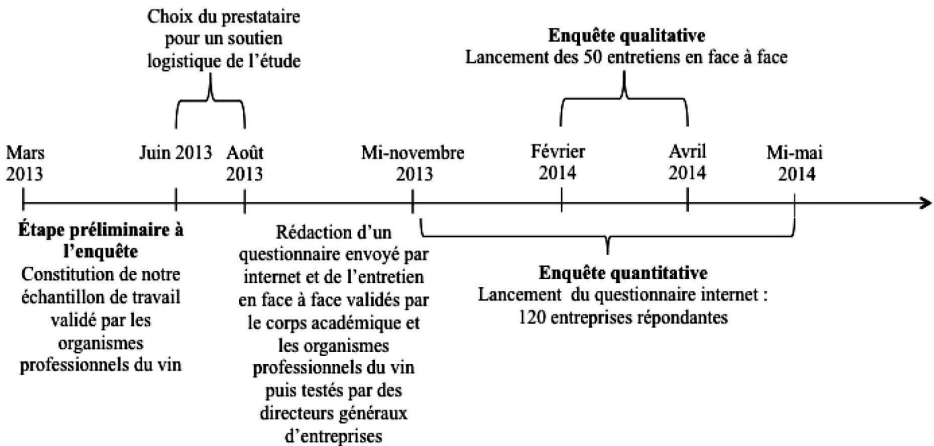
C'est donc dans une perspective de contingence que notre travail de recherche se situe en mobilisant le concept de cohérence ou encore d'alignement stratégique (utilisé au sens de *fit* dans la littérature anglo-saxonne) qui s'inscrit clairement dans une logique contingente au sens de Weill et Olson (1989) et vise à établir le lien entre le *fit* ayant lieu entre un certain

Figure 1. Modèle d'alignement stratégique à l'export



Source : adapté de Kalika et Kefi (2003)

Figure 2. Chronologie de l'enquête



Source : l'auteur.

nombre de variables explicatives considérées simultanément et une ultime variable dépendante : la performance (Henderson et Venkatraman, 1993). Ainsi, les deux variables explicatives de notre travail sont la stratégie et la politique export et son objectif majeur est de formaliser ce concept d'alignement stratégique à l'export en tant que déterminant de la performance export (Kalika et Kefi, 2003) (figure 1).

### 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 (nommée ci-après

« l'enquête ») réalisée de mars 2013 à avril 2014 est une étude réalisée par le cabinet *Wine Intelligence* pour le compte du Crédit Agricole S.A. qui s'est déroulée en deux phases : l'envoi d'un questionnaire par Internet composé de 24 questions fermées (nommée ci-après l'« enquête quantitative »)<sup>3</sup> et une enquête terrain composée de questions ouvertes (nommée ci-après l'« enquête qualitative »)<sup>4</sup> auprès de 50 entreprises vitivinicoles exportatrices<sup>5</sup>. La figure 2 précise la chronologie de l'enquête.

3. Sur demande auprès de l'auteur ou en consultation sur le site de revues.org (voir pdf de l'article).

4. *Ibid.*

5. Négoces et coopératives réalisant au moins 2 M€ de chiffre d'affaires total, dont au moins 5 % à l'export.

## FAITS ET CHIFFRES

Tableau 1a. Plan d'échantillonnage de la population en nombre d'entreprises  
(En nombre et en % du total)

Taux d'export	Entre 5 % et 35 %	Plus de 35 %	Total général
<b>Coopérative</b>	<b>93</b> <b>(17 %)</b>	<b>28</b> <b>(5 %)</b>	<b>121</b> <b>(23 %)</b>
De 2 à 10 M€	66 (12 %)	11 (2 %)	77 (14 %)
De 10 à 50 M€	26 (5 %)	14 (3 %)	40 (8 %)
> 50 M€	1 (0 %)	3 (1%)	4 (1%)
<b>Négoce</b>	<b>138</b> <b>(26 %)</b>	<b>273</b> <b>(51 %)</b>	<b>411</b> <b>(77 %)</b>
De 2 à 10 M€	88 (17 %)	182 (34 %)	270 (51 %)
De 10 à 50 M€	37 (7 %)	78 (15%)	115 (22%)
>50 M€	13 (2%)	13 (2%)	26 (4%)
<b>Total</b>	<b>231</b> <b>(43 %)</b>	<b>301</b> <b>(57 %)</b>	<b>532</b> <b>(100 %)</b>
De 2 à 10 M€	154 (29 %)	193 (36 %)	347 (65 %)
de 10 à 50 M€	63 (12 %)	92 (17%)	155 (29%)
>50 M€	14 (3%)	16 (3%)	30 (6%)

Source : l'auteur.

### 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, chiffre d'affaires et taux d'export<sup>6</sup> (tableau 1a). Ce travail est réalisé grâce à une extraction dans la base de données SCRL-Diane, elle-même constituée à partir des liasses fiscales déposées aux greffes des tribunaux de commerce. Les chiffres d'affaires et taux d'export figurant dans les tableaux 1a, 1b et 1c sont ceux de la dernière année disponible référencée par la base de données SCRL-Diane pour chaque entreprise. Notre échantillon de travail a

été ensuite validé par les trois principaux organismes professionnels de la filière vin : la CCVF<sup>7</sup>, l'UNSCV<sup>8</sup> et l'UMVIN<sup>9</sup>. Nous sommes donc en présence de 532 entreprises vitivinicoles françaises exportatrices en vins tranquilles ayant un chiffre d'affaires supérieur à 2 M€.

#### Enquête quantitative

L'objectif de l'enquête quantitative est de tester quantitativement l'impact de la politique export d'une entreprise sur la performance export en analysant la politique produit, la politique marché et le mode

6. Les deux seuils de 5 % et 35 % proviennent de la définition de l'INSEE caractérisant respectivement une entreprise exportatrice et fortement exportatrice.

7. Confédération des Coopératives Viticoles de France.

8. Union Nationale de Services des Coopératives Viticoles.

9. Union des Maisons & Marques de Vin.

Tableau 1b. Répartition des 120 entreprises répondantes à l'enquête quantitative (en nombre et en % du total)

Taux d'export*	Entre 5 % et 35 %	Plus de 35 %	Total général
<b>Coopérative</b>	<b>24</b> <b>(20 %)</b>	<b>10</b> <b>(8 %)</b>	<b>34</b> <b>(28 %)</b>
De 2 à 10 M€	9 (8 %)	5 (4 %)	14 (12 %)
De 10 à 50 M€	13 (11 %)	5 (4 %)	18 (15 %)
> 50 M€	2 (2 %)		2 (2 %)
<b>Négoce</b>	<b>19</b> <b>(16 %)</b>	<b>67</b> <b>(56 %)</b>	<b>86</b> <b>(72 %)</b>
De 2 à 10 M€	11 (9 %)	23 (19 %)	34 (28 %)
De 10 à 50 M€	7 (6 %)	38 (32 %)	45 (38 %)
> 50 M€	1 (1%)	6 (5%)	7 (6%)
<b>Total</b>	<b>43</b> <b>(36 %)</b>	<b>77</b> <b>(64 %)</b>	<b>120</b> <b>(100 %)</b>
De 2 à 10 M€	20 (17 %)	28 (23 %)	48 (40 %)
De 10 à 50 M€	20 (17 %)	43 (36 %)	63 (53 %)
>50 M€	3 (3%)	6 (5%)	9 (8%)

Source : l'auteur.

d'exportation à l'export. Au 14 mai 2014, les 120 entreprises répondantes se répartissent comme indiqué dans le *tableau 1b*. Selon *Wine Intelligence*, un taux de tirage de 22,5 % est très satisfaisant pour un questionnaire Internet.

### Enquête qualitative

L'enquête terrain a pour objectif d'obtenir des éléments explicatifs sur la politique export des opérateurs, sur sa dynamique dans le temps et d'étudier des liens de causalité. Pour sélectionner les entreprises à interroger, nous souhaitons nous assurer d'une bonne dispersion géographique ainsi que d'une répartition négoce-coopérative représentative de la population étudiée. Par ailleurs, 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 de compléter notre top 20 dans la phase terrain. Finalement, nous obtenons l'échantillon qualitatif comme indiqué dans le *tableau 1c*.

## Performance export des entreprises vitivinicoles françaises

### 1. Des performances exports mitigées

La littérature en gestion montre clairement que la mesure de la performance à l'export constitue un sujet grandement controversé (Sousa *et al.*, 2008). L'indicateur de performance export utilisé dans cet article est une mesure financière statique basée sur du déclaratif. La performance est à la fois



## FAITS ET CHIFFRES

Tableau 1c. Répartition des 50 entreprises répondantes à l'enquête qualitative (en nombre et en % du total)

Taux d'export	Entre 5 % et 35 %	Plus de 35 %	Total général
<b>Coopérative</b>	<b>11</b> <b>(22 %)</b>	<b>6</b> <b>(12 %)</b>	<b>17</b> <b>(34 %)</b>
De 2 à 10 M€	4 (8 %)	2 (4 %)	6 (12 %)
De 10 à 50 M€	5 (10 %)	3 (6 %)	8 (16 %)
> 50 M€	2 (4 %)	1 (2 %)	3 (6 %)
<b>Négoce</b>	<b>9</b> <b>(18 %)</b>	<b>24</b> <b>(48 %)</b>	<b>33</b> <b>(66 %)</b>
De 2 à 10 M€	3 (6 %)	9 (18 %)	12 (24 %)
De 10 à 50 M€	4 (8 %)	10 (20 %)	14 (28 %)
>50 M€	2 (4 %)	5 (10 %)	7 (14 %)
<b>Total</b>	<b>20</b> <b>(40 %)</b>	<b>30</b> <b>(60 %)</b>	<b>50</b> <b>(100 %)</b>
De 2 à 10 M€	7 (14 %)	11 (22 %)	18 (36 %)
De 10 à 50 M€	9 (18 %)	13 (26 %)	22 (44 %)
>50 M€	4 (8 %)	6 (12 %)	10 (20 %)

Source : Diane.

mesurée sur l'activité export en général et sur chacun des trois marchés exports de l'entreprise<sup>10</sup>. En effet, comme Brouthers et Nakos (2005), notre objectif de recherche est de savoir si malgré les surcoûts et les risques nouveaux inhérents à l'activité export, la performance engendrée en termes de profitabilité commerciale sur le marché export est supérieure ou inférieure à la profitabilité constatée sur le marché domestique.

L'indicateur de performance export retenu est le niveau de la profitabilité commerciale à l'export, à savoir la différence entre la marge commerciale et les

coûts marketing<sup>11</sup> à l'export. Les entreprises ayant une profitabilité commerciale à l'export strictement supérieure à 0 sont automatiquement classées en « performantes » à l'export. Au contraire, les entreprises ayant une profitabilité commerciale strictement inférieure à 0 sont classées en « non performantes » à l'export. Pour celles ayant une profitabilité commerciale 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

10. Questions 10, 11, 12 et 13 de l'enquête quantitative (questionnaire à la demande auprès de l'auteur ou sur [revues.org](http://revues.org)).

11. Questions 10 et 11 de l'enquête quantitative (*ibid.*). Réponses possibles pour les 2 questions : inférieur ; équivalent ; légèrement supérieur (entre 0 et 10 %) ; supérieur (entre 11 et 20 %) ; très supérieur (plus de 20 %) ; ne sais pas/ne suis pas sûr ; non pertinent.

(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.

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 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<sup>12</sup>. Il est important de notifier que la période de collecte de l'enquête quantitative comprend l'hiver 2013/début 2014 et il est probable que les conditions politiques du marché chinois<sup>13</sup> aient influencé les résultats, l'enquête anti-dumping n'ayant été résolue qu'au printemps 2014.

12. Le risque est appréhendé grâce à la question 24 de l'enquête quantitative.

13. En juillet 2013, la Chine a ouvert une enquête formelle sur les conditions de production et de financement des vins produits dans l'Union européenne et commercialisés sur son sol. Après les accusations de *dumping* de l'Union européenne envers la Chine, qui ont conduit au relèvement des droits de douane européens sur les panneaux solaires importés de République populaire, le gouvernement chinois a reproché à l'Union de subventionner le secteur viticole.

## 2. Facteurs clés de succès à l'export

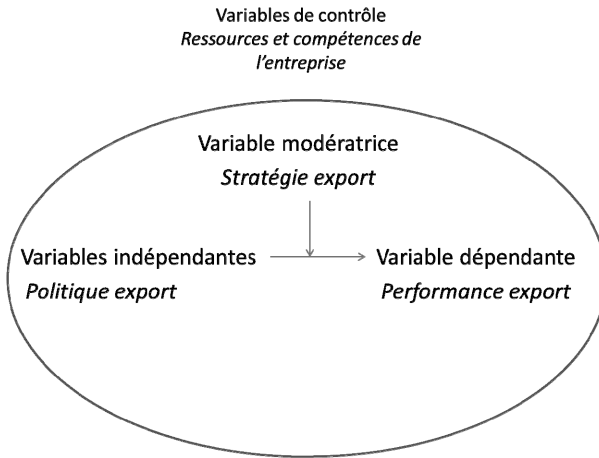
### *Méthodologie utilisée*

L'objectif de cette partie est de comprendre quels sont les facteurs clés de succès à l'export pour une entreprise française, 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 de contrôle) sur lesquels l'entreprise a peu d'influence à court terme et qui ont d'ailleurs été d'ores et déjà étudiés dans des recherches antérieures (Maurel, 2010, sur la filière vin en France). Notre objectif est de nous focaliser sur l'impact de la politique export de l'entreprise (variables indépendantes) sur la performance export (variable dépendante) et de démontrer le rôle modérateur de la stratégie export (variable modératrice) sur le lien entre politique et performance export (*figure 3*).

L'*annexe 1* présente les variables de contrôle. La variable modératrice est la stratégie export de l'entreprise. L'application du concept portérien à la filière vitivinicole française nous conduit à envisager trois groupes stratégiques : les entreprises en stratégie de terroir, en stratégie de marque et en stratégie de prix-volume. En effet, au sein de la filière viticole française, on distingue la différenciation par la marque et par le territoire d'origine. Nous classons les 120 entreprises répondantes à l'enquête quantitative au sein des trois groupes stratégiques selon une approche objective en fonction de leurs réponses à des questions concernant leur principal produit à l'export comme expliqué dans l'*encadré 1*.

L'*annexe 2* présente un tableau synthétique de la méthodologie utilisée pour déterminer les trois groupes stratégiques à l'export. Trois variables dichotomiques « stratmarque » (stratégie de marque : 37,5 % de l'échantillon), « stratprix » (prix-volume : 32,5 %) et « stratterroir » (stratégie de terroir : 30 %) prenant la

Figure 3. Variables de notre modèle conceptuel



Source : l'auteur.

valeur 0 ou 1 (0 lorsque l'entreprise n'appartient pas au groupe stratégique désigné ; 1 lorsque l'entreprise est classée dans le groupe stratégique désigné), sont créées. La variable dépendante, la performance export a d'ores et déjà été présentée.

L'annexe 3 explicite les tests d'hypothèses ainsi que les variables indépendantes utilisées. L'encadré 2 présente la démarche d'analyse d'une variable modératrice utilisée pour réaliser les tests d'hypothèses et ainsi démontrer empiriquement le rôle modérateur de la stratégie sur la relation entre politique et performance export. L'annexe 4 précise les statistiques descriptives des variables pour notre échantillon.

Résultats

L'un des principaux enseignements de ce travail est qu'il n'existe pas une politique export adéquate mais plusieurs en fonction de la stratégie export de l'entreprise vitivinicole française à l'export. En effet, le bloc 2 des régressions logistiques binaires confirme une absence de relation significative entre politique et performance export (tableaux 2 à 6) et les blocs 3 et 4 des

régressions logistiques binaires confirment le rôle modérateur de la stratégie export sur ce lien (tableaux 2 à 6) ; d'une part, par les coefficients significatifs des variables d'interaction des blocs 4 et d'autre part, par l'amélioration du coefficient R<sup>2</sup> entre les blocs 3 et 4.

Pour chaque groupe stratégique, nous avons tenté de présenter les principaux éléments de politique export adéquate.

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

En stratégie de prix-volume, l'adaptation du design du packaging a un impact significativement positif sur la performance export (3,07\*\* dans le tableau 2). Ce résultat met en exergue la focalisation de ces entreprises sur l'adaptation du contenant 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 (0,15\*\* et

**Encadré 1. Méthodologie utilisée pour classer les entreprises répondantes dans chacun des trois groupes stratégiques à l'export**

*Étape 1*

Groupe 1 : stratégie de marque

Toutes les entreprises ayant répondu réponse 1 (« sous une marque commerciale qui m'appartient ») ou encore 3 (« gamme qui décline plusieurs marques ») à la question 20 de l'enquête quantitative ET ayant répondu parmi les facteurs clés de succès de ce produit à l'export, la mise en avant de leur marque commerciale à la question 24 de l'enquête quantitative ont été classées en stratégie de marque. Nous avons donc *de facto* 34 entreprises avec une stratégie de marque.

Groupe 2 : stratégie de terroir

Toutes les entreprises ayant répondu réponse 2 (« sous une marque qui m'appartient de type château ou domaine ») à la question 20 de l'enquête quantitative ET ayant répondu réponses 1 et 3 à la deuxième partie de la question 20 (« AOP » et « gamme d'AOP ») ont été classées en stratégie de terroir. Nous avons donc *de facto* 18 entreprises avec une stratégie de terroir.

Groupe 3 : stratégie de prix-volume

Toutes les entreprises ayant répondu réponse 4 (« pour une marque de distributeur ») ou réponse 5 (« pour une marque commerciale d'un autre producteur/négociant ») à la question 20 de l'enquête quantitative sont classées en stratégie de prix-volume car il s'agit de sous-traitance où la création de valeur est faite par le vrai propriétaire de la marque. Nous avons donc *de facto* 8 entreprises avec une stratégie de prix-volume.

*Étape 2*

Les 60 entreprises restantes sont ensuite classées dans les trois groupes stratégiques

précédemment présentés en fonction des réponses concernant le produit « fer de lance » à l'export et à dire d'experts. À la suite de cette classification, nous sommes en présence de : 45 entreprises en stratégie de marque – les 11 entreprises supplémentaires ont indiqué de façon apparente dans la description spontanée de leur produit « fer de lance » à la question 19 de l'enquête quantitative une marque commerciale connue. De plus, nous vérifions qu'elles ont également sélectionné la réponse 1 « sous une marque commerciale qui m'appartient » ou la réponse 3 « gamme qui décline plusieurs marques » à la question 20. En revanche, ces 11 entreprises n'ont pas sélectionné la mise en avant de leur marque commerciale comme facteur clé de succès.

39 entreprises en stratégie de terroir – les 21 entreprises supplémentaires ont toutes sélectionné réponse 1 ou 3 à la deuxième partie de la question 20 (soit respectivement « AOP » et « gamme d'AOP »). Pour 22 entreprises sur 39 la mise en avant de leurs appellations est indiquée comme facteur clé de succès.

Près de 36 entreprises en stratégie prix-volume dont 22 entreprises ont sélectionné la réponse 2, 4, 5 ou 6 à la deuxième partie de la question 20 (soit respectivement « IGP », « gamme IGP » « gamme AOP IGP » « sans IG »). Par ailleurs, les 14 entreprises qui ont sélectionné 1 et 3 à la deuxième partie de la question 20 (soit respectivement « AOP » et « gamme AOP ») n'ont pas mis la mise en avant de leurs appellations en facteurs clés de succès à l'export.

0,13\*\* dans le *tableau 5*). D'un point de vue théorique, ce résultat est conforme à nos attentes. Cette approche est soutenue par la théorie du portefeuille (Markowitz, 1952). En effet, la tendance de la gestion passive est de jouer le principe de diversification géographique avec un produit standard sans coûts d'adaptation. On voit donc que la diversification géographique

est corrélée à une standardisation du produit. Si l'on se place maintenant dans le cas où une adaptation du produit impacte positivement la performance export d'une entreprise, il s'agit d'une gestion active du portefeuille (Viviani et Revelli, 2013) : l'opérateur accepte d'être moins diversifié géographiquement, c'est-à-dire plus risqué mais il faut qu'il ait une compensation

**Encadré 2. Démarche d'analyse d'une variable modératrice**

La mise en évidence d'un rôle modérateur peut être réalisée par une analyse multi-groupes. Les groupes sont constitués selon les différents niveaux de la variable modératrice et une analyse par régression est alors appliquée à chaque groupe. Cependant, la division de notre échantillon en trois groupes stratégiques assez homogènes permet rarement d'obtenir des résultats significatifs des régressions étant donné qu'en moyenne, les observations par groupe stratégique sont environ de 35. Afin de dépasser cette limite de l'analyse multi-groupes classique, 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). Dans notre travail, il s'agit de régressions logistiques binaires hiérarchisées étant donné la dichotomie de la variable dépendante. Afin d'analyser l'effet modérateur d'une variable Z (stratégie export dans notre travail) sur la relation entre une variable indépendante X (politique export dans notre travail) et une variable dépendante Y (performance export dans notre travail), le produit des deux variables ( $X \times Z$ ), qui représente l'effet non linéaire d'interaction, est d'abord calculé. Deux régressions sont alors testées. La première est un test des effets principaux de X et Z sur Y. La seconde régression est réalisée après l'introduction du terme multiplicatif ( $X * Z$ ).

$$Y = a + b_1 X + b_2 Z \tag{1}$$

$$Y = a + b_1 X + b_2 Z + b_3 XZ \tag{2}$$

Le rôle modérateur de Z est établi si le coefficient  $b_3$  est statistiquement significatif. Le coefficient de détermination  $R^2$  de la seconde régression devrait aussi être meilleur que celui de la première régression afin de montrer que l'ajout de l'effet modérateur améliore la validité prédictive du modèle. Souhaitant également écarter un potentiel rôle médiateur de la stratégie export sur le lien entre le mode d'exportation et la performance export, nous introduisons une autre régression logistique binaire afin de s'assurer de l'absence d'un impact à médiatiser (Baron et Kenny, 1986) :

$$Y = a + b_1 X \tag{3}$$

En conclusion, nous validons empiriquement le rôle modérateur de la stratégie export (variable Z) en effectuant des régressions logistiques binaires et en introduisant de façon incrémentale des groupes de variables selon les étapes suivantes :

Bloc 1 : introduction des variables de contrôles

Bloc 2 : introduction des variables de contrôles + élément de la politique export (variable X)

Bloc 3 : introduction des variables de contrôles + élément de la politique export (variable X) + stratégie export (variable Z)

Bloc 4 : introduction des variables de contrôles + élément de la politique export (variable X) + stratégie export (variable Z) + produit d'interaction politique export \* stratégie export (variable  $X*Z$ ).

Seuls les résultats des blocs 4 (avec ou sans *stepwise*) seront présentés.

face à ce risque, c'est-à-dire une meilleure rentabilité obtenue par l'adaptation de son produit sur les marchés export. Plus le degré d'adaptation du produit est élevé, plus la concentration géographique est préférée (Schilke *et al.*, 2009).

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 (-0,68\* et -0,35\*\* dans le *tableau 6*). 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.

• *Les entreprises performantes à l'export en stratégie de terroir se focalisent*

Tableau 2. 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 <sup>14</sup>
Nombre d'observations	102	78	78	78
<i>- Variables de contrôle</i>				
Taille	0,30**	0,36**	0,35**	0,34**
Exp. Int.	0,01	-0,18	-0,34	
Eng. Export	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>				
Profil organo.		0,33	0,22	1,54**
Types d'AOP		-0,22	-0,29	-0,59
Types de cépage		0,68	0,73*	1,13**
Design du produit		0,01	0,11	-1,15**
Nom de la marque		0,35	0,45	0,7**
Structure de la gamme		-0,70*	-0,69*	
<i>- Effet d'interaction<sup>15</sup></i>				
Profil organo.*stratferroir				-2,11**
Profil organo.*stratprix				-2,78**
Design du produit*stratferroir				1,59*
Design du produit*stratprix				3,07**
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

Notes : \*p < 10 % ; \*\*p < 5 % ; \*\*\*p~0 % ; référence prise : stratégie de marque.

Source : l'auteur.

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

(-2,11\*\* dans le tableau 2) et ce résultat nous paraît cohérent dans la mesure où le consommateur de produit de terroir s'attend à retrouver une typicité et une authenticité tel que produit par le système local (Fort et Fort, 2006). Le consommateur de produit de terroir boudera les innovations du process et de matières premières (Fort et Fort, 2006). En revanche, l'adaptation du design a un impact significativement positif sur la performance export de ces

14. Avec procédure *stepwise*.

15. Étant donné le nombre important de variables d'interaction dans ce test d'hypothèse, seules les variables d'interaction dont les coefficients sont significatifs figurent dans le tableau 4.

## FAITS ET CHIFFRES

Tableau 3. Résultats des régressions logistiques binaires hiérarchisées pour déterminer l'effet modérateur de la stratégie export sur la relation absence de gamme (produit unique)-performance export

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	0,30**	0,31**	0,32**	0,31**	0,28**
Exp. Int.	0,01	0,01	-0,07	-0,16	
Eng. Export	0,1	0,15	0,47	0,65	
Négoce	-0,17	-0,14	-0,22	-0,19	
Bassin reconnu	0,52	0,53	0,24	0,04	
<i>- Variables modératrices</i>					
Stratégie de marque			-0,01	-1,36	-1,41
Stratégie de prix			-0,91	-2,41**	-2,41**
<i>- Variable indépendante :</i>					
<i>absence de gamme (produit unique)</i>					
<i>- Effet d'interaction</i>					
Absence de gamme*stratégie de marque				2,45**	2,41**
Absence de gamme*stratégie de prix				2,21*	2,20*
Constante	-0,99	-1,13	-0,61	0,83	0,56
Pro > Chi2	0,1003	0,15	0,15	0,18	0,03
Pseudo R2	0,07	0,07	0,1	0,13	0,12
Var R2		0	0,03	0,03	0,02

Notes : \*p < 10 % ; \*\*p < 5 % ; \*\*\*p=0 % ; Référence prise : stratégie de terroir.

Source : l'auteur.

entreprises (1,59\* dans le tableau 2). Les entreprises performantes se tournent ainsi davantage sur l'adaptation du contenant moins coûteuse et invasive que l'adaptation du contenu. Toujours en politique produit, la présence d'une gamme à l'export a un impact significativement positif sur la performance export de ces entreprises (2,41\*\* et 2,20\*\* dans le tableau 3). 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, etc.) pour favoriser la reconnaissance de l'offre (Crédit Agricole, 2014). 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 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, une pro-activité marché a un impact significativement positif sur la performance export de ces entreprises (0,55\*\* dans le tableau 4). Ce résultat semble soutenir le modèle économique traditionnel de la filière vin en France, à savoir « produisez d'abord votre vin et trouvez ensuite votre consommateur » (Gibson, 2006). En effet, n'adaptant que très peu son produit au

Tableau 4. Résultats des régressions logistiques binaires hiérarchisées pour déterminer l'effet modérateur de la stratégie export sur la relation pro-activité marché-performance export

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	0,30**	0,27**	0,29**	0,31**	0,56***
Exp. Int.	0,01	0,1	0,03	-0,13	
Eng. Export	0,1	-0,06	0,22	0,81	
Négoce	-0,17	-0,15	-0,22	-0,32	
Bassin reconnu	0,52	0,53	0,24	0,13	
<i>- Variables modératrices</i>					
Stratégie de terroir			0,97*	-1,14	
Stratégie de marque			0,85	-2,63*	
<i>- Variable indépendante : Pro-activité marché</i>		0,28	0,31	-0,72	
<i>- Effet d'interaction</i>					
Pro-activité marché*stratégie de terroir				1,06 (P = 15 %)	0,55**
Pro-activité marché*stratégie de marque				1,77**	0,56***
Constante	-0,99	-1,68	-2,18	-0,21	-1,55***
Pro > Chi2	0,1003	0,1357	0,15	0,03	0,03
Pseudo R2	0,07	0,07	0,1	0,14	0,12
Var R2		0	0,03	0,04	0,02

Notes : \*p < 10 % ; \*\*p < 5 % ; \*\*\*p~0 % ; Référence prise : stratégie de prix-volume.

Source : l'auteure.

marché export, l'opérateur recherche les marchés exports qui correspondent aux vins produits. Maintenant, nous pouvons nous poser la question suivante : les entreprises en stratégie de terroir dédient-elles suffisamment de ressources à la veille économique et marketing ? 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. (0,15\*\* dans le tableau 5). Ce résultat nous paraît cohérent étant donné la moindre nécessité d'adaptation du produit de terroir (Markowitz, 1952).

En termes de mode d'exportation, le mode direct a un impact significativement positif sur la performance export de ces entreprises (tableau 6). Ce résultat nous paraît cohérent pour trois raisons : 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 que l'entreprise assume toutes les opérations logistiques et administratives, notamment le transport et le stockage des marchandises. 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, nous pouvons logiquement supposer que la



## FAITS ET CHIFFRES

Tableau 5. Résultats des régressions logistiques binaires hiérarchisées pour déterminer l'effet modérateur de la stratégie export sur la relation diversification géographique-performance export

Stratégie de terroir et marque	Variable dépendante : Performance export				
	Bloc 1	Bloc 2	Bloc 3	Bloc 4	
				Sans <i>stepwise</i>	Avec <i>stepwise</i>
Nombre d'observations	102	102	102	102	102
<i>- Variables de contrôle</i>					
Taille	0,30**	0,26**	0,29**	0,29**	0,3***
Exp. Int.	0,01	-0,12	-0,17	-0,2	
Eng. Export	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>					
<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

Notes : \* $p < 10\%$  ; \*\* $p < 5\%$  ; \*\*\* $p \sim 0\%$  ; Référence prise : stratégie de prix-volume.

Source : l'auteur.

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.

Les entreprises performantes à l'export en stratégie de marque se focalisent à la fois sur le produit et sur les marchés export.

L'adaptation du profil organoleptique a un impact significativement positif sur la performance export (-2,11\*\* et -2,78\*\* dans le tableau 2). En revanche, contrairement aux entreprises en stratégie de prix-volume et de terroir, l'adaptation du design du packaging a un impact significativement négatif sur leur performance à l'export (1,59\* et 3,07\* dans le tableau 2).

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. Ces entreprises se focalisent donc davantage sur l'adaptation du contenu du produit. Par ailleurs, elles optent pour une complémentarité marque et AOP<sup>16</sup> et si elles ne sont pas en mesure de mettre en avant une AOP, la mise en avant du cépage sur l'IGP<sup>17</sup> ou le sans IG<sup>18</sup> est source de performance export. En effet, l'enquête qualitative a

16. Appellation d'origine protégée.

17. Indication géographiquement protégée.

18. Sans Indication géographique.

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. 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 (0,13\*\* dans le *tableau 5*) : leur taille « relativement plus grande » leur permettrait à la fois d'adapter leur produit et de se diversifier géographiquement.

En termes de mode d'exportation, le mode indirect a un impact significativement positif sur leur performance export (-0,68\* et -0,35\*\* dans le *tableau 6*). 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 (Karsaklian, 2009). L'enquête qualitative serait 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>19</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, nécessitant 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 mais en développant une relation de confiance avec son partenaire local. Ce mode de gouvernance plus flexible conviendrait mieux aux PME. Ce relationnel permettrait à la PME de bénéficier davantage de la connaissance intime qu'a l'importateur du marché pour évoluer et ainsi mieux se développer. En effet, cette coopération pourrait parfois aller jusqu'à un vrai phénomène de co-pilotage, de co-développement de la marque, voire de création *ex nihilo* de nouvelles marques. 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>e</sup> critère le plus cité<sup>20</sup> après le prix compétitif et la mise en avant de la marque commerciale (26 entreprises sur 64 entreprises performantes à l'export).

19. CHR : Cafés, Hôtels, Restaurants.

20. Question 24 de l'enquête quantitative.

## FAITS ET CHIFFRES

Tableau 6. Résultats des régressions logistiques binaires hiérarchisées pour déterminer l'effet modérateur de la stratégie export sur la relation mode d'exportation-performance export

	Mode direct/mode indirect				Degré de contrôle de la politique commerciale		
	Bloc 1	Bloc 2	Bloc 3	Bloc 4 <sup>21</sup>	Bloc 2	Bloc 3	Bloc 4 <sup>27</sup>
Mode/degré de contrôle (Z-stat)		-0.13 (-0.54)	-0.21 (-0.83)		-0.04 (-0.34)	-0.07 (0.61)	
Stratégie de terroir			0.09 (0.29)			0.06 (0.18)	
Stratégie de marque			0.47 (1.42)	0.94** (2.47)		0.43 (1.29)	1.20*** (2.62)
Mode/degré*terroir							
Mode/degré*marque				-0.68* (-1.71)			-0.35** (-2.10)
Taille	-0.07 (-0.94)	-0.07 (-0.94)	-0.08 (-1.09)		-0.06 (-0.81)	-0.07 (-0.93)	
Expérience en nb années	0.06 (0.26)	0.17 (0.68)	0.13 (0.55)		0.19 (0.79)	0.16 (0.67)	
Engagement export	0.002 (0.06)	0.002 (0.53)	0.003 (0.75)		0.001 (0.40)	0.002 (0.61)	
Coopérative <sup>22</sup>	0.14 (-0.37)	-0.08 (-0.22)	-0.08 (-0.21)	0.006 (1.50)	-0.12 (-0.32)	-0.12 (-0.33)	
Négociant	-0.33 (-0.93)	-0.44 (-1.22)	-0.52 (-1.39)		-0.39 (-1.09)	-0.47 (-1.26)	
Aquitaine <sup>23</sup>	0.54 (1.41)	0.47 (1.20)	0.37 (0.91)	-0.54** (-1.90)	0.43 (1.10)	0.34 (0.84)	-0.36 (-1.47)
Bourgogne	0.84* (1.92)	0.88** (2.00)	0.73* (1.62)		0.82* (1.87)	0.68 (1.52)	0.41 (1.35)
Sud de France	0.04 (0.11)	0.04 (0.10)	-0.04 (-0.10)	0.60* (1.64)	-0.01 (-0.03)	-0.09 (-0.22)	0.64* (1.70)
Loire	1.14** (2.49)	1.14** (2.48)	1.08** (2.34)		1.10** (2.40)	1.04** (2.26)	
Vallée du Rhône	0.33 (0.77)	0.32 (0.72)	0.21 (0.47)	0.97** (2.45)	0.28 (0.65)	0.19 (0.42)	
Alsace	0.25 (0.38)	0.24 (0.37)	0.02 (0.03)		0.18 (0.28)	-0.01 (-0.02)	
Proactivité Marché	0.21 (1.33)	0.15 (1.01)	0.24 (1.45)		0.23 (1.42)	0.23 (1.43)	
États-Unis <sup>24</sup>	-0.69** (-1.95)	-0.71** (-1.98)	0.74** (-2.08)	0.26* (1.86)	-0.69** (-1.92)	-0.70** (-1.98)	0.25* (1.70)
Belgique	-0.44 (-1.12)	-0.41 (-1.04)	-0.42 (-1.05)	0.87*** (1.86)	-0.39 (-0.98)	-0.39 (-0.98)	-0.80** (-2.51)
Royaume-Uni	0.06 (0.17)	0.08 (0.22)	0.07 (0.20)	-0.61* (-1.82)	0.11 (0.29)	0.10 (0.27)	-0.53 (-1.56)
Allemagne	0.43 (1.00)	0.48 (1.12)	0.46 (1.07)		0.52 (1.20)	0.51 (1.16)	
Japon	0.58 (1.39)	0.53 (1.23)	0.46 (1.05)		0.54 (1.26)	0.47 (1.08)	

21. Avec procédure *stepwise*.

22. Pour le statut juridique, la référence est « producteur ».

23. Pour la région d'origine, la référence est « autres régions ».

24. Pour les marchés export, la référence est « autres marchés ».

Chine	0.11 (0.22)	0.07 (0.14)	0.08 (0.16)		0.08 (0.15)	0.09 (0.18)	
Constant	-1.99** (-2.17)	-2.34** (-2.44)	2.02** (-2.02)	0.99*** (-2.83)	-2.20** (-2.28)	-1.88* (-1.86)	-1.88* (-1.86)
Pseudo R2	.06	.07	.07	.07	.11	.07	.07
Nb. Obs.	351	348	348	348	345	345	345

Notes : \*p < 10 % ; \*\*p < 5 % ; \*\*\*p~0 % ; Référence prise : stratégie de prix-volume.

Source : l'auteur.

\*  
\* \*

L'objectif de cet article est de s'intéresser à la politique export des entreprises vitivinicoles françaises et à son impact sur la performance export. À partir des résultats obtenus précédemment, il est possible de valider empiriquement le concept d'alignement stratégique ; autrement dit 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. On peut ainsi se poser la question suivante : l'emphase mise sur les AOP en France est-elle disproportionnée ? Pourquoi les autres types de vins ne sont-ils pas plus favorisés (vins dits « de cépage » qui répondent à une forte demande sur de nombreux marchés (FranceAgriMer, 2014b) alors même qu'ils permettent des performances similaires aux AOP ? L'Enquête Qualitative souligne de façon évidente que cette catégorie de vins est souvent mobilisée dans le cadre d'une stratégie par défaut. Ce résultat valide l'enjeu stratégique avancé par France AgriMer en 2014 « d'adopter une stratégie globale sur le segment des vins sans indication géographique, abordé

uniquement dans une logique de repli, et sans réflexion sur sa place dans la segmentation et sur la création de valeur ».

Ces résultats obtenus font écho aux travaux du Professeur Katsikeas indiquant que la mise en œuvre d'une stratégie est plus importante que la stratégie en elle-même. À ce propos, il serait intéressant de démontrer dans de futures recherches le rôle de quasi-moderateur de la stratégie export sur la relation entre la politique et la performance export selon la typologie de Sharma *et al.* (1981). 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 (voir pdf de l'article sur revues.org).

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). 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), 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. 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 Thiéart, 1995). Nous proposons 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. ■

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Acquaah M., Yasai-Ardekani M. (2008). Does the Implementation of a Combination Competitive Strategy Yield Incremental Performance Benefits? A New Perspective from a Transition Economy in Sub-Saharan Africa. *Journal of Business Research*, vol. 61, n° 4, pp. 346-354.
- Aiken L. S., West S. G., Reno R. R. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park (CA), Sage.
- Alaoui A., El Makrini H. (2014). Analyse des effets des pratiques managériales sur la performance à l'export. Étude empirique des PME marocaines. *Management & Avenir*, vol. 6, n° 72, pp. 15-33.
- Ambler T. (1998). *Mediation and Moderation: Roles and Tests*. Pan'Agra Working Paper, London Business School, n° 98-904.
- Ansoff, H. I. (1965). The Firm of the Future. *Harvard Business Review*, vol. 5, n° 43, pp. 162-178.
- Aulakh P. S., Rotate M., Teegen H. (2000). Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico. *Academy of Management Journal*, vol. 3, n° 43, pp. 342-361.
- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 6, n° 51, pp. 1173.
- Beamish P. W., Craig R., McLellan K. (1993). The Performance Characteristics of Canadian versus UK Exporters in Small and Medium Sized Firms. *Management International Review*, vol. 33, n° 2, pp. 121-137.
- Bellaaj Gargouri R., Akrouf F. (2005). Les déterminants de la performance export : application au secteur agroalimentaire tunisien. *IV Congresso Internazionale Italia-Francia, Le Tendenze del Marketing*, 21-22 janvier, Paris, France.
- Belso-Martinez J. A. (2006). Do industrial districts influence export performance and export intensity? Evidence for Spanish SME's internationalization process. *European Planning Studies*, vol. 14, n° 6, pp. 791-810.
- Brouthers L. E., Nakos G. (2005). The Role of Systematic International Market Selection on Small Firms' Export Performance. *Journal of Small Business Management*, vol. 43, n° 4, pp. 363-381.
- Brouthers K. D., Hennart J.F. (2007). Boundaries of the Firm: Insights from International Entry Mode Research. *Journal of Management*, vol. 33, n° 3, pp. 395-425.

- Brouthers L. E., Nakos G., Hadjimarcou J., Brouthers K. D. (2009). Key Factors for Successful Export Performance for Small Firms. *Journal of International Marketing*, vol. 17, n° 3, pp. 21-38.
- Campbell-Hunt C. (2000). What Have we Learned about Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis. *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 2, pp. 127-154.
- Canabal A., White G. O. (2008). Entry mode research: Past and future. *International Business Review*, vol. 17, n° 3, pp. 267-284.
- Cavusgil S. T., Zou S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *The Journal of Marketing*, vol. 58, n° 1, pp. 1-21.
- 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).
- Crédit Agricole (2014). *Études économiques Groupe/Études industrielles et sectorielles : Point secteur : la filière viticole*, 2013.
- Cooper R. G., Kleinschmidt E. J. (1985). The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance. *Journal of International Business Studies*, pp. 37-55.
- Douglas S. P., Wind Y. (1987). The Myth of Globalization. *Columbia Journal of World Business*, vol. 22, n° 4, pp. 19-29.
- Fort F., Fort F. (2006). Alternatives marketing pour les produits de terroir. *Revue française de gestion*, vol. 162, n° 3, pp. 145-159.
- Fletcher M., Harris S., Richey E. G. Jr (2013). Internationalization Knowledge: What, Why, Where, and When? *Journal of International Marketing*, vol. 21, n° 3, pp. 47-71.
- FranceAgriMer (2014b). *Bilan 2013 Commerce extérieur-Filière Vins*. <http://www.franceagrimer.fr/content/download/32385/291524/file/SYN-VIN-2014-Commerceexterieur-bilan2013-A13.pdf>.
- Gibson R. (2006). Quels types de vins pour quel consommateur ? Compte rendu technique Mondiaiviti. In Coulon T. (dir.), *Le mondial de l'information et de la consommation viti-vinicole*, Paris, Centre technique interprofessionnel de la vigne et du vin, pp. 95-98.
- Henderson J. C., Venkatraman N. (1993). Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations. *IBM Systems Journal*, vol. 1, n° 32, pp. 4-16.
- Jouirou N., Kalika M. (2009). Mise en place d'un ERP, transformation de l'entreprise et dynamique de l'alignement. Communication, *14<sup>e</sup> colloque de l'AIM*, juin, Marrakech, Maroc.
- Kalika M. Kefi H. (2003). *Choix stratégiques de l'entreprise étendue et déploiement technologique : alignement et performance*. Actes du Colloque de l'AIM. Grenoble, Association Information et Management.
- Karsaklian E. (2009). *Stratégies d'internationalisation : comment développer son activité sur les marchés étrangers*. Paris, Hachette Livre.
- Katsikeas C. S., Leonidou L. C. (1996). Export Market Expansion Strategy: Differences between Market Concentration and Market Spreading. *Journal of Marketing Management*, vol. 12, n° 1-3, pp. 113-134.
- Koenig G., Thietart R. A. (1995). Contrôle limité et changement dans les organisations multidivisionnelles. In Noël A., Very Ph., Wissler M., *Perspectives en management stratégique*, tome III, Paris, Economica.
- Lages L. F. Jap S. D. (2003). The Relationship among Past Performance, Marketing Mix Adaptation, and Current Export Performance Improvement in global Marketing Relationships. *Journal of Research in Marketing*, pp. 9-10.
- Lages L. F., Montgomery D. B. (2004). Export Performance as an Antecedent of Export Commitment and Marketing Strategy Adaptation: Evidence from Small and Medium-Sized Exporters. *European Journal of Marketing*, vol. 38, n° 9-10, pp. 1186-1214.
- Lages L. F., Abrantes J. L., Lages C. R. (2008). The STRATADAPT Scale: A Measure of Marketing Strategy Adaptation to International Business Markets. *International Marketing Review*, vol. 25, n°5, pp. 584-600.

- Levitt T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, mai-juin.
- Markowitz H. (1952). Portfolio selection. *Journal of Finance*, vol. 7, pp. 77-91.
- Maurel C. (2010). *Les déterminants financiers de la performance export des PME : le cas de la filière vin française*. Dissertation doctorale, Montpellier 1.
- Ohmae K. (1985). *La triade*. Paris, Flammarion.
- Porter M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competition*. New York, Free Press, 300 p.
- Porter M. E. (1985). Technology and Competitive Advantage. *Journal of Business Strategy*, vol. 5, n° 3, pp. 60-78.
- Rival Y. (2008). *Une exploration des mécanismes formateurs de la performance de l'entreprise liée à Internet*. Conférence AIMS, Germany.
- Schilke O., Reimann M., Thomas J. S. (2009). When does International Marketing Standardization Matter to Firm Performance? *Journal of International Marketing*, vol. 4, n° 17, pp. 24-46.
- Sharma S., Durand R. M., Gur-Arie O. (1981). Identification and Analysis of Moderator Variables. *Journal of Marketing Research*, vol. 18, August, pp. 291-300.
- Shoham A. (1996). Marketing-Mix Standardization: Determinants of Export Performance. *Journal of Global Marketing*, vol. 10, n° 2, pp. 53-76.
- Sousa C. M. P., Martínez-López F., Coelho F. (2008). The Determinants of Export Performance: A review of the Research in the Literature Between 1998 and 2005. *International Journal of Management Review*, vol. 10, n° 4, pp. 343-374.
- Styles C., Amber T. (1994). Successful Export Practice: The UK Experience. *International Marketing Review*, vol. 11, n° 6, pp. 23-47.
- Venkatraman N. (1989). The Concept of fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 3.
- Viviani J. L., Revelli C. (2013). SRI portfolio Management: A Meta-Analysis. In *30th International French Finance Association conference (AFFI)*, May 2013, Lyon, France.
- Weill P., Olson M. H. (1989). An Assessment of the Contingency Theory of Management Information Systems. *Journal of Management Information Systems*, pp. 59-85.

ANNEXES

Annexe 1. Variables de contrôle

Variables de contrôle	Description de la variable	Type de variable	Question Internet (voir document annexe sur revues.org )	Maurel (2010)
Taille	Chiffre d'affaires total 2012 Codé de 2. Entre 2 et 9,99 millions d'€ à 9. 100 millions d'€ ou plus (car notre cible CA > 2 millions d'€)	Quantitative	2	Nombre de salariés permanents
Expérience export	Ancienneté de l'entreprise à l'export 1. Moins de 5 ans 2. entre 5 et 10 ans 3. Plus de 10 ans	Qualitative ordonnée	4	Non considérée
Engagement export	Nombre d'ETP à 50 % de leur temps à l'export/ETP total	Quantitative	5	Nombre de salariés permanents directement affectés à des missions de commerciaux export
Structure juridique	Négoce (producteur/négoce) ou Coopérative (coop/union de coop/filiale de coop) Coopérative = 0 et Négoce = 1	Dichotomique	1	<i>Idem</i>
Localisation géographique	Bassin Reconnu à l'international (Aquitaine & Bourgogne) =1 Moins reconnu à l'international = 0	Dichotomique	Recherche par le nom de l'entreprise	Non considérée

Source : l'auteur.



**Annexe 2. Tableau synthétique de la méthodologie utilisée pour déterminer les trois groupes stratégiques à l'export**

Étape 1			Nombre d'entreprises à l'issue de l'étape 1
Description spontanée de votre référence (gamme) « fer de lance » à l'export ? (Question 19 du document annexe ; voir sur revues.org)	ET 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 20 du document annexe)	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 20 du document annexe)	ET 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 (Question 24 de document annexe)
Stratégie de marque	- sous une marque commerciale - gamme qui décline plusieurs marques	-	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 entreprise
Étape 2			Nombre d'entreprises à l'issue de l'étape 2
Stratégie de marque 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(s) 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) appellation(s) 28 entreprises

Source : l'auteur.

Annexe 3. Test d'hypothèses

Hypothèses	Variable indépendante	Type de variable	Méthode statistique	Question Internet (voir document annexe sur revues.org)
H1 : toutes les stratégies exports peuvent être sources de performance export supérieure	Stratretroir = 0 ou 1 Stratmarque = 0 ou 1 Stratmarque = 0 ou 1	Dichotomique	Analyse multivariée : régression logistique binaire	19, 20 et 24
H2 : L'impact de l'adaptation du contenant et du contenu du produit sur la performance export est contingent à la stratégie export de l'entreprise vitivinicole française	Adaptation du produit Echelle Stratadapt de Lages et al. (2008) appliquée à la filière vin et prenant l'entreprise comme unité d'analyse codée de 1 – sans aucune différence – à 4 – complètement différent	Qualitative ordonnée	Analyse univariée : test de student Analyse multivariée : Régression logistique binaire hiérarchisée	18
H3 : Pour une entreprise vitivinicole française, la complémentarité de la stratégie de marque et de la mise en avant de l'appellation est source de performance export		Enquête Qualitative		
H4 : L'impact de la mise en avant du cépage sur la performance export est contingent à la stratégie export de l'entreprise vitivinicole française	Mise en avant du cépage = 1 Non mise en avant du cépage = 0	Dichotomique	Analyse univariée : test de student Analyse multigroupes : enquête qualitative	21
H5 : L'impact de la présence d'une gamme sur la performance export est contingent à la stratégie export de l'entreprise vitivinicole française	Présence d'une gamme = 0 Absence de gamme (produit unique) = 1	Dichotomique	Analyse univariée : test de Student Analyse multivariée : régression logistique binaire hiérarchisée	20 et 23
H6 : L'impact de la pro-activité marché sur la performance export est contingent à la stratégie export de l'entreprise vitivinicole française	Pro-activité marché codée 1-opportuniste 2-en transition et 3-professionnels	Qualitative ordonnée	Analyse univariée : test de Student Analyse multi-groupes regression logistique binaire hiérarchisé	16

<p>H7 : L'impact de la concentration géographique sur la performance export est contingent à la stratégie export de l'entreprise vitivinicole française</p>	<p>Nombre de pays desservis codé de 1. Un pays à 8. Plus de 30 pays</p>	<p>Quantitative</p>	<p>Analyse univariée : test de student Analyse multi-groupes regression logistique binaire hiérarchisée</p>	<p>8</p>
<p>H8 : L'impact du mode d'exportation et du degré de contrôle de la politique commerciale sur la performance export est contingent à la stratégie export de l'entreprise vitivinicole française</p>	<p>Mode direct = 1 Mode indirect = 0 Degré de contrôle de la politique commerciale codé de 1 à 4 1 pour l'importateur ; 2 pour l'agent ; 3 pour en direct sans implantation commerciale et 4 pour en direct avec implantation</p>	<p>Dichotomique Qualitative ordonnée</p>	<p>Analyse univariée : test de student regression logistique binaire hiérarchisé</p>	<p>14</p>

Source : l'auteur.

## Annexe 4. Statistiques descriptives

Variable	Nombre d'observations	Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum
Taille	120	3,66	1,94	2	9
Expérience export	120	2,70	0,58	1	3
Engagement export	109	0,24	0,25	0	1
Localisation géographique	120	0,35	0,48	0	1
Adaptation profil organoleptique	96	2,01	0,88	1	4
Adaptation design du packaging	94	2,23	0,96	1	4
Adaptation nom de la marque	95	2,09	0,93	1	4
Adaptation types d'AOP	93	1,83	0,87	1	4
Adaptation types de cépage	92	1,77	0,89	1	4
Adaptation structure de la gamme	94	2,38	0,87	1	4
Présence d'une gamme	120	0,51	0,50	0	1
Mise en avant du cépage sur AOP	94	0,39	0,49	0	1
Mise en avant cépage sur IGP	29	0,79	0,49	0	1
Proactivité Marché	120	1,98	0,81	1	3
Concentration géographique	120	6,86	1,27	3	8
Mode d'exportation	357	0,58	0,46	0	1
Degré de contrôle de la politique commerciale	354	2,03	1,05	1	4
Performance export	112	0,57	0,49	0	1

Source : l'auteur.

## DOCUMENT ANNEXE

Annexe 1. Questionnaire diffusé *via* Internet

## 1. Signalétique (type entreprise)

Base : tous répondants

Laquelle des propositions suivantes décrit le mieux votre entreprise ?

*Merci de ne sélectionner qu'une seule réponse qui reflète le mieux votre type d'entreprise*

- Producteur
- Négoce
- Coopérative
- Union ou groupement de coopératives
- Filiale de commercialisation de coopérative(s) [ajout vs v16]
- Autre, préciser s'il vous plaît : \_\_\_\_\_

## 2. Signalétique (chiffre affaires)

Base : tous répondants

Laquelle des réponses suivantes reflète le mieux le chiffre d'affaires TOTAL (en France et à l'export) que vous avez réalisé en 2012 ?

Nous vous rappelons que cette enquête est confidentielle et que vos réponses ne seront pas communiquées à des tiers et seront analysées au sein de moyennes et non pas au niveau individuel

*Veuillez ne sélectionner qu'une seule réponse*

*Si vous ne connaissez pas la réponse exacte, merci de l'estimer*

- Moins de 2 millions d'euros [si sélectionné, stoppe enquête]
- Entre 2 et 9,99 millions d'euros
- Entre 10 et 19,99 millions d'euros
- Entre 20 et 29,99 millions d'euros
- Entre 30 et 39,99 millions d'euros
- Entre 40 et 49,99 millions d'euros
- Entre 50 et 74,99 millions d'euros
- Entre 75 et 99,99 millions d'euros
- 100 millions d'euros ou plus
- Préfère ne pas dire [note : continuer enquête ; hypothèse : font 2 millions + CA ; hypothèse à vérifier post-enquête, à l'aide du nom de l'entreprise]

## FAITS ET CHIFFRES

### 3. Signalétique (% CA export)

Base : tous répondants

Objectifs : identifier que l'entreprise appartienne à la cible

En 2012, quelle proportion de votre chiffre d'affaires global a été réalisé à l'export ?

*Veillez ne sélectionner qu'une seule réponse*

*Si vous ne connaissez pas la réponse exacte, merci de l'estimer*

- 0 % ou presque (nous n'exportons pas ou quasiment pas) [si sélectionné, l'entreprise est dirigée vers un questionnaire pour « non exportateur »]
- Moins de 5 % [si sélectionné, l'entreprise est dirigée vers un questionnaire pour « non exportateur »]
- Entre 5 et 9 %
- Entre 10 et 19 %
- Entre 20 et 34 %
- Entre 35 et 49 %
- Entre 50 et 79 %
- 80 % ou plus

Note : question utilisée pour définir un « exportateur », i.e. exporte 5 % ou plus de son CA

### 4. Ancienneté de l'activité export

Base : tous exportateurs

Depuis quand votre entreprise pratique-t-elle l'activité export de façon significative (hors commandes ponctuelles ou exceptionnelles) ?

*Veillez ne sélectionner qu'une seule réponse*

- Il s'agit d'une activité relativement récente (moins de 5 ans)
- Entre 5 et 10 ans
- Il s'agit d'une activité plus ancienne (plus de 10 ans)
- Ne sais pas/pas sûr

### 5. ETP

Base : tous exportateurs

Combien de salariés permanents (ETP : Equivalent Temps Plein) votre entreprise compte-t-elle au total ?

*Merci d'écrire ce nombre dans la case ci-dessous*

*Si vous ne connaissez pas le nombre exact, vous pouvez inscrire un chiffre approximatif*

---

Et combien consacrent 50 % ou plus de leur temps aux activités export (directeurs export, chargés de zones export, administration export, commerciaux, logistique, etc.) ?

*Merci d'écrire ce nombre dans la case ci-dessous*

*Si vous ne connaissez pas le nombre exact, vous pouvez inscrire un chiffre approximatif*

*Si le chiffre ne peut pas être estimé, laissez la case vide*

Nombre d'employés en lien avec l'export : \_\_\_\_\_

## 6. Mesures de soutien

Base : tous exportateurs

Dans quelle mesure pensez-vous que les pratiques suivantes aient eu un impact positif ou négatif sur le développement des performances de **votre entreprise** (ventes, rentabilité, etc.) à l'**export** ?

*Merci de ne sélectionner qu'une seule réponse pour chaque proposition*

Propositions

- Aides à la promotion sur les marchés exports (via FranceAgrimer)
- Recours au VIE (« Volontariat International en Entreprises »)
- Dispositifs Ubifrance d'accompagnement à l'export
- Recours à un responsable export partagé avec une ou plusieurs autres entreprises
- Ventes à l'export via un groupement d'exportateurs basé en France
- Assurance Coface contre les risques de change

Note pour le programmeur : présenter en ordre aléatoire

En colonnes :

- Impact positif
- Pas ou peu d'impact
- Impact négatif
- Ne connais pas ce dispositif
- Dispositif connu mais non utilisé par mon entreprise

## 7. Menaces et opportunités

Base : tous exportateurs

Dans quelle mesure pensez-vous que les éléments suivants aient eu un impact positif ou négatif sur le développement des performances de **votre entreprise** (ventes, rentabilité, etc.) à l'**export** ?

*Merci de ne sélectionner qu'une seule réponse pour chaque élément*

En ligne :

- Les accords de libre-échange internationaux
- L'évolution du taux de change de l'Euro
- Les actions de promotion et de communication faites par les Interprofessions
- La campagne « Vins de France » (campagne à l'export gérée par FranceAgrimer)

## FAITS ET CHIFFRES

- La notoriété/l'image des appellations viticoles de votre bassin
- L'image « haut de gamme » des vins français sur de nombreux marchés export

Note pour le programmeur : présenter en ordre aléatoire (sauf l'option « autres, préciser : \_\_\_\_ »)

En colonnes :

- Impact positif
- Pas ou peu d'impact
- Impact négatif
- Ne sais pas/ne suis pas sûr(e)

### 8. Nombre pays desservis

Base : tous exportateurs

Pouvez-vous nous indiquer le nombre de marchés exports desservis (nombre de pays) par votre entreprise ?

*Merci de ne sélectionner qu'une seule réponse*

- Un pays [si sélectionné, saute Q9]
- Deux pays
- Trois pays
- 4 ou 5 pays
- Entre 5 et 10 pays
- Entre 11 et 20 pays
- Entre 21 et 30 pays
- Plus de 30 pays

### 9. Trois 1<sup>rs</sup> marchés exports

Base : tous exportateurs n'ayant PAS sélectionné « un pays » en Q8

**Si réponse en Q8 = « Deux pays » →**

Pouvez-vous nous indiquer quels sont les **deux** marchés exports que vous servez et combien chacun contribue à votre chiffre d'affaires export total ?

*Merci de remplir le tableau ci-dessous*

*Si vous ne connaissez pas le % exact de contribution au chiffre export total, vous pouvez inscrire un chiffre approximatif*

	De quels pays s'agit-il ? <i>Merci d'écrire leurs noms dans chacune des cases ci-dessous</i>	% dans les ventes totales à l'export (en valeur) <i>Écrire le chiffre sans le sigle ' % ' pour chaque pays ; le total doit faire 100 %</i>
1 <sup>er</sup> marché export		_____ %
2 <sup>d</sup> marché export		_____ %
	<b>Total</b>	_____ %



Si réponse en Q8 = « Trois pays » →

Pouvez-vous nous indiquer quels sont les **trois** marchés exports que vous servez et combien chacun contribue à votre chiffre d'affaires export total ?

*Merci de remplir le tableau ci-dessous*

*Si vous ne connaissez pas le % exact de contribution au chiffre export total, vous pouvez inscrire un chiffre approximatif*

	De quels pays s'agit-il ? <i>Merci d'écrire leurs noms dans chacune des cases ci-dessous</i>	% dans les ventes totales à l'export (en valeur) <i>Écrire le chiffre sans le sigle ' % ' pour chaque pays ; le total doit faire 100 %</i>
1 <sup>er</sup> marché export		_____ %
2 <sup>d</sup> marché export		_____ %
3 <sup>e</sup> marché export		_____ %
	<b>Total</b>	_____ %

Si réponse en Q8 = « 4 ou 5 pays » et au-delà →

Pouvez-vous nous indiquer quels sont vos **trois principaux** marchés exports **en termes de chiffre d'affaires** et combien chacun contribue à votre chiffre d'affaires export total ?

*Merci de remplir le tableau ci-dessous*

*Si vous ne connaissez pas le % exact de contribution au chiffre export total, vous pouvez inscrire un chiffre approximatif*

	De quels pays s'agit-il ? <i>Merci d'écrire leurs noms dans chacune des cases ci-dessous</i>	% dans les ventes totales à l'export (en valeur) <i>Écrire le chiffre sans le sigle ' % ' pour chaque pays ; le total doit faire 100 %</i>
1 <sup>er</sup> marché export		_____ %
2 <sup>e</sup> marché export		_____ %
3 <sup>e</sup> marché export		_____ %
Autres marchés exports*		_____ %
	<b>Total</b>	_____ %

\*Merci de ne pas renseigner de quels pays il s'agit pour la case « autres marchés exports », indiquez seulement la part (en %) que l'ensemble de ces autres marchés représente dans votre chiffre d'affaires

## 10. Performances perçues à l'export – Marges commerciales

Base : tous exportateurs

Par rapport au marché français, comment percevez-vous le niveau de vos marges commerciales à l'export ?

*Sachant que Marges commerciales = Prix de vente HT – Coût de production*

## FAITS ET CHIFFRES

En ligne :

Si réponse en Q8 = Un seul pays

- À l'export (globalement)

Si réponse en Q8 = Deux pays

- À l'export (globalement)
- Sur votre 1<sup>er</sup> marché export (insérer réponse donnée en Q9)
- Sur votre 2<sup>e</sup> marché export (insérer réponse donnée en Q9)

Si réponse en Q8 = « trois pays » ou plus

- À l'export (globalement)
- Sur votre 1<sup>er</sup> marché export (insérer réponse donnée en Q9)
- Sur votre 2<sup>e</sup> marché export (insérer réponse donnée en Q9)
- Sur votre 3<sup>e</sup> marché export (insérer réponse donnée en Q9)

Pour programmeur : items NON présentés en ordre aléatoire

En colonne :

- Inférieur
- Équivalent
- Légèrement supérieur (entre 0 et 10 %)
- Supérieur (entre 11 et 20 %)
- Très supérieur (plus de 20 %)
- Ne sais pas/ne suis pas sûr
- Non pertinent

### 11. Coûts perçus à l'export

Base : tous exportateurs

Par rapport au marché français, comment percevez-vous le niveau de vos coûts marketing (packaging, communication et distribution) à l'export ?

En ligne :

- Mêmes modalités qu'en Q10 (dépend de la réponse donnée en Q8)

Pour programmeur : items NON présentés en ordre aléatoire

En colonne :

- Inférieur
- Équivalent
- Légèrement supérieur (entre 0 et 10 %)
- Supérieure (entre 11 et 20 %)
- Très supérieur (plus de 20 %)
- Ne sais pas/ne suis pas sûr
- Non pertinent

## 12. Performances perçues à l'export – anticipations

Base : tous exportateurs

Comment pensez-vous que vos **marges nettes** sur vos marchés **exports** vont évoluer au cours des trois prochaines années ?

*Sachant que Marges nettes = Marges commerciales – Coûts Marketing*

*Sélectionner une réponse pour chaque indicateur*

En ligne :

- Mêmes modalités qu'en Q10 (dépend de la réponse donnée en Q8)

Pour programmeur : items NON présentés en ordre aléatoire

En colonne :

- Anticipe une forte baisse
- Anticipe une baisse
- Stable
- Anticipe une hausse
- Anticipe une forte hausse
- Ne sais pas/ne suis pas sûr

## 13. Risques perçus à l'export

Base : tous exportateurs

Par rapport au marché français, comment percevez-vous le niveau de risques (stabilité des marges, risques réglementaires, politiques, risques de change...) sur vos marchés exports ?

En ligne :

- Mêmes modalités qu'en Q10 (dépend de la réponse donnée en Q8)

Pour programmeur : items NON présentés en ordre aléatoire

En colonne :

- Très inférieur
- Inférieur
- Équivalent
- Supérieure
- Très supérieur
- Ne sais pas/ne suis pas sûr
- Non pertinent
-

## FAITS ET CHIFFRES

### 14. Intermédiaires

Base : tous exportateurs

Pour chacun de vos marchés exports ci-dessous, pouvez-vous nous indiquer quel est votre principal mode de distribution ?

*Merci de sélectionner une réponse pour chaque pays*

*En cas de mode de distribution multiple, merci de sélectionner celui qui contribue le plus au chiffre d'affaires dans le pays mentionné*

	1 <sup>er</sup> marché export (insérer réponse donnée en Q9)	2 <sup>e</sup> marché export (insérer réponse donnée en Q9 si au moins 2 pays sélectionnés en Q8)	3 <sup>e</sup> marché export (insérer réponse donnée en Q9 si au moins 3 pays sélectionnés en Q8)
Via un importateur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En direct, sans implantation permanente sur place	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En direct, via une implantation permanente sur place (filiale, salarié, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Via un tiers du type agent à la commission ou courtier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autre, merci de préciser :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pour programmeur : items en ligne présentés en ordre aléatoire

### 15. Marchés prioritaires

Base : tous exportateurs

Quels sont vos 3 principaux pays **prioritaire(s)** à l'export, 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

*Sélectionner 3 réponses pertinentes par ordre de priorité*

- Australie
- Allemagne
- Belgique
- Brésil
- Canada anglophone
- Chine continentale
- Danemark
- États-Unis
- Hong-Kong
- Inde
- Indonésie

- Irlande
- Italie
- Japon
- Norvège
- Pays-Bas
- Pologne
- Québec
- Royaume-Uni
- Russie
- Singapour
- Suède
- Suisse
- Autre pays 1, merci de préciser : \_\_\_\_\_
- Autre pays 2, merci de préciser : \_\_\_\_\_
- Autre pays 3, merci de préciser : \_\_\_\_\_

Pour programmeur : items NON présentés en ordre aléatoire mais par ordre alphabétique ; format de question : classement

## 16. Méthode de sélection des marchés exports

Base : tous exportateurs

Comment votre entreprise sélectionne-t-elle ses **marchés exports prioritaires** (marchés où l'entreprise souhaite s'implanter ou qu'elle souhaite développer) ?

*Merci d'indiquer votre degré d'adhésion à chacune des propositions suivantes*

Propositions (en lignes) :

- Sur la base de notre intuition.
- Nous répondons d'abord à un appel d'offres puis développons le marché en cas de succès.
- Nous réagissons à une ou plusieurs commandes puis développons le marché en cas de succès.
- En fonction de contacts professionnels établis lors de salons professionnels.
- Suivi et analyses des informations issues d'une veille de la presse professionnelle.
- Suivi et analyses d'indicateurs statistiques fiables et régulièrement publiés (panels, etc.).
- Suivi et analyses d'études réalisées par notre (nos) Interprofession(s) pour comprendre quels sont les marchés les plus porteurs.
- Nous commanditons ou achetons des études marketing pour identifier quels sont les marchés les plus porteurs.

## FAITS ET CHIFFRES

Pour programmeur : items présentés en ordre aléatoire

Échelle de réponse (en colonnes) :

- Non, jamais
- Occasionnellement
- Régulièrement
- Ne sais pas/ne suis pas sûr(e)

### 17. Méthode d'adaptation des produits

*Base : tous exportateurs*

Lesquelles des activités suivantes mobilisez-vous **pour adapter vos références ou vos gammes** aux besoins de vos marchés exports ?

*Merci d'indiquer votre degré d'adhésion à chacune des propositions suivantes*

Propositions (en lignes) :

- Nous y lançons une référence ou une gamme existante puis les adaptons au marché si nécessaire.
- Nous développons des produits/gammes spécifiquement adaptés pour le marché visé.
- Nous les adaptons en fonction du ressenti de nos équipes commerciales.
- Nous les adaptons en fonction des retours de nos importateurs/distributeurs.
- Nous les adaptons en fonction des résultats des études marketing réalisées par notre (nos) Interprofession(s).
- Nous les adaptons en fonction d'études consommateurs que nous commanditons nous-mêmes.

Items en ordre aléatoire

Échelle de réponse (en colonnes) :

- Non, jamais
- Occasionnellement
- Régulièrement
- Ne sais pas/ne suis pas sûr(e)

### 18. Adaptation du mix

*Base : tous exportateurs exportant jusqu'à 79 % de leur CA (exclure « 80 % ou plus » en Q3)*

Pensez s'il vous plaît 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 ?

*Merci de sélectionner une seule réponse pour chaque élément*

Modalités (en lignes) :

- Profil organoleptique du vin (couleur, taux de sucre résiduel, etc.)
- Design du packaging
- Nom(s) de marque(s)
- Types d'AOP (appellations d'origine protégée)
- Types de cépages
- Types de messages et de supports de communication auprès des consommateurs
- Prix de vente aux clients professionnels (prix départ cave)
- Structure de la gamme (largeur, types de références dans la gamme, etc.)
- Type de circuit de distribution (CHR, grande distribution, caviste, etc.)

*Note pour programmeur : présenter en ordre aléatoire*

Échelle de réponse (en colonnes) :

- Sans aucune différence
- Différences mineures
- Différences notables
- Complètement différent
- Ne sais pas/pas sûr
- Non pertinent

## 19. « Fer de lance » à l'export – description spontanée

Base : tous exportateurs

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 ?

*Merci d'indiquer ci-dessous quels sont les éléments les plus pertinents pour décrire cette référence ou cette gamme*

## 20. « Fer de lance » à l'export – type de marque

Base : tous exportateurs

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 ?

*Merci de ne sélectionner qu'une seule réponse*

- Sous une marque commerciale qui m'appartient
- Sous une marque qui m'appartient, de type « Château » ou « Domaine »
- Gamme qui décline plusieurs marques
- Pour une marque de distributeur
- Pour une marque commerciale d'un autre producteur/négociant

## FAITS ET CHIFFRES

- Autre type de marque, préciser s'il vous plaît : \_\_\_\_\_
- Sans marque
- Non pertinent/ne sais pas

Et laquelle des propositions suivantes décrit le type de mention(s) sous laquelle (lesquelles) elle est commercialisée ?

*Merci de ne sélectionner qu'une seule réponse*

- Une AOP (Appellation d'Origine Protégée) unique
- Une IGP (Indication Géographique Protégée : IGP d'Oc, etc.) unique
- Une gamme qui décline plusieurs AOP
- Une gamme qui décline plusieurs IGP
- Une gamme qui décline à la fois AOP et IGP
- Sans indication géographique (VSIG)
- Autre, merci de préciser : \_\_\_\_\_
- 

### 21. « Fer de lance » à l'export – cépage

Base : tous exportateurs

NOTE POUR PROGRAMMEUR : propositions/modalités changent suivant la réponse donnée en Q20

Option 1 - Si réponse en Q20 n'est PAS « Sans indication géographique (VSIG) »

Concernant votre **gamme (ou référence) « fer de lance »** à l'export

Pour sa commercialisation, mettez-vous en avant la mention d'un ou plusieurs **cépages** (sur les étiquettes de face des bouteilles par exemple) ?...

Insérer si une des trois modalités AOP a été sélectionnée en Q18

... sur la référence en AOP (ou sur au moins une des références en AOP s'il y en a plusieurs) ?

*Merci de ne sélectionner qu'une seule réponse*

- Oui
- Non
- Ne sais pas/ne suis pas sûr

Insérer si une des trois modalités IGP a été sélectionnée en Q18

...sur la référence en IGP (ou sur au moins une des références en IGP s'il y en a plusieurs) ?

- Oui
- Non
- Ne sais pas/ne suis pas sûr



Option 2 - Si réponse en Q20 EST « Sans indication géographique (VSIG) »

Concernant votre **gamme (ou référence) « fer de lance »** à l'export

Pour sa commercialisation, mettez-vous en avant la mention d'un ou plusieurs **cépages** (sur l'étiquette de face des bouteilles par exemple)

*Merci de ne sélectionner qu'une seule réponse pour chaque ligne*

Modalité de réponse (en colonnes) :

- Oui (au moins sur une des références s'il y en a plusieurs)
- Non (sur aucune des références s'il y en a plusieurs)
- Ne sais pas/ne suis pas sûr

**22. « Fer de lance » à l'export – question introduction**

Base : tous exportateurs

Quel est le principal type de format dans lequel votre gamme (ou référence) « fer de lance » est exportée ?

*Si plusieurs formats s'appliquent, merci de sélectionner le format qui génère le plus de volumes*

- En bouteille
- En vrac
- Autres conditionnements

**23. « Fer de lance » à l'export – positionnement prix**

Base : tous exportateurs

Sur quel segment de prix votre gamme (ou référence) « fer de lance » à l'export se positionne-t-elle ?

*Les prix indiqués ci-dessous sont « DÉPART CAVE »*

*S'il s'agit d'une gamme : merci de sélectionner tous les prix couverts par la gamme*

*S'il s'agit d'une référence unique : merci de ne sélectionner qu'un seul prix*

*Merci de cliquer sur la case appropriée, en fonction du principal type de format dans lequel la gamme (ou la référence) est exportée*

- Entrée de gamme (Basic) <insérer prix en euros suivant format sélectionné en Q22 >
- Entrée-moyen de gamme (Popular premium) <insérer prix en euros suivant format sélectionné en Q22 >
- Moyen-haut de gamme (Premium) <insérer prix en euros suivant format sélectionné en Q22 >
- Haut de gamme (Super premium) <insérer prix en euros suivant format sélectionné en Q22 >
- Très haut de gamme (Icon) <insérer prix en euros suivant format sélectionné en Q22 >

## FAITS ET CHIFFRES

Note pour programmeur : tranches de prix à insérer = se référer à la table ci-dessous

	Ventes en vrac prix à l'hecto	Ventes en bouteille Prix pour 75 cl	Autres conditionnements Prix au litre
Entrée de gamme ( <i>Basic</i> )	< 50 €	< 1,50 €	< 1 €
Entrée-moyen de gamme ( <i>Popular premium</i> )	50 à 150 €	1,5 à 4 €	1 à 3 €
Moyen-haut de gamme ( <i>Premium</i> )	150 à 300 €	4 à 8 €	3 à 6 €
Haut de gamme ( <i>Super premium</i> )	300 à 1 000 €	8 à 15 €	6 à 10 €
Très haut de gamme ( <i>Icon</i> )	>= 1 000 €	>= 15 €	>= 10 €

### 24. « Fer de lance » à l'export – Facteurs clés de succès

Base : tous exportateurs

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 ?

*Merci de cliquer sur chacun des TROIS éléments-clés de succès, par ordre d'importance*

- Son prix compétitif (à qualité équivalente)
- Le design du packaging
- La mise en avant de sa marque commerciale
- La mise en avant de son (ses) appellation(s) (n'insérer que si AOP sélectionné en Q20)
- La mise en avant de son (ses) IGP (n'insérer que si IGP sélectionné en Q20)
- La mise en avant de la mention d'un ou plusieurs cépages sur les bouteilles
- La présence d'intermédiaires forts (agents, importateurs...) sur le terrain et la qualité de vos relations
- Vos contrats avec des distributeurs clés
- Le fait que vous gériez sa distribution à l'export en direct (via un salarié, une filiale ou une joint-venture)
- Autres, préciser s'il vous plaît : \_\_\_\_\_

plus importants pour développer avec succès vos ventes à l'export ?

## Annexe 2. Guide d'entretien qualitatif

### Introduction (2-3 minutes)

- Présentations
- Rappel règles de confidentialité : étude conduite pour le compte du Crédit Agricole SA, qui réalise une étude nationale sur les performances à l'export des entreprises françaises (producteurs, négoce et coopératives). L'entretien est anonyme : seul le nom de l'organisation sera dévoilé au Crédit Agricole SA, sans le lier à ses réponses. Les réponses seront traitées au niveau agrégé ou par grands agrégats et les réponses ne pourront pas être liées à une organisation ou à une personne. Seuls Wine Intelligence, l'interviewer (X Jungmann ou P Verdier) et une doctorante (Ludivine Duval, actuellement salariée du CA) auront accès aux données nominatives, dans le cadre de sa thèse de doctorat uniquement.

### I. Signalétique (5 à 8 minutes)

Notes pour l'interviewer : il ne s'agit pas de poser littéralement les questions ; nous souhaitons une réponse suivant les grilles de classification données en dessous de chaque question

#### 1. Laquelle des propositions suivantes décrit le mieux l'entreprise ?

- Producteur
- Négoce
- Coopérative
- Union ou groupement de coopératives
- Filiale de commercialisation de coopérative(s)
- Autre, préciser s'il vous plaît : \_\_\_\_\_

#### 2. Chiffre d'affaires

CA Total France 2012 ? \_\_\_\_\_

CA Total Export 2012 ? \_\_\_\_\_

Note pour interviewer – si CA exact non connu, merci de l'estimer dans l'une des tranches ci-dessous. Moins de 2 millions d'Euros

- Entre 2 et 9,99 millions d'Euros
- Entre 10 et 19,99 millions d'Euros
- Entre 20 et 29,99 millions d'Euros
- Entre 30 et 39,99 millions d'Euros
- Entre 40 et 49,99 millions d'Euros
- Entre 50 et 74,99 millions d'Euros
- Entre 75 et 99,99 millions d'Euros
- 100 millions d'Euros ou plus

## FAITS ET CHIFFRES

Note pour interviewer – si CA export exact non connu, merci d'estimer la part à l'export dans l'une des tranches ci-dessous.

- 0 % ou presque (nous n'exportons pas ou quasiment pas)
- Moins de 5 %
- Entre 5 et 9 %
- Entre 10 et 19 %
- Entre 20 et 34 %
- Entre 35 et 49 %
- Entre 50 et 79 %
- 80 % ou plus

### 3. Importance dirigeant/export

Comment estimez-vous l'importance qu'attache le dirigeant (ou l'équipe dirigeante si l'entreprise n'est pas une PME) au développement à l'international de l'entreprise ?

Laisser le répondant répondre et le faire noter sur une échelle de 1 à 6 (« pas ou pas vraiment une priorité » à « priorité stratégique »)

### 4. Déploiement géographique progressif ou non

Pensez-vous qu'il soit important pour réussir de se déployer à l'export quand on a d'abord une position forte en France ?

De se déployer sur le grand export quand on est performant au sein de l'UE ?

## II. Principal Produit à l'export (10-12 minutes en moyenne)

### 5. « Fer de lance » à l'export – description spontanée

Pourriez-vous décrire la gamme de vos vins – ou la référence leader – qui fonctionne le mieux à l'export ? C'est-à-dire celle qui contribue le plus à vos résultats à l'export ? Comment la décririez-vous ?

Note pour enquêteur : i le répondant répond – « il y en a plein, c'est difficile à dire, etc. » l'interviewer peut passer sur : « votre produit emblématique ou sur lequel vous avez beaucoup investi... »

Enquêteur : faire une note de ce point (y a-t-il eu besoin de passer sur produit emblématique ?), à reporter dans l'Excel

[Réponse spontanée – pour comprendre ce qui vient immédiatement à l'esprit : la marque, l'appellation, la gamme de prix, etc.]

À noter par l'enquêteur (éventuellement au travers d'une relance) ; s'agit-il :

- D'une gamme leader ?
- Ou d'une référence leader ?

[Relances –

- En bouteille/en vrac/autres conditionnements ? (si multiple : principal format ?)
- Prix (sur format principal) : (si gamme, entourer tous prix couverts par gamme)

	Ventes en vrac prix à l'hecto	Ventes en bouteille Prix pour 75 cl	Autres conditionnements Prix au litre
Entrée de gamme ( <i>Basic</i> )	< 50 €	< 1,50 €	< 1 €
Entrée-moyen de gamme ( <i>Popular premium</i> )	50 à 150 €	1,5 à 4 €	1 à 3 €
Moyen-haut de gamme ( <i>Premium</i> )	150 à 300 €	4 à 8 €	3 à 6 €
Haut de gamme ( <i>Super premium</i> )	300 à 1 000 €	8 à 15 €	6 à 10 €
Très haut de gamme ( <i>Icon</i> )	>= 1 000 €	>= 15 €	>= 10 €

### 6. CA export du « Fer de lance » à l'export

Quel pourcentage cette gamme représente-t-elle dans votre chiffre d'affaires total à l'export ?

\_\_\_\_\_ %

Si % exact non connu, l'estimer

- Moins de 10 %
- Entre 10 et 24 %
- Entre 25 et 49 %
- Entre 50 et 74 %
- 75 % ou plus
- Ou autre réponse si tranche de % impossible (par ex. pas beaucoup, la majorité, etc.) : \_\_\_\_\_

### 7. « Fer de lance » à l'export – pays d'export

Concernant votre principale gamme (ou référence) à l'export

Quelle est la répartition (même approximative) de son CA export :

- Union européenne \_\_\_\_\_ %
- Autre Europe \_\_\_\_\_ %
- Asie \_\_\_\_\_ %
- Am du Nord \_\_\_\_\_ %
- Autres pays \_\_\_\_\_ %

### 8. « Fer de lance » à l'export – 1er marché

Concernant votre principale gamme (ou référence) à l'export

Quel est son premier marché export, c'est-à-dire celui sur lequel vous estimez qu'elle donne le plus de satisfaction en termes de chiffre d'affaires ?

- 1<sup>er</sup> marché : \_\_\_\_\_

III. 1<sup>er</sup> produit - Stratégie Produit sur 1<sup>er</sup> marché (20 à 25 minutes)

9. Sous quel type de marque y est-elle commercialisée ?

Coder en fonction grille suivante

- Sous une marque commerciale qui m'appartient
- Sous une marque qui m'appartient, de type « Château » ou « Domaine »
- Gamme qui décline plusieurs marques
- Pour une marque de distributeur
- Pour une marque commerciale d'un autre producteur/négociant
- Autre type de marque, préciser s'il vous plaît : \_\_\_\_\_
- Sans marque
- Non pertinent/ne sais pas

10. Sous quel type de mentions y est-elle commercialisée ?

- Une AOP (Appellation d'Origine Protégée) unique
- Une IGP (Indication Géographique Protégée : IGP d'Oc, etc.) unique
- Une gamme qui décline plusieurs AOP
- Une gamme qui décline plusieurs IGP
- Une gamme qui décline à la fois AOP et IGP
- Sans indication géographique (VSIG)
- Autre, merci de préciser : \_\_\_\_\_

[Si gamme plusieurs AOP] Pourquoi une gamme et pas une AOP unique ?

[Si gamme plusieurs IGP] Pourquoi une gamme et pas une IGP unique ?

[Si gamme AOP ET IGP ] Pourquoi une gamme mêlant AOP/IGP et pas uniquement AOP ou IGP ?

11. Les cépages sont-ils mis en avant (sur étiquette de face par exemple) ?

[Si pertinent en fonction réponse à question 2]...sur la (les) référence en AOP ?

*Merci de ne sélectionner qu'une seule réponse*

- Oui
- Non
- Ne sais pas/ne suis pas sûr

[Si oui] Pourquoi ajouter le cépage à la mention de provenance ?

Note client très important : creuser la stratégie de dénomination du produit\_

[Si pertinent en fonction réponse à question 2]...sur la (les) référence(s) en IGP ?

- Oui
- Non
- Ne sais pas/ne suis pas sûr

[Si oui] Pourquoi ajouter le cépage à la mention de provenance ?

Note client très important : creuser la stratégie de dénomination du produit\_\_\_\_\_

[Si pertinent en fonction réponse à question 2]...sur la (les) référence(s) sans IGP ou sans AOP ?

- Oui (au moins sur une des références s'il y en a plusieurs)
- Non (sur aucune des références s'il y en a plusieurs)
- Ne sais pas/ne suis pas sûr

[Si oui] Pourquoi ajouter le cépage à la mention de provenance ?

Note client très important : creuser la stratégie de dénomination du produit

## 12. Adaptation du produit

La principale gamme (ou référence) est-elle également commercialisée en France ?

Recoder réponse avec échelle ci-dessous :

- Oui
- [si gamme] Partiellement
- Non – spécifique pour l'export
- Autre réponse ? \_\_\_\_\_

## 13. Adaptation du produit (si distribué sur au moins France + 1 marché export ou sur au moins 2 marchés export ; sinon, sauter question)

Existe-t-il des différences sur les éléments ci-dessous par rapport au marché français ?

OU Si non distribué en France – Existe-t-il des différences sur les éléments ci-dessous par rapport aux autres pays où il est exporté ?

- Oui
- Non

Lesquelles ?

Relances obligatoires si non mentionnées en spontané :

- Profil organoleptique du vin (couleur, taux de sucre résiduel, acidité, etc.)
- Design du packaging
- Nom(s) de marque(s)
- Types d'AOP (appellations d'origine protégée)
- Types de cépages
- Structure de la gamme (largeur, types de références dans la gamme, etc.)

Si design pack différent, quel a été le déclencheur ?

- Avant de le commercialiser par des études marketing (très proactif) ?
- Ou en réaction à de mauvaises performances sans adaptation spécifique au marché au départ
- Autre raison

## FAITS ET CHIFFRES

### V. Fer de Lance à l'export – 1<sup>er</sup> marché – performances (5 mns)

14. **Enquêteur amène répondant à juger de sa satisfaction vis-à-vis du Marges nettes du 1<sup>er</sup> produit sur 1<sup>er</sup> marché (= CA – coûts de production et de commercialisation ; = notion de « profit » ou « bénéfices »)**

Indicateur	Éventuels commentaires du répondant
<b>Satisfaction vis-à-vis de la MN ?</b> <input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Moyennement satisfait <input type="radio"/> Pas satisfait <input type="radio"/> Très insatisfait	
<b>Évolutions sur les 3 dernières années ?</b> <input type="radio"/> En forte baisse <input type="radio"/> En baisse <input type="radio"/> Stable <input type="radio"/> En hausse <input type="radio"/> En forte hausse	
<b>Prévisions sur les 3 prochaines années ?</b> <input type="radio"/> Forte baisse <input type="radio"/> Baisse <input type="radio"/> Stable <input type="radio"/> Hausse <input type="radio"/> Forte hausse	

Si impossibilité de réponse à marge nette (ci-dessus), enquêteur amène répondant à juger de sa satisfaction vis-à-vis du Chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> produit sur 1<sup>er</sup> marché

Indicateur	Éventuels commentaires du répondant
<b>Satisfaction vis-à-vis du CA ?</b> <input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Moyennement satisfait <input type="radio"/> Pas satisfait <input type="radio"/> Très insatisfait	
<b>Évolutions sur les 3 dernières années ?</b> <input type="radio"/> En forte baisse <input type="radio"/> En baisse <input type="radio"/> Stable <input type="radio"/> En hausse <input type="radio"/> En forte hausse	
<b>Prévisions sur les 3 prochaines années ?</b> <input type="radio"/> Forte baisse <input type="radio"/> Baisse <input type="radio"/> Stable <input type="radio"/> Hausse <input type="radio"/> Forte hausse	



IV. Fer de Lance à l'export – 1<sup>er</sup> marché – Mode d'entrée (20 à 25 minutes)

7. **De quelle façon distribuez-vous principalement ce produit sur ce marché ?**

[Réponse spontanée → enquêteur recodera ensuite suivant échelle ci-dessous]

[Échelle pour recoder ou pour préciser]

Exportation en direct :

- Filiale de production
- Filiale de vente
- Représentant salarié
- Franchise
- Agent à la commission
- Commissionnaire exportateur à la vente

Exportation concertée

- Groupement d'entreprises en France pour exporter (« consortium »)

Exportation sous-traitée

- Importateur-distributeur
- Sociétés de commerce
- Courtier
- Commissionnaire à l'achat
- Accord de licence

8. **Comment a été choisi ce mode de distribution ?**

- Plutôt subi (contraintes de ressources, opportunité, etc.) ?

Précisions

- Choisi volontairement – pourquoi (possibilité de réponse : politique distributive du pays, mode d'action perçu comme étant plus performant, etc.) ?

9. **Est-ce que, selon lui, le fait d'être en direct améliore la performance à l'export (question très importante) ? – par performant = plus rentable et/ou dégager des marges supérieures**

Relances éventuelles : discussions sur coûts/avantages d'un mode direct ou via un intermédiaire du type importateur ?

- Pour mode indirect : perte de contrôle (de la marque par exemple)
- Pour mode indirect : abandon de marges
- Pour mode direct : coûteux (investissements requis)
- Pour mode direct : plus de risques financiers ou de désengagement

## FAITS ET CHIFFRES

10. **[Pour ceux qui sont en direct] Est-ce le mode direct qui provoque la performance export ou est-ce la performance export qui permet la mise en place d'un mode direct ?**

---

11. **Avez-vous toujours utilisé la même méthode de distribution de ce produit sur ce marché ?**

- Oui
- Non

[si non]

De laquelle s'agissait-il ? \_\_\_\_\_ (utiliser grille de question précédente pour noter réponse)

Pourquoi en avoir changé ?

12. **Envisagez-vous de faire évoluer ce mode distribution – souhaiteriez-vous le faire évoluer ou en changer ?**

- Oui
- Non

[si oui]

En faveur de quel mode de distribution ? \_\_\_\_\_ (utiliser grille de question précédente pour noter réponse)

Pourquoi ? Pour quels avantages ?

13. **Si l'entreprise œuvre sur d'autres marchés pour ce produit : utilisez-vous la même structure de distribution dans ces pays ?**

- Oui
- Non

[si non]

De laquelle s'agit-il ? \_\_\_\_\_ (utiliser grille de question précédente pour noter réponse)

Pourquoi ce mode différent par rapport au 1<sup>er</sup> marché ?

VI. Fer de Lance à l'export – 1<sup>er</sup> marché – aspects concurrentiels (10-15 minutes)

14. **Comment qualifieriez-vous l'intensité de la concurrence sur ce type de produit sur ce marché ?**

Recoder en fonction échelle :

- Particulièrement intense
- Intense
- Faible intensité
- Très faible intensité/nulle
- Autre réponse : \_\_\_\_\_

15. **Par rapport à vos concurrents commercialisant ce type de produit, quelle est votre satisfaction générale sur la performance de ce produit ? (de 1 à 7 ; 1 pas du tout satisfait et 7 : très satisfait)**

- Pas du tout satisfait
- Pas vraiment satisfait
- Moyennement satisfait
- Plutôt satisfait
- Très satisfait

16. **Quels sont selon vous les principaux avantages de votre produit par rapport à ses principaux concurrents ?**

17. **Quels sont, selon vous, les aspects que vous devez ou souhaiteriez améliorer pour être plus compétitif ?**

**Note : relances possibles si pas de réponse spontanée**

- Son prix compétitif (à qualité équivalente)
- Le design du packaging
- La mise en avant de sa marque commerciale
- La mise en avant de son (ses) appellation(s)
- La mise en avant de son (ses) IGP
- La mise en avant de la mention d'un ou plusieurs cépages sur les bouteilles
- La présence d'intermédiaires forts (agents, importateurs...) sur le terrain et la qualité de vos relations
- Vos contrats avec des distributeurs clés
- Le fait que vous gérez sa distribution à l'export en direct (via un salarié, une filiale ou une joint-venture)
- Etc.