



CLASSIQUES  
GARNIER

DUVAL (Ludivine), MAUREL (Carole), VIVIANI (Jean-Laurent), « Mode d'exportation, stratégie export et performance. Application à la filière vin en France », *Systèmes alimentaires / Food Systems*, n° 3, 2018, p. 89-114

DOI : [10.15122/isbn.978-2-406-08722-9.p.0089](https://doi.org/10.15122/isbn.978-2-406-08722-9.p.0089)

*La diffusion ou la divulgation de ce document et de son contenu via Internet ou tout autre moyen de communication ne sont pas autorisées hormis dans un cadre privé.*

© 2018. Classiques Garnier, Paris.  
Reproduction et traduction, même partielles, interdites.  
Tous droits réservés pour tous les pays.

DUVAL (Ludivine), MAUREL (Carole), VIVIANI (Jean-Laurent), « Mode d'exportation, stratégie export et performance. Application à la filière vin en France »

RÉSUMÉ – Ce papier s'intéresse aux impacts des modes d'exportation sur la performance des entreprises et plus précisément au rôle modérateur de la stratégie export. Ces impacts ont été examinés via une enquête quantitative auprès de 120 entreprises vitivinicoles françaises. Les résultats montrent qu'il n'existe pas un mode d'exportation intrinsèquement supérieur aux autres, mais que le choix adéquat du mode d'exportation dépend du positionnement stratégique de l'entreprise à l'export.

MOTS-CLÉS – Stratégie concurrentielle, performance export, mode d'exportation, vin, effet modérateur

DUVAL (Ludivine), MAUREL (Carole), VIVIANI (Jean-Laurent), « Export mode, export strategy, and performance. The case of the French wine industry »

ABSTRACT – This article deals with the impact of export entry modes on performance, and more precisely with the moderating role of export strategy. An empirical study on 120 French wine companies has been carried out. Results show that no export entry mode is the best one when compared to others, in terms of performance. However, the adequate choice of an export entry mode depends on the export strategic positioning of the company.

KEYWORDS – Competitive strategy, export performance, export mode, wine, moderating effect

# MODE D'EXPORTATION, STRATÉGIE EXPORT ET PERFORMANCE

Application à la filière vin en France

Ludivine DUVAL  
ISG Paris

Carole MAUREL  
Institut Montpellier Management

Jean-Laurent VIVIANI  
IGR-IAE Rennes

## INTRODUCTION

L'analyse des stratégies des entreprises à l'étranger peut s'appuyer sur la notion de « mode d'entrée » (Sharma et Erramilli, 2004) qui prend en compte à la fois leurs choix de commercialisation *via* divers modes d'exportation et leurs choix de production *via* des modes contractuels, des joint-ventures ou encore des filiales de production sur le marché étranger. Notre article se focalise sur les modes d'exportation. Les modes d'exportation sont étudiés soit du point de vue de leurs déterminants (Chen et Hu, 2002), soit du point de vue de leur impact sur la performance des entreprises (Lu et Beamish, 2001, pour les PME). Dans une précédente étude, nous nous sommes concentrés sur le premier point, c'est-à-dire l'analyse des déterminants des modes d'exportation des entreprises vitivinicoles françaises. L'objectif de cet article est de se pencher sur le second point : l'impact

des modes d'exportation sur la performance export des entreprises vitivini­coles françaises.

La littérature sur la relation entre mode d'entrée et performance fait état de résultats contradictoires (tab. 1, en annexe). Une explication possible réside dans le fait qu'il n'existe pas un mode d'entrée meilleur que les autres, mais que l'influence positive sur la performance dépend des relations entre plusieurs variables. C'est pourquoi l'approche contingente (Lawrence et Lorsch, 1967), qui cherche à comprendre comment les entreprises fonctionnent *via* l'étude de leurs relations entre elles et avec leur environnement peut apporter un éclairage pertinent. Elle est notamment utilisée pour identifier les éléments, internes comme externes, influençant la performance des organisations. Nous mobilisons cette approche *via* le concept d'alignement stratégique (*fit*), qui permet d'analyser la performance au regard de l'alignement ou non entre les choix de l'entreprise et sa stratégie (Henderson et Venkatraman, 1993). Se basant sur une approche contingente, des études ont déjà analysé l'alignement stratégique comme déterminant de la performance export : Matsuno et Mentzer (2000) dans leur étude sur la relation entre proactivité export et performance export, ou Schilke *et al.* (2009) en se focalisant sur le lien entre adaptation du produit et performance export.

Le concept d'alignement stratégique est appliqué ici à deux variables explicatives (la stratégie et le mode d'exportation) en tant que déterminant de la performance export (fig. 1). Nous cherchons donc à savoir en quoi le mode d'exportation impacte, directement ou indirectement *via* un alignement avec la stratégie export, la performance export des entreprises vitivini­coles françaises.



FIG. 1 – Modèle d'alignement stratégique à l'export.  
Source : adapté de Kefi et Kalika (2003).

Tester cette relation dans la filière vin apparaît comme pertinent étant donné le rôle joué par l'export. Selon une extraction de la base de données Diane en septembre 2013, près de 80 % des entreprises vitivinicoles sont des PME (ventes en deçà de 50 millions d'euros). Exporter est souvent une option cruciale pour des entreprises appartenant à un secteur comme le vin où la valeur du produit est liée à la réputation internationale de vignobles régionaux (Bordeaux, Champagne, Bourgogne, etc.). De plus, les vins sont devenus l'un des principaux postes d'exportation pour la France (près de 11 milliards d'euros en 2017, avec les spiritueux) justifiant de bien étudier les facteurs permettant de maintenir ou renforcer cette position. Notre étude empirique est basée sur des données quantitatives issues d'un questionnaire, complétée par des éléments qualitatifs tirés d'entretiens semi-directifs.

Après avoir précisé notre cadre théorique ainsi que notre méthodologie, nous chercherons à répondre aux deux questions empiriques suivantes : existe-t-il un mode d'exportation adéquat pour l'entreprise vitivinicole française ? La stratégie export joue-t-elle un rôle modérateur sur cette relation entre mode d'exportation et performance ? Nous exposerons les résultats et discussions issus de notre étude empirique.

## 1. CADRE THÉORIQUE : ALIGNEMENT STRATÉGIQUE POUR UNE MEILLEURE PERFORMANCE

### 1.1. DISTINCTION DE DEUX CONCEPTS : STRATÉGIE ET POLITIQUE EXPORT

Dans notre recherche, nous distinguons deux concepts souvent amalgamés dans la littérature : stratégie export et politique export. La stratégie export correspond aux orientations générales (objectifs, moyens) prises par l'entreprise pour exporter, tandis que sa politique export est la mise en œuvre de cette stratégie se traduisant par des choix concrets : Où ? Quand ? Comment ? (Fletcher *et al.*, 2013).

Dans cette étude, nous nous focalisons sur le « comment » *via* le mode d'exportation : quel degré de contrôle souhaite exercer l'entreprise sur sa politique commerciale à l'export et quels choix opère-t-elle pour cela ?

Le rôle du contrôle dans le succès à l'international et les modes d'entrée a été récemment étudié par Holtgrave et Onay (2017), laissant penser que cet élément rattaché au mode d'entrée peut jouer un rôle dans la performance des PME vitivinicoles. Selon la littérature sur l'exportation des PME, ces modes peuvent être regroupés en mode direct où le contrôle est important, et en mode indirect où le contrôle est plus faible (Hessels et Terjesen, 2010). Les modes d'exportation les plus fréquemment utilisés dans la filière vin sont la vente *via* un importateur-distributeur, la vente *via* un agent à la commission, la vente directe sans implantation sur place et la vente directe *via* une implantation sur place (par exemple une filiale commerciale). Lorsqu'il fait appel à un agent (à la différence d'un importateur), le vendeur, qui au sens juridique reste l'exportateur, est maître de sa politique commerciale. En revanche, l'importateur achète les produits et les revend sur son territoire après avoir appliqué une marge commerciale. Dans ce cas, l'entreprise vitivinicole ne maîtrise plus sa politique commerciale sur le marché export. Ainsi, le mode direct recouvre les modes « agent », « en direct sans implantation » et « en direct avec implantation ». Le mode indirect conduit l'entreprise à confier la vente de ses produits ou services à un tiers, ici nommé « importateur distributeur ».

La stratégie export quant à elle va être identifiée grâce au concept portérien « d'avantage concurrentiel ». Il présente l'avantage de définir de manière stylisée des orientations stratégiques fondamentales permettant une vérification empirique. Selon Porter, il existe deux grands types d'avantages concurrentiels : domination par les coûts ou par la différenciation. Au sein de la filière viticole française (hors vins effervescents), on distingue la différenciation par la marque et par le territoire d'origine. L'application du concept portérien d'avantages concurrentiels à la filière vitivinicole conduit donc à envisager trois groupes stratégiques : les entreprises en stratégie de terroir, en stratégie de marque et en stratégie de prix-volume.

## 1.2. ALIGNEMENT STRATÉGIQUE ET EFFET MODÉRATEUR

Afin de représenter cet alignement, en nous inspirant de Schilke *et al.* (2009), la stratégie peut être située comme un modérateur de la relation entre mode d'exportation (et donc degré de contrôle sur la politique export) et performance export : autrement dit, la performance dépend d'un alignement entre mode d'exportation et stratégie export. Avant cela, nous devons écarter un potentiel rôle médiateur.

Un modérateur est introduit dans un modèle lorsque sont suspectées de faibles corrélations entre variable indépendante et variable dépendante, voire des relations non constantes. Inversement, un médiateur est introduit dans un modèle lorsque de fortes relations entre les variables d'intérêt sont attendues (Baron et Kenny, 1986). Les résultats contradictoires des recherches antérieures sur le lien entre mode d'exportation et performance export constituent le premier argument nous permettant de supposer un potentiel rôle modérateur de la stratégie export. Les résultats contradictoires de la littérature sur la relation entre mode d'entrée et performance laissent supposer que le choix du mode d'exportation ne peut expliquer à lui seul la performance à l'export (fig. 1).

Nous posons donc les hypothèses suivantes :

H1a : *Il n'existe pas de mode d'exportation significativement plus performant à l'export que les autres.*

H1b : *Il n'existe pas de degré de contrôle de la politique commerciale à l'export significativement plus performant à l'export que les autres.*

Selon Baron et Kenny (1986), une des trois conditions nécessaires pour que la stratégie joue un rôle médiateur est l'existence d'une relation significative entre les trois stratégies envisagées et la performance à l'export. Or, si l'on se réfère aux travaux sur l'équifinalité stratégique, une performance supérieure peut être obtenue par différentes stratégies (Olson *et al.*, 2005).

C'est pourquoi nous posons l'hypothèse H2 : *il n'existe pas de stratégie export significativement plus performante à l'export que les autres.*

### 1.3. POURQUOI LA STRATÉGIE COMME MODÉRATEUR ?

Concentrons-nous désormais sur les justifications du choix de la stratégie export comme modérateur.

Tout d'abord, la valeur ajoutée dégagée par la commercialisation des produits en stratégie de marque ou de terroir permet à l'entreprise d'allouer plus de ressources pour commercialiser en direct à l'export, ce qui est moins le cas en stratégie de prix-volume.

Par ailleurs, le degré de contrôle de la politique commerciale ne se traduit pas seulement par les ventes, mais aussi par la gestion de l'image de marque. Une entreprise en stratégie de marque a intérêt à contrôler

son image de marque à l'international. Sinon, c'est à l'importateur ou l'agent de porter la marque de l'entreprise.

De plus, l'exportation directe suppose que l'entreprise assume les opérations logistiques et administratives (transport, stockage des marchandises), contrairement à l'exportation indirecte où la vente s'apparente à une vente domestique pour l'exportateur. Le contrôle de la qualité des produits de marque ou de terroir à forte valeur ajoutée est également un argument en faveur d'un contrôle direct de l'entreprise qui développe une stratégie d'exportation sur ce type de produits.

Enfin, on peut supposer que la complexité des produits de terroir nécessite que l'entreprise fasse découvrir son produit aux consommateurs étrangers et donc mette en œuvre une action directe sur sa politique commerciale à l'export. *A contrario*, une entreprise en stratégie de prix-volume commercialise un produit simple et lisible, visant un prix minimum pour un standard établi, ne nécessitant pas forcément une approche directe sur les marchés export.

À partir de ces arguments, nous posons les hypothèses suivantes :

H3a : *La stratégie export a un effet modérateur sur la relation entre le mode d'exportation et la performance export des entreprises vitivinicoles françaises.*

H3b : *La stratégie export a un effet modérateur sur la relation entre le degré de contrôle de la politique commerciale à l'export et la performance export des entreprises vitivinicoles françaises.*

La figure 2 présente notre modèle conceptuel.

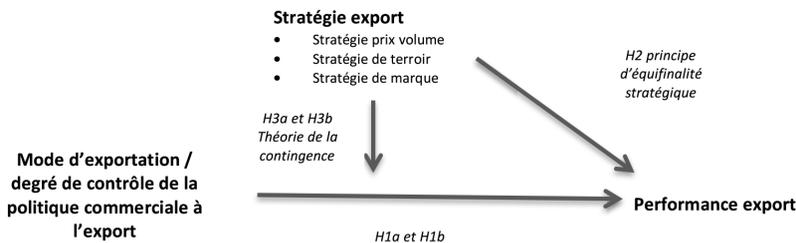


FIG. 2 – Modèle conceptuel.

## 2. MÉTHODOLOGIE

### 2.1. ÉCHANTILLON ET VARIABLES

#### 2.1.1. Données

Afin de tester empiriquement nos hypothèses, nous avons mené une enquête nationale par questionnaire internet auprès des négociants et coopératives vitivinicoles françaises de mars 2013 à avril 2014, avec le soutien logistique du cabinet d'étude *Wine Intelligence*. Le questionnaire visait à analyser la politique export d'une entreprise en la déclinant en politique produit, politique marché et mode d'exportation. L'enquête recueille également plusieurs caractéristiques des entreprises (région de production, taille, etc.). Le questionnaire a fait l'objet de tests auprès du corps académique, d'organismes professionnels du vin et de deux consultants indépendants français, experts de la filière. Sur 532 entreprises vitivinicoles françaises exportatrices de vins tranquilles avec un chiffre d'affaires supérieur à 2 millions d'euros<sup>1</sup>, 120 ont répondu au questionnaire, soit 22,5 %. Le tableau 1 présente la répartition des 120 entreprises répondantes par chiffre d'affaires (neuf sont plus grandes que les PME, mais nous avons choisi de les conserver ; elles ne modifient pas significativement les résultats), taux d'export et structure juridique.

TAB. 1 – Caractéristiques de l'échantillon.  
Source : *Wine Intelligence*, étude Crédit agricole, 2014.

Taux d'export	5 à 35 %	> 35 %	Total
Coopérative	24	10	34
>50 M€	2		2
10 à 50 M€	13	5	18
2 à 10 M€	9	5	14

1 Population issue de la base de données SCRL-Diane, elle-même constituée à partir des liasses fiscales déposées aux greffes des tribunaux de commerce. Critères : code NAF 11.02A (entreprises de champagnisation), 11.02B (entreprises de vinification), 46.34Z (entreprises de commerce de gros de boissons) et 01.21Z (entreprises à dominance « vin tranquille » et exportatrice – taux d'export supérieur à 5 %).

Négoce	19	67	86
>50 M€	1	6	7
10 à 50 M€	7	38	45
2 à 10 M€	11	23	34
Total	43	77	120

Une enquête qualitative a également été menée : cinquante interviews visant à compléter l'enquête quantitative et obtenir des éléments explicatifs sur la politique export et sur sa dynamique dans le temps. Elle sera utilisée en complément et éclairage des résultats de l'étude quantitative.

### 2.1.2. Variables

La variable dépendante est la performance export. Sa mesure constitue un sujet grandement controversé dans la littérature (Chen *et al.*, 2016). Cela pourrait également expliquer l'absence de consensus sur les facteurs-clés de succès de l'export. Ces mesures peuvent être objectives ou subjectives, ou multidimensionnelles, c'est-à-dire combinant des mesures objectives et subjectives (Chen *et al.*, 2016). Elles peuvent être statiques ou dynamiques.

Ici, nous considérons une mesure financière subjective (basée sur du déclaratif) et statique pour un marché export donné : le niveau perçu de marge nette (marge commerciale – coût marketing) à l'export par rapport au marché français :

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

- inférieur ?
- équivalent ?
- légèrement supérieur (0 – 10 %) ?
- supérieur (11 – 20 %) ?
- très supérieur (plus de 20 %) ?
- ne sais pas (même question pour coût marketing).

La notion de marge nette est celle qui « parle » le plus aux petits exportateurs ; leur demander d'exprimer leur perception sur cette notion paraît plus efficace.

Deux variables indépendantes permettent de caractériser le mode d'exportation : d'une part, l'opposition binaire exportation directe/indirecte, mais qui apparaît trop réductrice ; d'autre part, le degré de contrôle de la politique commerciale, précisant et hiérarchisant quatre modes d'exportation (tab. 2).

TAB. 2 – Variables indépendantes.  
Source : les auteurs.

Variables indépendantes	Description de la variable	Type de variable
Mode d'exportation	0 = mode indirect 1 = mode direct	Dichotomique
Degré de contrôle de la politique commerciale sur le marché export	1 à 4 selon le degré de contrôle de la politique commerciale 1 = importateur ; 2 = agent ; 3 = direct sans implantation commerciale 4 = direct avec implantation	Qualitative ordonnée

Globalement, notre étude montre que l'exportation *via* un importateur est le mode le plus répandu au sein de la filière vitivinicole française (tab. 3).

TAB. 3 – Répartition de l'échantillon par mode d'exportation.  
Source : *Wine Intelligence*, étude Crédit agricole, 2014.

Mode d'exportation	Échantillon total	Répartition	
Importateur	42 %	47 % négoce	28 % coopératives
Tiers (agent à la commission ou courtier)	26 %	40 % négoce	21 % coopératives
En direct, sans implantation	20 %	42 % grandes entreprises	18 % petites entreprises
En direct, <i>via</i> une implantation	12 %		

Sur les trois premiers marchés export, selon notre étude, plus le contrôle de la politique commerciale à l'export progresse, plus la part d'entreprises utilisant cette pratique s'amenuise.

La variable modératrice est la stratégie export. Le classement des 120 entreprises répondantes au sein des trois groupes stratégiques a été réalisé selon une approche objective en fonction de leurs réponses à des questions concernant leur principal produit à l'export. Sont créées trois variables dichotomiques : « stratmarque » (stratégie de marque : 37,5 % de l'échantillon), « stratprix » (prix-volume : 32,5 %) et « strat-terroir » (stratégie de terroir : 30 %) prenant la 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).

Plusieurs variables de contrôle ont été rajoutées au modèle (tab. 2, en annexe), pour ne pas omettre le rôle joué par des ressources et compétences telles que les caractéristiques structurelles et statiques de l'entreprise, ou encore des éléments externes comme la nature des marchés export.

## 2.2. MÉTHODE EMPIRIQUE

Afin de tester l'alignement stratégique, nous devons mettre en évidence le rôle modérateur de la stratégie sur la relation mode d'entrée – performance. La mise en évidence d'un tel rôle peut être faite 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 que, en moyenne, les observations par groupe stratégique sont environ de 35. Dans notre travail, il s'agit de régressions logistiques hiérarchisées. Afin d'analyser l'effet modérateur d'une variable  $Z$  (stratégie export) sur la relation entre une variable indépendante  $X$  (mode d'exportation) et une variable dépendante  $Y$  (performance export), 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 ( $X \times Z$ ).

$$Y = a + b_1X + b_2Z \tag{1}$$

$$Y = a + b_1X + b_2Z + b_3XZ \tag{2}$$

Le rôle modérateur de Z est établi si le coefficient  $b_3$  est statistiquement significatif. Souhaitant également écarter un potentiel rôle médiateur de la stratégie export sur le lien entre mode d'exportation et performance export, nous introduisons une autre régression logistique afin de nous assurer de l'absence d'un impact à médier (Baron et Kenny, 1986) :

$$Y = a + b_1X \tag{3}$$

En conclusion, nous testons empiriquement le rôle modérateur de la stratégie export (variable Z) en effectuant des régressions logistiques et en introduisant de façon incrémentale des groupes de variables selon les étapes décrites dans le tableau 4.

TAB. 4 – Méthodologie utilisée.

Source : les auteurs.

Bloc 1	Introduction des variables de contrôle
Bloc 2	Introduction des variables de contrôle + élément du mode d'exportation (variable X) + test H1a et H1b
Bloc 3	Introduction des variables de contrôle + élément du mode d'exportation (variable X) + stratégie export (variable Z) → test H2
Bloc 4	Introduction des variables de contrôle + élément du mode d'exportation + stratégie export (variable Z) + produit d'interaction mode d'exportation/degré de contrôle × stratégie export (variable X × Z) → test H3a et H3b

### 2.3. STATISTIQUES DESCRIPTIVES

Voici les statistiques descriptives des principales variables de notre modèle (tab. 5). Dans le questionnaire, l'entreprise a précisé son mode d'exportation et son indicateur de performance export pour ses trois principaux marchés export. Ainsi, 360 observations sont exploitables sur l'impact du mode d'exportation sur la performance export.

TAB. 5 – Statistiques descriptives.  
Source : les auteurs.

Variable		Nombre d'observations	Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum
Contrôle	Taille	360	3,67	1,94	2	9
	Expérience export (nombre d'années <sup>i</sup> )	360	2,71	0,58	1	3
	Expérience export (nombre de marchés export desservis <sup>i</sup> )	360	6,86	1,27	3	8
	Engagement export	360	28,65	32,47	0	100
	Proactivité Marché	360	1,98	0,81	1	3
	Proactivité Produit	360	1,92	0,79	1	3
Indépendante	Mode d'exportation	357	0,58	0,46	0	1
	Degré de contrôle de la politique commerciale	354	2,03	1,05	1	4
Dépendante	Performance export	351	0,40	0,49	0	1

i. Ces variables sont des variables catégorielles, cf. tab. 4.

L'échantillon est majoritairement composé de PME, ayant en moyenne entre 5 et 10 ans d'expérience export. Les exportateurs ont entre 3 et 30 pays de destination. Ces entreprises se trouvent en moyenne entre une attitude stratégique « opportuniste » et « en transition » ; on peut supposer qu'elles adopteront dans une prochaine étape une approche plus professionnelle de leur activité export.

Le tableau 3 (en annexe) présente les corrélations entre les variables indépendantes afin d'identifier d'éventuels problèmes de multi-colinéarité. Relativement faible, la corrélation entre les variables ne devrait donc pas poser de problème dans les analyses statistiques multivariées.

### 3. RÉSULTATS EMPIRIQUES

Voici le résultat des régressions logistiques hiérarchisées (tableaux 4 et 5, en annexe).

Les blocs 2 des tableaux 4 et 5 mettent en évidence une absence de relation significative entre le mode d'exportation et la performance export (-0,13 et -0,04 du tableau 4 et 0,4 du tableau 5), permettant de valider H1a et H1b.

Les blocs 4 des des tableaux 4 et 5 valident partiellement H2 puisqu'ils mettent en évidence des coefficients significativement positifs pour la stratégie de marque (0,94\*\* et 1,20\*\*\* – tableau 4 et 2,47\* – tableau 5) mais les résultats relatifs aux autres stratégies ne sont pas significatifs. Dans le questionnaire, à la question

Selon vous, quels sont les trois facteurs clés de succès de votre principale référence ou gamme à l'export indépendamment du niveau de qualité de votre vin ?

43 % des entreprises répondantes considèrent que la mise en avant d'une marque commerciale constitue un des trois facteurs clés de succès du « fer de lance » à l'export et il s'agit du 3<sup>e</sup> critère le plus cité par tout l'échantillon. Enfin, parmi les plus performantes, la marque est le 2<sup>e</sup> facteur clé de succès le plus cité après le prix compétitif (30 entreprises sur 64 performantes à l'export).

Par ailleurs, la significativité des coefficients des variables d'interaction des blocs 4 des des tableaux 4 et 5 (-0,68\* et -0,35\*\* – tableau 4 et -2,58\* – tableau 5) valide H3a et H3b. Le signe de ces coefficients ainsi que la prise en compte de la stratégie de référence dans les tableaux 4 et 5 nous permettent de mettre en évidence un impact significativement négatif d'un mode direct sur la performance en stratégie de marque (-0,68\* et -0,35\*\* – tableau 4 et -2,58\* – tableau 5) et en stratégie de prix-volume (-1,89\* – tableau 5. Lorsque la référence prise est la stratégie de terroir dans le tableau 5, les coefficients des variables d'interaction des blocs 4 en stratégie de marque et de prix-volume sont négatifs, permettant d'affirmer qu'en stratégie de terroir, un mode direct a un impact significativement positif sur la performance export

de ces entreprises. Les résultats en stratégie de terroir et en prix-volume sont conformes à nos attentes, contrairement au résultat trouvé en stratégie de marque. L'enquête qualitative nous amène des éléments de réponse à ce résultat contradictoire : 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 (cafés, hôtels, restaurants 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 peut 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. L'enquête quantitative valide ces réflexions puisque bâtir des relations de qualité avec ses partenaires commerciaux y 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 après le prix compétitif et la mise en avant de la marque commerciale (26 entreprises sur 64 entreprises performantes à l'export).

## DISCUSSION ET CONCLUSIONS

L'objectif de cet article était de s'intéresser à l'impact du mode d'exportation sur la performance export des entreprises vitivinicolas françaises. Nos résultats permettent de valider empiriquement qu'il n'existe pas un mode d'exportation intrinsèquement supérieur aux autres mais que le mode adéquat doit être choisi en fonction de la stratégie

export de l'entreprise. On peut donc supposer que la mise en œuvre d'une stratégie est plus importante que la stratégie en elle-même.

Les implications managériales des résultats sont doubles. Tout d'abord, des recommandations peuvent être formulées 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. Le rôle modérateur de la stratégie sur le lien entre mode d'exportation et performance export place cette variable au centre du débat. Il est en effet important de souligner que parmi notre échantillon, 80 entreprises sur 120 déclarent commercialiser leur produit « fer de lance » à l'export « sous une marque commerciale qui lui appartient ». Or, d'après des critères objectifs, seulement 34 entreprises sur ces 80 ont une « véritable » stratégie de marque. Ensuite, des conseils peuvent être prodigués à propos de la mise en place du mode d'exportation adéquat. En effet, sur le plan managérial, les résultats confortent le discours qui vise à considérer qu'il n'existe pas de mode d'exportation intrinsèquement supérieur mais que le choix adéquat du mode d'exportation doit se faire en fonction de la position stratégique de l'entreprise à l'export. Concernant les entreprises en stratégie de prix-volume, le mode indirect semble préféré et ce résultat nous semble cohérent en raison de la simplicité et de la lisibilité de ces produits parfaitement adaptés aux consommateurs. De plus, la faible valeur ajoutée de ces produits permettrait plus difficilement le développement d'un mode direct. Les entreprises en stratégie de terroir sont davantage dans une logique amont où elles sélectionnent les marchés export qui « correspondent » à leurs produits. Souvent peu « adaptés » aux marchés de masse étrangers, ces produits peuvent apparaître complexes pour les consommateurs : le mode direct serait dans ce cas plus adéquat pour ces produits de terroir et plus précisément pour les appellations moins reconnues à l'international. Compte tenu des budgets coûteux que nécessite la mise en place d'une filiale de commercialisation sur le marché export, ces entreprises ayant majoritairement un chiffre d'affaires inférieur à 30 millions d'euros peuvent envisager l'utilisation d'un agent ou encore un mode direct sans implantation commerciale. Enfin, l'enquête qualitative a permis de mettre en évidence le rôle de la confiance en PME et l'importance des circuits de distribution utilisés.

Enfin, il est possible d'identifier deux aspects pour l'étude du concept d'alignement. Pour le premier qualifié de « statique », les chercheurs se sont concentrés à mesurer l'alignement à un instant  $t$ . C'est dans cette perspective que notre recherche se situe. Le second aspect, qualifié de « dynamique », 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 cet aspect dynamique du concept d'alignement par une approche qualitative et longitudinale, par exemple en suivant sur une période assez longue un échantillon de PME vitivinicoles françaises plus restreint ayant un comportement stratégique bien déterminé et implanté sur un même bassin viticole.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- 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. 51, n° 6, p. 1173-1182.
- Brouthers Keith D., 2002, "Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance", *Journal of international business studies*, vol. 33, n° 2, p. 203-221.
- Brush C. G., 2015, "Export entry in small companies : effects of timing on strategy and performance", *Journal of Small Business Strategy*, vol. 7, n° 3, p. 53-68.
- Chen H., Hu M. Y., 2002, "An analysis of determinants of entry mode and its impact on performance", *International Business Review*, vol. 11, n° 2, p. 193-210.
- Chen J., Chen J., Sousa C. MP *et al.*, 2016, "The determinants of export performance : a review of the literature 2006-2014", *International Marketing Review*, vol. 33, n° 5, p. 626-670.
- Fletcher M., Harris S., Richey Jr R. G., 2013, "Internationalization knowledge : What, why, where, and when ?", *Journal of International Marketing*, vol. 21, n° 3, p. 47-71.
- Henderson J. C., Venkatraman N., 1993, "Strategic alignment : leveraging information technology for transforming organizations", *IBM Systems Journal*, vol. 32, n° 1, p. 4-16.
- Hessels J., Terjesen S., 2010, "Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices", *Small Business Economics*, vol. 34, n° 2, p. 203-220.
- Holtgrave M., Onay M., 2017, "Success through trust, control, and learning ? Contrasting the drivers of SME performance between different modes of foreign market entry", *Administrative Sciences (2076-3387)*, vol. 7, n° 2, p. 1-24.
- Kefi H., Kalika M., 2003, « Choix stratégiques de l'entreprise étendue et déploiement technologique : alignement et performance », *colloque de l'AIM*, Grenoble, France.
- Katsikeas C. S., Samiee S., Theodosiou M., 2006, "Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization", *Strategic Management Journal*, vol. 27, n° 9, p. 867-890.
- Klein M., Sichtmann C., 2015, "Foreign Entry Mode of Knowledge-Based Service Firms and International Performance – A Resource Based Perspective", *in*

- Marketing in Transition : Scarcity, Globalism, & Sustainability* (p. 214-214), Springer, Cham.
- Lawrence P. R., Lorsch J. W., 1967, "Managing differentiation and integration. Organization and environment", vol. 2, n° 2, p. 267-274.
- Lu J. W., Beamish P. W., 2001, "The internationalization and performance of SMEs", *Strategic Management Journal*, vol. 22, p. 565-586.
- Matsuno K., Mentzer J. T., 2000, "The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship", *Journal of Marketing*, vol. 64, n° 4, p. 1-16.
- Olson E. M., Slater S. F., Hult G., Tomas M., 2005, "The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior", *Journal of Marketing*, vol. 69, n° 3, p. 49-65.
- Rasheed H. S., 2005, "Foreign entry mode and performance : the moderating effects of environment", *Journal of Small Business Management*, vol. 43, n° 1, p. 41-54.
- Robles F., 2011, "Export channel integration strategy and performance : a contingency approach", *International Journal of Business and Management*, vol. 6, n° 12, p. 3.
- Schilke O., Reimann M., Thomas J. S., 2009, "When does international marketing standardization matter to firm performance?" *Journal of International Marketing*, vol. 17, n° 4, p. 24-46.
- Sharma V. M., Erramilli M. K., 2004, "Resource-based explanation of entry mode choice", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 12, n° 1, p. 1-18.

ANNEXES

TAB. 1 – Revue de la littérature sur l'impact des modes d'entrée sur la performance export.

Référence	Cadre théorique mobilisé <sup>1</sup>	Question(s) de recherche	Variables mode d'entrée	VARIABLE performance	Variable stratégique	Outil statistique	Focus export	Focus PME
Brouthers (2002)	TCT et théorie institutionnelle	Les entreprises sélectionnant leur mode d'entrée sur la base des coûts de transaction, le contexte institutionnel et culturel ont-elles une meilleure performance que celles qui ont d'autres choix de modes d'entrée ?	Filiales totalement détenues, ou joint-ventures	VARIABLE subjective : évaluation de 3 mesures financières et 4 mesures non financières		Tests de corrélation, régressions logistiques binaires, régressions multiples	Oui	Non
Brush (2015)	Théorie de la contingence (et Uppasala) <sup>28</sup> (et born global (entrepreneuriat) PLC	Relation entre le timing de la décision d'exporter, la stratégie internationale et la performance	Décision d'exporter	Performance : ventes, taux d'export la 1 <sup>re</sup> année, taux de croissance des ventes et des employés	25 variables	Tests de corrélations	Oui	Oui (<500 salariés)
Chen et Hu (2002)	TCT	Déterminants du mode d'entrée et impact sur la performance	Joint-venture en capitaux propres ; joint-ventures en coopérative ; filiales en propriété totale	Performance du projet : 1 succès et 0 autres.		Régressions logistiques binaires et multinomiales	Non	Non

Katsikeas, Samiee et Theosodrou (2006)	Strategic fit	Conséquence de la stratégie marketing internationale sur la performance via le prisme du strategic fit.	Fit : méthode de l'analyse résiduelle	Performance des ventes, performance financière, performance du consommateur	Stratégie marketing : standardisation => comparaison du programme marketing sur marché domestique vs marchés étrangers sur 22 items	Analyse factorielle confirmatoire : validité des mesures Régressions linéaires multiples : vérifications des hypothèses	Non	Non
Klein et Sichtmann (2015)	Paradigme SCP	Influence indirecte des caractéristiques des marchés export et des ressources et compétences de l'entreprise sur la performance export via la stratégie marketing export					Non	Oui
Rasheed (2005)	Approche contingente	Impact sur la performance de l'alignement stratégique entre le mode d'entrée et les facteurs environnementaux	Mode d'entrée sur le marché étranger	Taux de croissance moyen des résultats à l'international		Régressions hiérarchisées	Non, pas seulement	Oui
Robles (2011)	Approche contingente	Relation entre l'intégration du canal de distribution et la performance	Mode d'intégration sur le marché export			-	Oui	Non

i. TCT : théorie des coûts de transaction ; PLC : cycle de vie du produit.

TAB. 2 – Variables de contrôle.  
Source : les auteurs.

	Variables de contrôle	Description de la variable	Type de variable
Caractéristiques structurelles de l'entreprise	Taille	Chiffre d'affaires total 2012 Codé de 2. entre 2 et 9,99 millions d'€ à 9. 100 millions d'€ ou plus	Quantitative
		Chiffre d'affaires total 2012 Codé de 1 à 4 1. de 2 à 10 millions d'€ 2. de 10 à 30 millions d'€ 3. de 30 à 50 millions d'€ 4. Plus de 50 millions d'€	Qualitative ordonnée
	Structure juridique	Producteur = 0 ou 1 Négoce = 0 ou 1 Coopérative (coop/union de coop/filiale de coop) = 0 ou 1	Dichotomique
		Producteur/Négoce/Coop/Union de coop/Filiale de coop	Qualitative
	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
		Nombre de pays desservis codé de 1. 1 pays export à 9. Plus de 30 pays	Quantitative
	Engagement export	Nombre d'ETP à 50 % de leur temps à l'export / ETP total	Quantitative
	Proactivité export	Au niveau des marchés et de l'adaptation produit 1. Opportuniste 2. En transition 3. Professionnel	Qualitative ordonnée
	Localisation géographique	Aquitaine = 0 ou 1 ; Bourgogne = 0 ou 1 ; Sud <sup>1</sup> = 0 ou 1 ; Vallée du Rhône = 0 ou 1 ; Loire = 0 ou 1 ; Alsace = 0 ou 1 ; Autres = 0 ou 1	Dichotomique
		Bassin reconnu à l'international (Aquitaine & Bourgogne) = 1 Moins reconnu à l'international = 0	Dichotomique
Nature du marché export	États-Unis = 0 ou 1 ; Belgique = 0 ou 1 ; Royaume-Uni = 0 ou 1 ; Allemagne = 0 ou 1 ; Japon = 0 ou 1 ; Chine = 0 ou 1 ; Autres = 0 ou 1	Dichotomique	

i. *Languedoc-Roussillon+Sud-Ouest+Provence*

TAB. 3 – Corrélations entre les variables indépendantes. Source : les auteurs

1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Taille	1																
2.Exp. Export (Années)	0.19*	1															
3.Exp. Export (nb pays)	0.43*	0.42*	1														
4. Eng. export	-0.06	-0.01	0.08	1													
5.Coop	-0.08	-0.13*	-0.29*	-0.28*	1												
6. Négoce	0.18*	0.07	0.18*	0.49*	-0.66*	1											
7.Producteur	-0.13*	0.06	0.10*	-0.29*	-0.31*	-0.51*	1										
8. Proactivité Marché	0.12*	-0.11*	0.09	0.16*	-0.07	0.073	0.05	1									
9. Proactivité Produit	0.19*	-0.15*	0.20*	0.01	0.03	0.06	-0.12*	0.10	1								
10. Aquitaine	0.05	-0.13*	0.09	0.26*	-0.13*	0.25*	-0.17*	0.03	0.11*	1							
11. Bourgogne	0.20*	0.05	0.14*	-0.13*	-0.23*	0.08	0.15*	-0.03	0.07	-0.20*	1						
12. Sud de la France	-0.07	-0.02	-0.13*	0.06	0.23*	-0.15*	-0.07	-0.06	-0.09	-0.26*	-0.17*	1					
13. Loire	-0.12*	-0.04	-0.06	-0.02	-0.01	-0.04	0.06	-0.01	0.01	-0.17*	-0.12*	-0.15*	1				
14. Vallée du Rhône	-0.04	-0.07	0.01	-0.03	0.27*	-0.19*	0.01	0.04	0.10	-0.21*	-0.14*	-0.18*	-0.12*	1			
15. Alsace	-0.16*	0.11*	-0.06	-0.06	0.02	-0.01	-0.01	-0.02	-0.14*	-0.16*	-0.08	-0.11*	-0.07	-0.09	1		
16. mode d'exportation	0.13*	-0.11*	-0.01	-0.01	0.17*	-0.08	-0.10	-0.01	0.04	0.05	-0.02	0.17*	-0.08	0.01	-0.06	1	
17. Degré de contrôle à l'export	0.29*	-0.04	0.05	-0.01	0.04	0.07	-0.14*	-0.01	0.12*	0.08	-0.02	0.12*	-0.09	-0.01	-0.06	0.81*	1

TAB. 4 – Résultats des régressions logistiques hiérarchisées pour déterminer l'effet modérateur de la stratégie export sur la relation entre le mode d'exportation et la performance export.

Source : les auteurs.

	Mode direct				Degré de contrôle		
	Bloc 1	Bloc 2	Bloc 3	Bloc 4 <sup>i</sup>	Bloc 2	Bloc 3	Bloc 4
<i>-Variable indépendante</i>							
mode d'exp./degré		-0.13	-0.21		-0.04	-0.07	
(Z-stat)		(-0.54)	(-0.83)		(-0.34)	(0.61)	
<i>-Variable modératrice</i>							
Stratégie de terroir <sup>ii</sup>			0.09			0.06	
			(0.29)			(0.18)	
Stratégie de marque			0.47	0.94 <sup>vii</sup>		0.43	1.20 <sup>viii</sup>
			(1.42)	(2.47)		(1.29)	(2.62)
<i>-Effet d'interaction</i>							
mode d'exp./degré*terroir							
mode d'exp./degré*marque				-0.68 <sup>vi</sup>			-0.35 <sup>vii</sup>
				(-1.71)			(-2.10)
<i>-Variables de contrôle</i>							
Taille	-0.07	-0.07	-0.08		-0.06	-0.07	
	(-0.94)	(-0.94)	(-1.09)		(-0.81)	(-0.93)	
Expérience en nb années	0.06	0.17	0.13		0.19	0.16	
	(0.26)	(0.68)	(0.55)		(0.79)	(0.67)	
Expérience en nb pays	0.10	0.13	0.09		0.09	0.06	
	(0.92)	(1.10)	(0.80)		(0.77)	(0.52)	
Engagement export	0.002	0.002	0.003	0.006	0.001	0.002	
	(0.06)	(0.53)	(0.75)	(1.50)	(0.40)	(0.61)	
Coopérative <sup>iii</sup>	0.14	-0.08	-0.08		-0.12	-0.12	
	(-0.37)	(-0.22)	(-0.21)		(-0.32)	(-0.33)	
Négociant	-0.33	-0.44	-0.52	-0.54 <sup>vii</sup>	-0.39	-0.47	-0.36
	(-0.93)	(-1.22)	(-1.39)	(-1.90)	(-1.09)	(-1.26)	(-1.47)
Aquitaine <sup>iv</sup>	0.54	0.47	0.37		0.43	0.34	0.41
	(1.41)	(1.20)	(0.91)		(1.10)	(0.84)	(1.35)
Bourgogne	0.84 <sup>vi</sup>	0.88 <sup>vii</sup>	0.73 <sup>vi</sup>	0.60 <sup>vi</sup>	0.82 <sup>vi</sup>	0.68	0.64 <sup>vi</sup>
	(1.92)	(2.00)	(1.62)	(1.64)	(1.87)	(1.52)	(1.70)
Sud de France	0.04	0.04	-0.04		-0.01	-0.09	
	(0.11)	(0.10)	(-0.10)		(-0.03)	(-0.22)	

Loire	1.14 <sup>vii</sup>	1.14 <sup>vii</sup>	1.08 <sup>vii</sup>	0.97 <sup>vii</sup>	1.10 <sup>vii</sup>	1.04 <sup>vii</sup>	
	(2.49)	(2.48)	(2.34)	(2.45)	(2.40)	(2.26)	
Vallée du Rhône	0.33	0.32	0.21		0.28	0.19	
	(0.77)	(0.72)	(0.47)		(0.65)	(0.42)	
Alsace	0.25	0.24	0.02		0.18	-0.01	
	(0.38)	(0.37)	(0.03)		(0.28)	(-0.02)	
Proactivité Marché	0.21	0.15	0.24	0.26 <sup>vi</sup>	0.23	0.23	0.25 <sup>vi</sup>
	(1.33)	(1.01)	(1.45)	(1.86)	(1.42)	(1.43)	(1.70)
Proactivité Produit	0.21	0.23	0.14		0.18	0.16	
	(1.38)	(1.46)	(0.93)		(1.14)	(1.03)	
États-Unis <sup>v</sup>	-0.69 <sup>vii</sup>	-0.71 <sup>vii</sup>	-0.74 <sup>vii</sup>	0.87 <sup>viii</sup>	-0.69 <sup>vii</sup>	-0.70 <sup>vii</sup>	-0.80 <sup>vii</sup>
	(-1.95)	(-1.98)	(-2.08)	(1.86)	(-1.92)	(-1.98)	(-2.51)
Belgique	-0.44	-0.41	-0.42	-0.61 <sup>vi</sup>	-0.39	-0.39	-0.53
	(-1.12)	(-1.04)	(-1.05)	(-1.82)	(-0.98)	(-0.98)	(-1.56)
Royaume-Uni	0.06	0.08	0.07		0.11	0.10	
	(0.17)	(0.22)	(0.20)		(0.29)	(0.27)	
Allemagne	0.43	0.48	0.46		0.52	0.51	
	(1.00)	(1.12)	(1.07)		(1.20)	(1.16)	
Japon	0.58	0.53	0.46		0.54	0.47	
	(1.39)	(1.23)	(1.05)		(1.26)	(1.08)	
Chine	0.11	0.07	0.08		0.08	0.09	
	(0.22)	(0.14)	(0.16)		(0.15)	(0.18)	
Constant	-1.99 <sup>vii</sup>	-2.34 <sup>vii</sup>	-2.02 <sup>vii</sup>	-0.99 <sup>viii</sup>	-2.20 <sup>vii</sup>	-1.88 <sup>vi</sup>	-0.95 <sup>viii</sup>
	(-2.17)	(-2.44)	(-2.02)	(-2.83)	(-2.28)	(-1.86)	(-2.78)
Pseudo R2	.06	.07	.07	.07	.11	.07	.07
Nb. Obs.	351	348	348	348	345	345	345

- i. Avec procédure *stepwise*;
- ii. pour la stratégie, la référence est la stratégie en prix-volume.
- iii. pour le statut juridique, la référence est « producteur ».
- iv. pour la région d'origine, la référence est « autres régions ».
- v. Pour les marchés export, la référence est « autres marchés ».
- vi.  $p < 10\%$ .
- vii.  $p < 5\%$ .
- viii.  $p \sim 0\%$ .

TAB. 5 – Résultats des régressions logistiques hiérarchisées pour déterminer l'effet modérateur de la stratégie export sur la relation entre le mode d'exportation et la performance export : cas de la Belgique (1<sup>er</sup> marché export des entreprises répondantes).

	Mode direct			
	Bloc 1	Bloc 2	Bloc 3	Bloc 4
<i>-Variable indépendante</i>				
Mode		0.40	0.37	1.81 <sup>v</sup>
(Z-stat)		(0.46)	(0.40)	(1.78)
<i>-Variable modératrice</i>				
Stratégie de prix <sup>i</sup>			-1.71	
			(-1.38)	
Stratégie de marque			0.96	2.47 <sup>v</sup>
			(1.07)	(1.86)
<i>-Effet d'interaction</i>				
Mode/degré*prix				-1.89 <sup>v</sup>
				(-1.68)
Mode/degré*marque				-2.58 <sup>v</sup>
				(-1.64)
<i>-Variables de contrôle</i>				
Taille	0.01	-0.01	-0.002	
	(0,07)	(-0.06)	(-0.01)	
Expérience en nb années	0.09	0.12	-0.41	
	(0.13)	(0.18)	(-0.53)	
Expérience en nb pays	-0,004	-0.01	-0.32	
	(-0,01)	(-0.03)	(-0.77)	
Engagement export	0.01	0.01	0.02	0.02 <sup>v</sup>
	(1.15)	(1.07)	(1.23)	(1.77)
Coopérative <sup>iii</sup>	1.97	2.02	2.10	
	(1.11)	(1.15)	(1.32)	1.67 <sup>v</sup>
Négociant	0.95	1.10	0.87	(1.65)
	(0.57)	(0.66)	(0.50)	
Aquitaine <sup>iv</sup>	0.42	0.23	0.14	
	(0.40)	(0.20)	(0.09)	
Bourgogne				
Sud de France	-1.44	-1.59	-2.40	-2.08 <sup>v</sup>
	(-1.17)	(-1.26)	(-1.55)	(-1.89)
Loire	0.21	0.23	0.49	

	(0.17)	(0.19)	(0.40)	
Vallée du Rhône	0.59	0.46	0.05	
	(0.48)	(0.36)	(0.04)	
Alsace	-1.66	-1.72	-3.10 <sup>vi</sup>	-2.77 <sup>vii</sup>
	(-1.35)	(-1.28)	(-2.04)	(-2.66)
Proactivité Marché	-0.42	-0.44	-0.62	-0.72
	(-0.94)	(-0.36)	(-1.09)	(-1.57)
Proactivité Produit	-0.35	-0.32	-0.46	
	(-0.71)	(-0.66)	(-1.09)	
Constant	-0.97	-1.21	3.28	-1.01
	(-0.29)	(-0.36)	(0.79)	(-0.96)
Pseudo R2	.14	0.14	0.22	0.22
Nb. Obs.	54	54	54	53

- i. Avec procédure *stepwise*.
- ii. pour la stratégie, la référence est la stratégie de terroir.
- iii. pour le statut juridique, la référence est « producteur ».
- iv. pour la région d'origine, la référence est « autres régions » ;
- v.  $p < 10\%$ .
- vi.  $p < 5\%$ .
- vii.  $p \sim 0\%$ .