



La littérature académique peine à trancher : la petite taille est-elle un frein ou un atout à l'export ? Carole Maurel, enseignante-chercheuse à l'université de Montpellier, a étudié dix TPE vitivinicoles françaises pour comprendre comment être petit et réussir à l'export, en s'appuyant sur l'ancrage territorial, l'identité et l'authenticité propres à cette filière.

Carole Maurel explique comment être petit et réussir à l'export

Jean-Christophe Gessler : Peut-on être petit et réussir à l'export ?

CM : La littérature académique sur l'impact de la taille sur la réussite à l'export peine à dégager un consensus. Quand on est grand, on dispose de plus de ressources pour innover, investir, s'adapter, et on réduit les coûts de transaction. L'expérience acquise à l'international facilite la conquête de nouveaux marchés, et la taille offre une plus grande capacité à surmonter un échec ; elle va aussi de pair avec la définition d'une stratégie, souvent absente dans les PME de petite taille.

À l'inverse, les avantages de la petite taille résident dans une plus grande flexibilité, des coûts de coordination moindres et la possibilité de développer des stratégies de niche. Des atouts qui prennent tout leur sens dans la filière vin, où l'ancrage territorial joue un grand rôle : les petits producteurs peuvent mettre en avant leur identité, leur authenticité et la dimension artisanale de leur produit, autant d'éléments perçus comme un gage de qualité, et donc vendeurs à l'international.

JCG : Quels sont les facteurs de réussite et d'échec des TPE à l'export ?

CM : L'identité de l'entreprise et de son dirigeant, l'expérience et les compétences export, la qualité et l'innovation constituent les premiers facteurs de réussite. Sur le plan stratégique, la capacité à identifier et à promouvoir son avantage concurrentiel, par le terroir ou par la marque, reste un élément clé de différenciation. La capacité de l'entreprise à interagir avec son environnement est également décisive : il s'agit de bien

gérer les contraintes réglementaires, souvent perçues par les TPE comme autant de barrières, de profiter du soutien institutionnel des régions et des interprofessions, et de cultiver ses relations avec les importateurs et les agents, mais aussi avec les clients et les autres entreprises de sa région.

Chez les PME de taille réduite qui ne réussissent pas, on constate souvent un problème d'engagement, de stratégie export et de préparation insuffisante. On se lance à l'export par opportunité, à la suite d'une rencontre sur un salon par exemple : c'est du one shot au début, et sans professionnalisation, cela peut mener à l'échec. On retrouve aussi les difficultés propres à la petite taille : manque de ressources, stocks limités, compétences export insuffisantes, coût des déplacements relativement plus élevé pour une petite structure, incapacité à gérer les contraintes et les risques.

JCG : Quels sont les principaux enseignements de l'étude qualitative que vous avez menée auprès de dix TPE vitivinicoles françaises ?

CM : L'idée était d'observer des entreprises qui réussissent et d'identifier les facteurs qui expliquent leur succès. Dans cette filière, exporter est une nécessité, car le marché est mondial : la consommation de vin recule en France tandis qu'elle progresse à l'échelle mondiale, ce qui impose une présence à l'international pour assurer ses débouchés commerciaux. L'export constitue aussi une alternative aux marges très faibles consenties par la grande distribution.

Les facteurs internes à l'entreprise s'avèrent très importants dans la filière vin : il faut mettre en avant son image locale et l'identité de l'entreprise, l'innovation constituant elle aussi un atout pour conquérir de nouveaux marchés. Il s'agit de se doter de compétences en interne, ou de se faire accompagner par un spécialiste. Parmi les principaux facteurs d'échec figurent également une gestion des risques insuffisante et un déficit d'adaptation aux besoins du client.

Les petites entreprises ne manquent donc pas d'atouts pour réussir à l'export : elles peuvent mettre en avant leur ancrage territorial et leur identité, mais doivent aussi se préparer, se doter d'une stratégie, monter en compétences, mobiliser en externe celles qu'elles ne possèdent pas en interne, et cultiver leurs relations avec leurs partenaires.

Dix facteurs clés pour réussir à l'export en TPE

Mettre en avant son identité. L'identité de l'entreprise et de son dirigeant compte énormément dans la filière vin et doit être valorisée à l'export : ancrage territorial, authenticité, dimension artisanale du produit et du processus de production sont généralement perçus, à l'international, comme un gage de qualité.

S'engager et engager son équipe. L'engagement du dirigeant et de son équipe dans la démarche export reste un facteur déterminant pour les PME de taille réduite : si le chef d'entreprise n'est pas convaincu que le développement de son activité passe par

l'international, il risque de jeter l'éponge au premier accroc. Cet engagement passe notamment par une présence régulière sur les salons internationaux.

Miser sur la qualité et l'innovation. Envoyer ses moins bonnes cuvées à l'export, comme le font encore certains petits producteurs, n'est plus une option viable : le sourcing est aujourd'hui mondial, les importateurs très bien informés, et la qualité une exigence incontournable à l'international. L'innovation, notamment la digitalisation de l'offre, constitue elle aussi un atout pour gagner des marchés.

S'adapter aux besoins du client. La non-adaptation de l'offre à la demande reste l'une des premières causes d'échec à l'export, une réalité qui pénalise particulièrement les TPE françaises de la filière face aux importateurs américains. Il s'agit d'adapter non seulement la présentation du produit, bouteille, bouchon, étiquette, mais parfois aussi le produit lui-même aux goûts des consommateurs étrangers, comme pour les vins de cépage.

Définir une véritable stratégie export. Pour les petites entreprises, l'export naît souvent d'une opportunité plutôt que d'une démarche programmée. Pourtant, la capacité à identifier et à promouvoir son avantage concurrentiel, puis à construire une stratégie export cohérente, conditionne la pérennisation de cette activité.

Développer ses compétences export. Pour ne pas se contenter de « faire des coups », la professionnalisation et le développement des compétences export constituent un pas important vers une réussite durable, que ce soit en acquérant ces compétences en interne, par le recrutement ou la formation, ou en se faisant accompagner par un spécialiste.

Considérer l'export comme un investissement. Les vignerons savent qu'une vigne fraîchement plantée ne donnera rien avant trois ans, mais ils ont rarement la même patience avec l'export, qui demande pourtant d'investir des ressources et du temps avant de récolter les fruits. C'est la pérennisation des relations commerciales et le développement progressif des ventes qui rendent l'export rentable, d'autant que l'expérience accumulée facilite ensuite la conquête de nouveaux marchés.

Soigner ses relations avec ses partenaires. Les facteurs relationnels sont eux aussi déterminants : il s'agit de cultiver ses relations avec les importateurs, agents ou distributeurs étrangers, mais aussi avec les clients et les autres entreprises de sa région, tout en profitant du soutien institutionnel des régions, des interprofessions ou de la dynamique d'un cluster local.

Bien gérer les contraintes et les risques. Réussir à l'export suppose de maîtriser les contraintes réglementaires des pays de destination, souvent perçues par les petites entreprises comme des barrières difficiles à franchir. L'échec peut également résulter d'une gestion des risques insuffisante, impayés, risque de change, qui peut coûter très cher en l'absence d'assurance adaptée.

Partager des services avec d'autres entreprises. Bien que l'idée ne soit pas culturellement évidente chez les dirigeants de TPE, se regrouper pour aborder l'export peut permettre de partager les coûts de prospection et de commercialisation. Sans aller

jusqu'à une union formelle, partager un stand sur un salon ou un commercial export peut déjà constituer une option intéressante.