

L'influence de l'orientation-marché sur la compétitivité export des petites entreprises

Hervé Remaud
University of South Australia
Adelaide, Australie

herve.remaud@unisa.edu.au

Résumé

Peu d'études empiriques se focalisent sur les dimensions ou caractéristiques de l'avantage compétitif à l'export des entreprises (Kaleka, 2002), qui plus est des petites. Différents auteurs (Piercy et al., 1998 ; Kaleka, 2002 ; Morgan et al. 2004) ont suggérés que les ressources et 'capacités' de l'entreprise déterminent leur compétitivité export.

A la suite de ces recherches, l'objectif de cet article est dans un premier temps de présenter ce qui rend plus compétitif une petite entreprise sur ses marchés exports. Puis, en utilisant la technique de la régression linéaire, il s'agit d'évaluer l'impact de l'orientation marché sur ces facteurs de compétitivités à l'export.

L'enquête réalisée prend pour support un échantillon de petites entreprises australiennes, néo-zélandaises et françaises, toutes issues du secteur vitivinicole. Globalement, deux grands supports de la compétitivité à l'export apparaissent chez ces petites entreprises : le savoir faire de l'équipe export ainsi que l'attitude pro active de l'entreprise à rechercher des opportunités d'affaires. Enfin, deux éléments sur trois du concept d'orientation marché ainsi que le degré d'innovation ont un impact positif sur ces deux supports de compétitivité.

Introduction

L'identification des facteurs influençant la performance export des entreprises constitue toujours un enjeu majeur au sein des recherches en marketing international. Schématiquement, la performance à l'export dépend d'un avantage compétitif détenu par l'entreprise, lui-même explicable par un ensemble de facteurs (Morgan et *al.*, 2004). Pour ces auteurs, l'absence d'un accord sur un modèle général expliquant les antécédents du succès à l'export pour les entreprises expliquent en grande partie que des recherches sur ces thématiques soient toujours d'actualité.

Ce papier se concentre sur une partie du modèle 'simple' évoqué précédemment : les déterminants d'un avantage compétitif à l'export. Deux grandes questions sont abordées dans cette recherche : est-ce que les petites entreprises rivalisent différemment sur leurs marchés exports ? Autrement dit, comment caractériser l'avantage compétitif que possèdent ces entreprises ? Dans un second temps, après identification de ces supports de compétitivité export, quelles influences exercent l'orientation marché et le degré d'innovation sur ces supports de compétitivité ? Cette seconde question a le plus souvent, dans la littérature, été traitée et testée avec la variable performance à l'export (i.e. le taux d'exportation) mais plus rarement sur les supports de compétitivité export.

Cette recherche prend pour objet d'analyse des petites entreprises, ayant toutes moins de 100 salariés. Se focaliser sur les entreprises de cette taille apparaît pertinent dans la mesure où ces entreprises constituent le plus gros contingent d'entreprises dans beaucoup de pays, tout comme dans les pays sur lesquels se focalisent cette recherche (Australie et Nouvelle-Zélande : A.B.S., 2001 ; S.N.Z., 2004 ; France). Par ailleurs, s'il a été démontré que les petites entreprises possédaient relativement moins de ressources pour assurer leur développement export (Cavusgil and Naor, 1998 ; Wolff and Pett, 2000), un grand nombre d'entre elles exportent (Leonidou and Katsikeas, 1996). Dès lors, comment ces entreprises peuvent-elles se démarquer de leurs concurrents à l'étranger, qu'ils soient de petites ou de grandes tailles ?

Dans la plupart des recherches, l'analyse de l'avantage compétitif possédé par les entreprises se fait au moyen d'une analyse factorielle qui synthétise différents facteurs 'recherchés' *a priori* (Morgan and *al.* 2004 ; Kaleka, 2002 ; Wolff and Pett, 2000 ; Katsikeas, 1994). Une autre manière d'analyser l'avantage compétitif à l'export, utilisée dans cette recherche, est de partager en deux un échantillon d'entreprise entre celles qui en possèdent un (ou plusieurs) et les autres (Piercy et *al.*, 1998).

Le papier se décompose de la façon suivante. La section qui suit présente les travaux réalisés sur la thématique de l'avantage compétitif à l'export en général et sur les petites entreprises en particulier, ainsi que des propositions de recherches exploratoires. La section 3 présente la méthodologie de la recherche, suivie dans la section 4 des résultats. Une dernière section discute ces résultats.

1. Revue de la littérature

1.1. La compétitivité export en général et en petite entreprise en particulier

Dans le champ du marketing international, les recherches se focalisent sur l'explication de la performance à l'export, le plus souvent exprimée par le taux d'exportation. La caractérisation de l'avantage compétitif à l'export ainsi que ses déterminants ont fait l'objet de moins d'attention. Les travaux de Kaleka (2002) et de Morgan et *al.* (2004) constituent aujourd'hui la meilleure tentative de construction d'un modèle global explicatif. Ces recherches viennent à la suite des travaux fondateurs de Katsikeas (1994) qui définit l'avantage compétitif à l'export à travers quatre facteurs : la capacité de production de l'entreprise (incluant ses actifs spécifiques tels que les méthodes/technologies de production, l'expérience du personnel, le développement de nouveaux produits) ; la capacité marketing de l'entreprise (incluant sa réputation, le réseau de distribution représenté par les importateurs, la connaissance des marchés exports, les efforts de promotion, la proximité du marché export) ; la supériorité du produit (incluant la qualité et le caractère unique du produit) ; ainsi que le couple 'coût-prix' (incluant le coût des matières premières et la compétitivité prix).

« Une entreprise acquière un avantage compétitif quand, au travers de son offre, elle crée plus de valeur pour ses clients en comparaison de ce que peut offrir ses rivales » (Kaleka, 2002). En ce sens, les exportateurs peuvent être plus compétitifs d'un point de vue 'avantage par les coûts', 'avantage par le produit offert', ou 'avantage par le service offert' (Piercy and *al.*, 1998 ; Kaleka, 2002). Les caractéristiques d'un avantage par le produit offert reposeraient, sur les marchés exports, sur un ensemble composé notamment du développement de nouveaux produits, des capacités de l'entreprise à développer sa relation client, ainsi que des ressources physiques et d'échelle. Les caractéristiques d'un avantage par le service offert reposeraient, quant à lui, sur un ensemble composé notamment d'information, des capacités de l'entreprise à développer sa relation client, ainsi que des ressources financières.

Plus généralement, pour Piercy et *al.* (1998), Kaleka (2002), Morgan and *al.* (2004), ce qui conduit l'entreprise à l'un de ces trois avantages compétitifs peut être classifié en deux grandes catégories : les ressources d'une part, les capacités de l'entreprise d'autre part. Au sein des capacités de l'entreprise, l'acquisition de relations clients fortes apparaît primordiale dans l'établissement d'un avantage concurrentiel sur les rivaux. Ce fait avait déjà été relevé par Wolff and Pett (2000) qui identifiaient le service client comme le premier modèle de compétitivité à l'export. Cela rejoint par ailleurs les suggestions de Ling-Yee et Ogunmokun (2001) pour qui l'intensité des relations de coopération contribue positivement à un avantage compétitif basé sur la différenciation.

La présente recherche porte sur les petites entreprises. Comme le mentionnent Wolff and Pett (2000), ces entreprises manquent de ressources pour rivaliser à armes égales avec leurs concurrents de plus grande taille. Ces petites entreprises compensent habituellement cette faiblesse en utilisant un ensemble restreint de savoir-faire mais de haut niveau. Ce point ressort dans les travaux d'O'Donnell et *al.* (2002) qui identifient deux sources d'avantage compétitif en PME, que sont le réseau personnel du propriétaire-dirigeant, et leurs compétences. La première source (réseau personnel) inclut la provision d'information concernant l'environnement, l'aide à la prise de décision, la génération de nouveaux contacts, ainsi que l'acquisition de nouvelles idées afin de renouveler l'offre de l'entreprise. En ce qui concerne leurs compétences, O'Donnell et *al.* (2002) y incluent la connaissance, l'expérience,

la communication ainsi que le jugement permettant aux propriétaires-dirigeants de créer et capitaliser sur leur expérience.

Ces travaux trouvent un écho favorable au sein des recherches sur les entreprises familiales. Zahra (2003) mentionne le fait que la présence de plusieurs générations au sein de l'entreprise favorise la création d'une culture organisationnelle conduisant à une moindre aversion au risque, notamment l'ouverture à l'international. Cependant, les hypothèses testées par Zahra (2003) posent questions quant aux capacités des entreprises familiales à posséder des ressources ou compétences particulières dans leur activité export. Zahra indique en effet que les propriétaires-dirigeants seront plus disposés à s'internationaliser si cela améliore l'activité salariée et l'implication des membres familiaux, sachant dans le même temps que l'engagement de membres familiaux dans le management de l'entreprise a des effets 'mitigés' sur le développement export de l'entreprise.

Plus récemment, Fernández and Nieto (2005) suggèrent que les entreprises familiales peuvent s'affranchir des obstacles à l'internationalisation en acquérant des ressources au niveau interne (engagement de nouvelles générations dans le management de l'entreprise) et externe (alliance stratégique ou ouverture du capital). Ce 'renouvellement' ou 'rajeunissement' dans le management de l'entreprise est fort bien décrits par Mattiacci et al. (2006). A partir d'études de cas, ces auteurs montrent en effet les changements opérés dans le style de management suite à l'introduction de nouvelles 'têtes' au sein de l'entreprise. De manière générale au cours des périodes les plus récentes, le management de l'entreprise s'ouvre à des personnes extérieures à la région d'origine de l'entreprise, amenant avec elles de nouvelles techniques de management. C'est l'hypothèse proposée et validée par Fernández and Nieto (2005) selon laquelle la seconde (et plus) génération au sein de l'entreprise familiale 'encourage' l'engagement à l'export de l'entreprise.

Globalement, en se basant sur le fait que les petites entreprises opèrent plutôt sur des marchés de niches, voire des interstices non servis par les grandes entreprises (Penrose, 1959), puis, que ces entreprises cherchent à se focaliser sur un segment de marché plutôt que de rivaliser par un avantage 'bas coût / bas prix' (Rugman and Verbeke, 1987), nous pouvons donc avancer dans cette recherche la proposition selon laquelle les capacités de l'entreprises, centrées autour des compétences du dirigeant, doit constituer une source importante de leur avantage compétitif à l'export.

1.2. Effets de l'orientation-marché chez les petites entreprises exportatrices

Le concept d'orientation-marché est apparu de manière 'académique' au début des années 1990 avec les articles fondateurs de Kohli and Jaworski (1990) et Narver and Slater (1990).

Kohli and Jaworski (1990) définissent l'orientation-marché comme la génération, au niveau large de l'entreprise, d'information et de connaissance sur les marchés, et représentée par trois éléments dynamiques et s'enchainant : la génération d'information, sa diffusion au sein de l'entreprise, puis la réactivité de l'entreprise suite à la 'digestion' de cette information.

Narver et Slater (1990), quant à eux, estiment qu'une performance sur le long terme peut être obtenue si l'entreprise possède des relations fortes avec ses clients. En ce sens, l'orientation-marché est plutôt vue comme une culture d'entreprise, dédiée à la création de valeur pour les clients, autorisant de la sorte de bonnes performances sur le long terme.

Ce concept général d'orientation-marché a été appliqué aux situations d'exportation d'une part, et au monde de la petite entreprise d'autre part. Concernant l'orientation-marché à l'export, Cadogan and Diamantopoulos (1995) puis Diamantopoulos and Cadogan (1996) montrent que l'internationalisation de l'entreprise rend plus complexe l'application de l'orientation-marché au sein de l'entreprise. Par exemple, le degré d'expérience à l'export, la qualité et disponibilité des connaissances sur les marchés exports, ainsi que les relations clients sont trois composantes compliquant la génération d'information. Quoiqu'il en soit, Cadogan et *al.* (1999, 2003) montrent qu'une plus forte orientation-marché à l'export contribue de manière positive à la performance export de l'entreprise, plus spécifiquement en situation de très forte intensité concurrentielle.

Concernant les petites entreprises, un auteur a particulièrement contribué à l'application de ce concept. Dans un premier article, Pelham et Wilson (1996) ont montré que les petites entreprises pouvaient être aussi orientation-marché que les plus grandes. Dans un second papier, Pelham (1997) démontre que l'orientation-marché n'a pas d'influence directe sur la rentabilité mais plutôt un lien indirect. Dans des papiers plus récents, Pelham (1999, 2000) obtient des résultats indiquant une relation positive entre l'orientation-marché de l'entreprise et sa rentabilité, relation d'autant plus forte que l'intensité concurrentielle est grande.

Plus récemment, Verhees and Meulenbergh (2004) ont analysé les liens unissant les concepts d'orientation-marché et d'innovation afin d'expliquer la performance en petite entreprise. Tout comme Cadogan et *al.* (1995), ces auteurs notent que la petitesse des entreprises rend plus complexe l'application de l'orientation-marché au sein de la structure. Bien qu'ayant adopté une mesure spécifique de l'orientation-marché, plutôt centrée sur l'information amont et aval de l'entreprise, ils démontrent un lien positif entre l'esprit d'innovation de l'entreprise et son orientation client de même qu'un lien positif entre cette orientation client et l'innovation produit de l'entreprise.

Enfin, en lien plus direct avec le secteur d'activité analysé dans cet article, Beaujanot et *al.* (2004, 2006) étudient le rôle joué par l'orientation-marché dans l'activité export de petites et moyennes entreprises vitivinicoles australiennes, notamment dans le processus de sélection d'un distributeur pour leurs ventes à l'export et de création de valeur pour le client. Leur mesure de l'orientation-marché est adaptée des travaux de Narver et Slater (1990). Le modèle proposé par ces auteurs confirme le lien orientation-marché / performance pour ces entreprises. Il met aussi en lumière le fait que l'orientation-marché guide la sélection du client à l'export, validant l'idée d'une reconnaissance réciproque des deux parties à tirer profit mutuellement de leur position de fournisseur et de revendeur.

De manière plus générale, une plus importante ouverture sur les marchés exports oblige l'entreprise à être relativement plus en alerte et à l'écoute de ses clients. L'éloignement géographique, économique (règles, barrières, ou autres) et culturel oblige en effet tout chef d'entreprise voulant développer ses exportations à 'sur-dimensionner' son orientation-marché, relativement aux entreprises de plus grande taille. On peut donc supposer qu'être relativement plus orienté-marché contribue positivement à disposer d'un avantage compétitif à l'export. Suivant les travaux de Beaujanot et *al.* (2006), on peut donc supposer que les entreprises les plus orientées-marché ont développé des partenariats stratégiques avec leur principal distributeur à l'export.

2. Aspects d'ordre méthodologique

2.1. Champ d'analyse et collection des données

L'enquête a porté sur des petites entreprises vitivinicoles, toutes exportatrices, localisées pour une partie d'entre elles, dans deux pays du 'nouveau monde', l'Australie et la Nouvelle-Zélande, et pour les autres, principalement en France.

En Australie tout particulièrement, quelques grandes multinationales cachent une multitude de petites entreprises. Dans une récente publication, *IbisWorld* (2005) montre en effet que les trois plus grandes entreprises australiennes, Foster's Group, Hardy Wine et Orlando Wyndham Group, détenaient en 2004/05 près de 78 % de part de marché. Les plus petites structures, environ 400, ne détiendraient quant à elles qu'environ 3 % de part de marché¹. La situation est relativement identique en Nouvelle-Zélande, mais avec moins d'opérateurs sur le marché (environ 460 en 2004). A l'inverse pour la France, l'industrie vitivinicole est très largement fragmentée. Couderc et Remaud (2003) montrent ainsi que les quatre plus importants opérateurs accumulaient moins de 20 % du total du chiffre d'affaires du secteur en 2000, sans grand changement depuis.

La base de sondage utilisée pour l'Australie et la Nouvelle-Zélande comprenait 436 entreprises, après élimination des plus petites structures (0, 1 ou 2 employés) et des plus grandes (les multinationales). Environ 78 % sont localisées en Australie et le reste en Nouvelle-Zélande. La première phase d'enquête a concerné des *wineries* localisées aux alentours d'Adelaïde (cette région concentre en effet plus 50 % de la production de vins australiens). Il s'est agit d'interviews en face-à-face. Environ 120 chefs d'entreprise ont été sollicités et 39 interrogés de cette façon entre avril et juin 2004. Par la suite, le questionnaire a été envoyé à 320 entreprises (le reste de la base de sondage + quelques entreprises sollicitées pour un face-à-face mais n'ayant pas acceptée dans un premier temps l'invitation). 40 questionnaires furent renvoyés, 12 provenant de Nouvelle-Zélande et 28 d'Australie. Notre échantillon ne constitue donc pas un échantillon représentatif de cette industrie, mais plutôt un échantillon de convenance. Sur l'ensemble de l'échantillon, (79 entreprises), 68 structures exportaient, ce qui limite notre échantillon d'analyse à ce nombre d'entreprises. Dans l'objectif de se centrer sur les petites structures, nous n'avons retenu pour l'analyse que les entreprises de moins de 50 salariés permanents, soit au final, 64 entreprises, dont 53 australiennes et 11 néo-zélandaises.

L'enquête sur les entreprises françaises (comprenant 2 italiennes et 1 espagnoles) a été réalisée auprès d'entreprises ayant participé à la convention d'affaires organisée par Adhes Groupe à Cannes en février 2006. La base de sondage comprenait 127 entreprises. 23 entreprises répondant au critère de petites entreprises (moins de 50 salariés permanents) ont été retenues pour cet échantillon. Le questionnaire a été envoyé par email à ces entreprises. Le commentaire fait sur l'échantillon Australie/Nouvelle-Zélande vaut aussi pour cet échantillon, c'est-à-dire que celui-ci n'est pas représentatif de la population des petites entreprises vitivinicoles françaises.

Que ce soit pour l'échantillon Australie / Nouvelle-Zélande ou l'échantillon France, ces entreprises ne sont pas toutes des entreprises exclusivement familiales. Certaines sont

¹ *IbisWorld* ne couvrent cependant qu'une partie de la vie économique vitivinicole australienne. Les petites entreprises sont en effet beaucoup plus nombreuses en réalité. *Winetitles* (2005) recense ainsi en 2004 près de 1900 *wineries*, avec plus de 95 % des entreprises de petite taille.

propriétés d'une autre entreprise, d'autres ont en partie ouvert leur capital. Quoi qu'il en soit, l'objectif n'est pas, dans ce papier, de se focaliser sur les entreprises familiales.

2.2. Opérationnalisation des variables de mesure

2.2.1. Supports de la compétitivité export

Le dirigeant avait à répondre à la question suivante : qu'est-ce qui fait votre entreprise plus compétitive à l'export ? Un ensemble de 10 items lui était proposé, pour chacun desquels il devait donner son avis selon une échelle graduée de 1 à 7, avec 1 = pas du tout d'accord et 7 = tout à fait d'accord. Ces items ou propositions sont les suivants :

- Des prix bas
- Marque(s) réputée(s)
- Un haut niveau de compétences managériales et techniques nous permettant d'adapter notre offre et de satisfaire nos clients exports
- Un haut niveau de compétences managériales et techniques nous permettant de développer et de lancer de nouveaux produits répondant mieux aux besoins du marché
- Une équipe export disposant aujourd'hui d'un bon niveau de connaissances, savoir-faire et d'expertise
- Un bon niveau d'expertise et de savoir-faire accumulé à travers notre expérience à l'export
- Fort partenariat stratégique avec des partenaires étrangers
- Disponibilités financières nous permettant de financer l'activité export
- Le comportement entrepreneurial du chef d'entreprise
- L'agressivité de l'entreprise à rechercher de nouvelles opportunités d'affaires à l'export

2.2.2. L'orientation-marché

Afin de répondre aux questions concernant l'orientation-marché de son entreprise, le dirigeant devait avoir à l'esprit l'idée suivante : les affirmations suivantes traitent des connaissances que vous avez concernant les besoins / préférences de votre plus important client export (en valeur en 2004), de la manière dont vous répondez à ces besoins, et des connaissances que vous avez sur vos concurrents. Répondez SVP à chacune de ces affirmations en utilisant l'échelle de notation allant de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord). Le fait de se focaliser sur leur principal client export et donc, leur plus important marché export, est une méthode habituellement utilisée dans ce type de recherche, pour la bonne et simple raison que l'entreprise peut avoir des comportements différents sur ses différents marchés, rendant cette mesure moins pertinente en 'données moyennes'. Globalement, 20 propositions ont été utilisées (Kohli et *al.*, 1993).

Le concept de génération ou collecte d'information est mesuré avec six items :

- Dans notre entreprise, nous nous réunissons avec notre plus important client export au moins une fois l'an afin de déterminer quels produits / services il aurait besoin dans le futur

L'influence de l'orientation-marché sur la compétitivité export des petites entreprises

- Notre entreprise fait beaucoup d'études de marchés
- Nous sommes rapides à détecter les changements de préférences (sur les produits/services) de notre plus important client
- Nous demandons au moins une fois l'an à notre plus important client d'évaluer la qualité de nos produits / services
- Nous sommes rapides à détecter les changements fondamentaux dans notre industrie (concurrence, technologie, réglementation)
- Nous passons régulièrement en revue les effets probables, pour notre plus important client, d'un changement de réglementation dans notre industrie

Le concept de dissémination de l'information au sein de l'entreprise est mesuré avec cinq items :

- Les différents responsables de l'entreprise se réunissent au moins une fois par trimestre pour discuter des évolutions du marché
- La (les) personne(s) en charge du marketing dans notre entreprise passe(nt) du temps avec les autres employés afin de discuter des futurs besoins de notre plus important client
- Quand quelque chose d'important survient à notre plus important client ou sur notre principal marché export, tous les employés de notre entreprise sont au courant en un court laps de temps
- Les informations concernant la satisfaction de notre plus important client sont diffusées à tous les niveaux de notre entreprise de manière régulière
- Quand un 'département' (ou l'un des responsables de l'entreprise) trouve quelque chose d'important à propos de nos concurrents, il est rapide à communiquer l'information aux autres 'départements' (ou responsables)

Le concept de réactivité représente la manière dont l'entreprise va répondre aux besoins du marché, besoins révélés par la génération ou collecte d'information, puis digérer par l'entreprise. Ce concept est divisé en deux sous-construits : les modalités ou la forme de la réponse et sa mise en application. La forme de la réponse est mesurée par quatre items :

- Nous mettons peu de temps à décider comment répondre à un changement de prix de nos concurrents
- Pour une raison ou pour une autre, nous avons tendance à ignorer les changements quant aux produits (ou services) dont a besoin notre principal client
- Nous passons périodiquement en revue les efforts de développement de nos produits afin de s'assurer qu'ils sont en phase avec ce que notre principal client souhaite
- Les différents responsables de l'entreprise se réunissent périodiquement afin de planifier comment répondre aux changements ayant eu lieu dans notre environnement

La mise en application de la réponse est mesurée avec cinq items :

- Si un de nos principaux concurrents venait à lancer une « offensive » ciblée sur notre principal client, nous répondrions immédiatement à cette offensive
- Les activités / fonctions au sein de notre entreprise sont bien coordonnées entre elles

- Les réclamations de notre principal client ne sont pas prises au sérieux dans notre entreprise
- Même si nous arrivions avec un bon plan marketing, nous ne serions probablement pas capables de le mettre en application au bon moment
- Quand nous apprenons que notre principal client souhaiterait une modification sur l'un de nos produits (ou services), les différents employés impliqués font des efforts concertés pour cela

2.3. Analyses statistiques

Dans un premier temps, une analyse descriptive est menée afin de déterminer la moyenne de chacun des items proposés concernant la compétitivité export. Dans un second temps, nous utilisons la méthode de la régression linéaire afin de mesurer l'impact de l'orientation-marché sur les supports de compétitivité export identifiés.

3. Résultats

3.1. Qu'est-ce qui fait votre entreprise plus compétitive à l'export ?

Le tableau suivant représente la moyenne et l'écart-type obtenue pour chacune des propositions liées à la compétitivité export. La moyenne générale pour l'ensemble des propositions est de 4,2 sur 7.

Tableau 1 : Compétitivité export perçue des entreprises vitivinicoles interrogées

ONE-WAY AOV FOR: V001 V004 V005 V006 V007 V008 V009 V010 V011 V012

SOURCE	DF	SS	MS	F	P
BETWEEN	9	521.173	57.9081	24.71	0.0006
WITHIN	854	2001.72	2.34393		
TOTAL	863	2522.89			

BARTLETT'S TEST OF EQUAL VARIANCES	CHI-SQ	DF	P
	24.06	9	0.0042

COCHRAN'S Q	0.1547
LARGEST VAR / SMALLEST VAR	2.0132

COMPONENT OF VARIANCE FOR BETWEEN GROUPS	0.64311
EFFECTIVE CELL SIZE	86.4

VARIABLE	MEAN	SAMPLE SIZE	GROUP STD DEV
V001	2.2874	87	1.4935
V004	4.2209	86	1.6971
V005	4.5176	85	1.3681
V006	4.0233	86	1.4870
V007	4.9767	86	1.3888
V008	4.8953	86	1.4392
V009	4.1724	87	1.7334
V010	3.8391	87	1.9039
V011	4.9655	87	1.3421
V012	4.8851	87	1.3419
TOTAL	4.2766	864	1.5310

CASES INCLUDED 864 MISSING CASES 6

L'influence de l'orientation-marché sur la compétitivité export des petites entreprises

L'analyse *Least Square Differences* montre que quatre propositions ont des moyennes statistiquement identiques. Ces propositions sont : Une équipe export disposant aujourd'hui d'un bon niveau de connaissances, savoir-faire et d'expertise ; Un bon niveau d'expertise et de savoir-faire accumulé à travers notre expérience à l'export ; Le comportement entrepreneurial du chef d'entreprise ; L'agressivité de l'entreprise à rechercher de nouvelles opportunités d'affaires à l'export.

Tableau 2 : Comparaison de moyennes

STATISTIX 7.0

LSD (T) COMPARISON OF MEANS

VARIABLE	MEAN	HOMOGENEOUS GROUPS
V007	4.9767	I
V011	4.9655	I
V008	4.8953	I
V012	4.8851	I
V005	4.5176	I I
V004	4.2209	.. I I
V009	4.1724	.. I I
V006	4.0233 I
V010	3.8391 I
V001	2.2874 I

THERE ARE 4 GROUPS IN WHICH THE MEANS ARE NOT SIGNIFICANTLY DIFFERENT FROM ONE ANOTHER.

CRITICAL T VALUE 1.963 REJECTION LEVEL 0.050

STANDARD ERRORS AND CRITICAL VALUES OF DIFFERENCES

VARY BETWEEN COMPARISONS BECAUSE OF UNEQUAL SAMPLE SIZES.

Une analyse de corrélation indique que ces quatre propositions sont corrélées entre elles (cf. tableau ci-dessous). Pour la suite de l'analyse, ces propositions sont fusionnées en un seul construit, dénommé « pro-activé à l'export ».

Tableau 3 : Analyse des corrélations

Correlations

		ECA - export staff (skills accumulation)	ECA - export staff (today)	ECA - entrepreneurial	ECA - aggressiveness
ECA - export staff (skills accumulation)	Pearson Correlation	1	.699**	.286**	.406**
	Sig. (2-tailed)		.000	.008	.000
	N	86	86	86	86
ECA - export staff (today)	Pearson Correlation	.699**	1	.359**	.472**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000
	N	86	86	86	86
ECA - entrepreneurial	Pearson Correlation	.286**	.359**	1	.605**
	Sig. (2-tailed)	.008	.001		.000
	N	86	86	87	87
ECA - aggressiveness	Pearson Correlation	.406**	.472**	.605**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	86	86	87	87

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3.2. Qu'est-ce qui fait votre entreprise plus compétitive à l'export ?

Globalement, les entreprises interrogées sont plutôt d'accord sur le fait d'être orienté-marché. La transformation des moyennes sur 7 en pourcentage montrent que le degré d'orienté-marché est de 72 % pour l'ensemble des entreprises interrogées. Le tableau ci-dessous indique que la génération d'information contribue à affaiblir ce score.

Tableau 4 : Orientation-marché perçue des entreprises vitivinicoles interrogées

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Intelligence generation	85	65.938	16.3396
Intelligence dissemination	85	72.336	16.6902
Responsiveness - Design	85	73.739	16.1111
Responsiveness - Implementation	84	76.657	14.0786
Market Orientation	85	72.192	13.7052
Valid N (listwise)	84		

3.3. Impact de l'orientation-marché sur la pro-activité à l'export

L'orientation-marché, est positivement connectée avec le support de compétitivité « pro-activité à l'export », comme l'indique les tableaux suivants.

Tableau 5 : Effet de l'orientation-marché perçue sur le support de compétitivité « pro-activité » à l'export

Variables Entered/Removed ^{a,c}			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Market Orientation ^b	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Pro-activité export

c. Linear Regression through the Origin

Model Summary

Model	R	R Square ^a	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.983 ^b	.967	.967	3.692

a. For regression through the origin (the no-intercept model), R Square measures the proportion of the variability in the dependent variable about the origin explained by regression. This CANNOT be compared to R Square for models which include an intercept.

b. Predictors: Market Orientation

L'influence de l'orientation-marché sur la compétitivité export des petites entreprises

ANOVA^{a,d}

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33085.672	1	33085.672	2427.334	.000 ^a
	Residual	1131.328	83	13.630		
	Total	34217.000 ^b	84			

- a. Predictors: Market Orientation
- b. This total sum of squares is not corrected for the constant because the constant is zero for regression through the origin.
- c. Dependent Variable: Pro-activite export
- d. Linear Regression through the Origin

Coefficients^{a,b}

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Market Orientation	.271	.005	.983	49.268	.000

- a. Dependent Variable: Pro-activite export
- b. Linear Regression through the Origin

Le coefficient béta est égal à 0,271. La relation entre ces deux variables est forte ($R=0,983$) et 96 % de la variation de la variable « pro-activé à l'export » est expliquée par le concept d'orientation-marché.

Une analyse plus fine sur le concept d'orientation-marché, en prenant un à un chacun des quatre sous concepts, exclut la forme de la réponse. Les autres composantes de l'orientation-marché contribue positivement et significativement à 'supporter' la pro-activé à l'export. Les coefficients béta sont de 0,109 (génération d'information), de 0,081 (dissémination de l'information), et de 0,084 (mise en application de la réponse). La relation entre ces variables est forte ($R=0,984$) et 96,8 % de la variation de la variable pro-activé à l'export est expliquée par ces variables.

Variables Entered/Removed^{a,b}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Intelligence dissemination	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	Intelligence generation	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
3	Responsiveness - Implementation	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

- a. Dependent Variable: Pro-activite export
- b. Linear Regression through the Origin

Model Summary

Model	R	R Square ^a	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.979 ^b	.958	.958	4.140
2	.982 ^c	.965	.964	3.819
3	.984 ^d	.968	.966	3.704

- a. For regression through the origin (the no-intercept model), R Square measures the proportion of the variability in the dependent variable about the origin explained by regression. This CANNOT be compared to R Square for models which include an intercept.
- b. Predictors: Intelligence dissemination
- c. Predictors: Intelligence dissemination, Intelligence generation
- d. Predictors: Intelligence dissemination, Intelligence generation, Responsiveness - Implementation

ANOVA^{e,f}

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32794.703	1	32794.703	1913.778	.000 ^a
	Residual	1422.297	83	17.136		
	Total	34217.000 ^b	84			
2	Regression	33021.028	2	16510.514	1132.019	.000 ^c
	Residual	1195.972	82	14.585		
	Total	34217.000 ^b	84			
3	Regression	33105.863	3	11035.288	804.453	.000 ^d
	Residual	1111.137	81	13.718		
	Total	34217.000 ^b	84			

a. Predictors: Intelligence dissemination

b. This total sum of squares is not corrected for the constant because the constant is zero for regression through the origin.

c. Predictors: Intelligence dissemination, Intelligence generation

d. Predictors: Intelligence dissemination, Intelligence generation, Responsiveness - Implementation

e. Dependent Variable: Pro-activer export

f. Linear Regression through the Origin

Coefficients^{a,b}

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Intelligence dissemination	.267	.006	.979	43.747	.000
	Intelligence dissemination	.139	.033	.510	4.221	.000
2	Intelligence generation	.142	.036	.476	3.939	.000
	Intelligence dissemination	.081	.040	.297	2.045	.044
3	Intelligence generation	.109	.037	.366	2.925	.004
	Responsiveness - Implementation	.084	.034	.326	2.487	.015

a. Dependent Variable: Pro-activer export

b. Linear Regression through the Origin

Discussion et conclusion

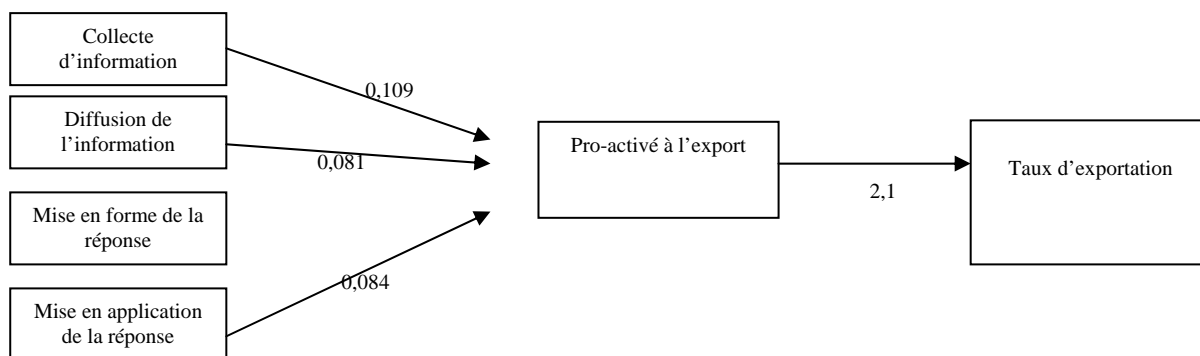
Les supports de la compétitivité export des petites entreprises vitivinicoles australiennes, néo-zélandaises et françaises (analysées) reposent sur le savoir faire de l'équipe export et le comportement proactif de l'entreprise et de son dirigeant (première proposition de recherche). Ces deux supports correspondent assez bien aux caractéristiques subjectives décrites par Leonidou et al. (1998) : tolérance face au risque, innovativité, flexibilité, engagement, qualité et dynamisme du dirigeant (*most senior manager*).

Nos résultats confirment donc la place critique tenue par l'expérience, comme l'ont montré Morgan et al. (2004), mais vue à la fois comme une ressource et une capacité. C'est en effet une ressource dans le sens d'un actif intangible possédé par l'entreprise. C'est aussi et surtout (dans notre cas) une capacité dans la mesure où cet actif est activé par l'entreprise pour lui permettre d'être plus compétitives faces à ses rivales. A l'inverse, les capacités de l'entreprise à développer un relationnel fort avec le principal client export (partenariat stratégique, satisfaction du client) n'apparaissent pas comme primordiales pour supporter la compétitivité export de ces petites entreprises. De ce point de vue, nos analyses contrastent avec les analyses menées par Beaujanot et al. (2006). Le fait d'avoir utilisée une mesure différente de l'orientation marché (Kohli, Javorsky et Komar *versus* Narver et Slater) peut expliquer une partie de ces résultats. Le fait d'avoir inclus des entreprises françaises, moins orientées marché que leurs consœurs australiennes et néo-zélandaises, peut aussi expliquer cette différence.

L'orientation-marché des entreprises est donc liée aux supports de compétitivité identifiés, définis par le savoir faire de l'équipe export et le comportement proactif à l'export de l'entreprise. Plus précisément, la collecte d'information contribue significativement au

premier de ces supports de compétitivité. Ce résultat apparaît cohérent dans la mesure où la collecte d'information inclut les propositions « études de marché, détection des changements de préférences du principal client, collant bien avec l'expérience et le savoir faire de l'équipe export ». Pour simplifier, plus l'équipe export est 'professionnelle' et plus elle comprend et prend en considération l'information qu'elle collecte sur son principal marché export. En ce qui concerne le comportement proactif de l'entreprise, la relation est plus difficile à expliquer dans la mesure où seule la diffusion de l'information au sein de l'entreprise est significativement liée à ce comportement. Autrement dit, l'information est bien 'digérée' par l'entreprise mais la mise en application d'une réponse, collant plutôt bien avec le comportement proactif de l'entreprise à l'export n'apparaît pas significatif.

Figure 1 : Effets de l'OM et sur Pro-activé à l'export et sur le taux d'exportation



Comme indiqué dans ce schéma, nous avons cherché à mesurer l'impact de ces supports de compétitivité avec le taux d'exportation des entreprises, variable habituellement utilisée pour caractériser la performance à l'export des entreprises. La relation est positive pour chacun des deux supports, et la relation est significative.

Globalement, cette recherche confirme l'importance d'être orienté marché dans la recherche d'un avantage compétitif à l'export, support d'une plus grande performance des entreprises mesurée par le taux d'exportation.

Cette recherche souffre néanmoins d'un certain nombre de limites. La petite taille de l'échantillon ($n = 87$) ne nous a pas permis de déterminer (statistiquement) dans quelle mesure la taille de l'entreprise, de même que son expérience à l'export (nombre d'années que l'entreprise exporte) pouvait affecter ces résultats. De même, le faible nombre d'entreprises françaises interrogées ne nous permet de faire une comparaison entre les entreprises de ces différents pays. En effet, il apparaît que les entreprises françaises apparaissent moins orientées marché que les entreprises australiennes et néo-zélandaises. De manière plus générale, ce faible nombre ne nous permet pas de généraliser l'idée que l'orientation marché est élément déterminant dans la compétitivité export des petites entreprises.

Un autre élément limitatif de cette recherche concerne l'échelle de mesure utilisée. L'échelle de mesure de l'orientation marché mériterait d'être affinée et adaptée au monde des petites entreprises, tant certaines propositions apparaissent difficilement compréhensible pour des entreprises qui ne sont pas organisées en *business unit*. Autrement dit, un grand nombre de petites entreprises exportatrices développent des caractéristiques liées au concept d'orientation marché, sans pour autant se reconnaître dans les critères développés par Narver

et Slater. Dans la même veine, nous avons développé un certain nombre de propositions pour identifier les supports de compétitivité export, sans que ces propositions reprennent exactement les variables développées par Morgan et al. (2004).

Une piste de recherche permettant d'aller plus loin dans l'analyse serait d'utiliser la méthode Best-Worst (Cohen et Neira, 2003), permettant de comparer des attributs entre eux, appliquées aux supports de compétitivité export de l'entreprise. Cette méthode permet en effet la comparaison d'éléments entre eux, ce que ne permet pas véritablement l'échelle de Likert. Enfin, elle permet des comparaisons entre sujets de culture différente, ici, la perception qu'ont les entreprises du nouveau monde vitivinicole, et celles ancrées dans le 'vieux' monde.

Bibliographie

- Australian Bureau of Statistics, (2001). Small Business in Australia, <http://www.abs.gov.au>.
- Beaujanot A.Q., Lockshin L., Quester P., (2006). Delivering value: market orientation and distributor selection in export markets. In Solberg C.A. (ed.), *Advances in International Marketing*. Elsevier, pp. 107-134.
- Beaujanot A.Q., Lockshin L., Quester P., (2004). Distributors' business characteristics, buyer/seller relationship and market orientation: an empirical study of the Australian wine export industry. *Journal of Marketing Channels*.
- Cadogan J.W., Cui C.C., Li E.K.Y., (2003). Export Market Oriented and export performance: The moderating role of competitive intensity and technological turbulence. *International Marketing Review*, Vol. 20, No 5, pp. 493-513.
- Cadogan J.W., Diamantopoulos A., Pahud de Mortanges C., (1999). A Measure of Export Market Orientation: Scale Development and Cross-cultural Validation. *Journal of International Business Studies*, 30, 4, Fourth Quarter, pp. 689-707.
- Cadogan J. W., Diamantopoulos A., (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, 3, pp. 41-60.
- Cavusgil S. T., Naor J., (1998). Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity. *Journal of Business Research*, 15: 221-235.
- Cohen, S. H., Leopoldo N., (2003). Measuring Preference for Product Benefits Across Countries: Overcoming Scale Usage Bias with Maximum Difference Scaling. Paper presented at ESOMAR 2003 Latin America Conference, Punta del Este, Uruguay.
- Couderc J.-P., Remaud H., (2003), The Wine sector in France: from a financial analysis to a tentative economic system description. 1st Wine Marketing Colloquium, Adelaide / Australia, 26-27 July (best paper award).
- Diamantopoulos A., Cadogan J. W., (1996). Internationalizing the market orientation construct: an in-depth interview approach. *Journal of Strategic Marketing*, 4, pp. 23-52.
- Fernández Z., Nieto M.J., (2005). Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, Vol. XVIII, No. 1, pp. 77-89.
- Ibisworld Industry Report, (2005). Wine Manufacturing in Australia, 6 june, C2183.
- Kaleka A., (2002), Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: guidelines for industrial exporters, *Industrial Marketing Management*, 31: 273-283.
- Katsikeas C. S., (1994). Export competitive advantages: the relevance of firm characteristics. *International Marketing Review*, Vol. 11, No. 3: 33-53.
- Kohli A. K., Jaworski B., Kumar A., (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXX (November), pp. 467-477.
- Kohli A. K., Jaworski B., (1990). Market Orientation: The Construct, Research propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54 (April), pp. 1-18.
- Leonidou L. C., Katsikeas C. S., Piercy N. F., (1998). Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions. *Journal of International Marketing*, Vol. 6, No. 2, pp. 74-102.

- Ling-Yee L., Ogunmokun G., (2001). The influence of interfirm relational capabilities on export advantage and performance: an empirical analysis. *International Business Review*, 10: 399-420.
- Mattiacci A., Nosi C., Zanni L., (2006). Wine Business in Tuscany: Evidence on entrepreneurial models and local systems. 3rd International Wine Business Research Conference, Montpellier, 6-8 July.
- Morgan N. A., Kaleka A., Katsikeas C. S., (2004). Antecedents of export venture performance: a theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, Vol. 68 (January 2004): 90-108.
- Narver J. C., Slater S. F., (1990). The Effects of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 54 (October), pp. 20-35.
- O'Donnell A., Gilmore A., Carson D., Cummins D., (2002). Competitive advantage in small and medium-sized enterprises. *Journal of Strategic Marketing*, 10, pp. 205-223.
- Pelham A. M., (2000). Market Orientation and other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, January, pp. 48-67.
- Pelham A. M., (1999). Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms. *Journal of Business Research*, 45, pp. 33-46.
- Pelham A. M., (1997). Mediating Influences on the Relationship between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Summer, pp. 55-76.
- Penrose E.T., (1959). *The theory of the growth of the firm*. Basil Blackwell & Mott Ltd.
- Piercy N. F., Kaleka A., Katsikeas C. S., (1998). Sources of Competitive Advantage in High Performing Companies. *Journal of World Business*, 33(4), pp. 378-393.
- Reuber R. A., Fisher E., (1997). The Influence of the Management team's International Experience on the Internationalization Behaviors of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 28, Fourth Quarter, pp. 807-825.
- Statistics New-Zealand, (2004). New-Zealand Business Demographic Statistics: as at February 2004, <http://www.stats.govt.nz/default.htm>.
- Styles C., Ambler T., (1994). Successful Export Practice: The UK Experience. *International Marketing Review*, Vol. 11, No. 6: 23-47.
- Verhees F. J., Meulenbergh M. T., (2004). Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), pp. 134-154.
- Wolff J. A., Pett T. L., (2000). Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance. *Journal of Small Business Management*, April.
- Zahra S.A., (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 495-512.