

2m11.2723.5

ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES
AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Internationalisation et marketing :
Étude de cas d'entreprises exportatrices de vins chiliens

par
Caroline Starecky



Sciences de la gestion

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maître ès sciences
(M. Sc.)

Août, 1999

©Caroline Starecky, 1999

m 1999
No 56

152

Sommaire

Cette étude exploratoire à caractère descriptif porte sur l'internationalisation et le marketing d'entreprises exportatrices de vins chiliens. Une étude de cas au Chili a été élaborée afin de déterminer le lien entre trois concepts : les caractéristiques organisationnelles des entreprises, leur degré d'internationalisation et leur marketing à l'exportation. De plus, afin d'améliorer la compréhension du sujet, ce mémoire comporte une présentation des concepts du marketing du vin en général ainsi qu'une étude sur l'industrie du vin chilien. Cette dernière a été réalisée, préalablement à l'étude de cas, grâce à une collecte de données secondaires.

Douze entrevues en profondeur ont eu lieu à Santiago auprès de gérants (ou sous-gérants) d'exportations d'entreprises de vins chiliens. La collecte de données a permis de classer les entreprises étudiées selon leur degré d'internationalisation. Par la suite, l'analyse des données a démontré qu'il semble y avoir un lien entre certaines caractéristiques organisationnelles (comme le nombre d'employés, la répartition des ventes totales, les destinations principales d'exportations, la sélection des marchés étrangers, la façon qu'une entreprise développe et planifie ses marchés d'exportations etc.) et le degré d'internationalisation des entreprises. De plus, les résultats ont aussi permis d'identifier un lien entre le degré d'internationalisation des entreprises et certains éléments du marketing à l'exportation, tels que la stratégie marketing adoptée et la promotion des entreprises étudiées.

Cette étude ne concerne que les entreprises d'un pays donné, le Chili, dans une industrie donnée, le vin. Ainsi, les résultats ne peuvent pas être généralisés mais ils offrent un bon point de départ pour des études futures portant sur le lien entre l'internationalisation et le marketing des entreprises exportatrices.

Remerciements

Je tiens à remercier M. Gunnar K. Sletmo, professeur titulaire de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal, d'avoir accepté de diriger ce travail. En tant que directeur de cette thèse, Monsieur Sletmo a toujours su m'appuyer, me conseiller et me motiver.

Dans le cadre de ce mémoire, j'ai obtenu une bourse du CETAI HEC, le centre d'études en administration internationale des HEC. Je tiens donc à remercier cet organisme de m'avoir accordé un soutien financier qui m'a permis de réaliser une collecte de données au Chili.

Je me dois aussi de souligner l'aide précieuse accordée par l'université de Santiago au Chili dont Monsieur Patricio Rojas, Monsieur Ronald Santos, Monsieur Juan Vera et, Madame Nitza Lacoa. Ils ont fait en sorte que mon séjour au Chili et ma collecte de données se soient dérouler sans obstacles.

La collecte de données aurait été impossible sans la collaboration des gestionnaires de l'industrie du vin chilien. Je remercie alors les gérants (et sous-gérants) des départements d'exportations d'entreprises ayant participées à cette étude.

Je tiens aussi à remercier mes proches qui m'ont supporté tout au long du développement et de la rédaction de ma thèse. Un merci spécial à mes chers parents, mes deux frères, mon compagnon Michel et mes amies Fanny, Nathalie, Isabelle, Stéphanie et Lucie. Sans leurs mots d'encouragement et leur appui, je n'aurais pu terminer la rédaction de cette thèse avec autant d'ardeur. Cette expérience fut des plus enrichissantes.

Avant-propos

Pourquoi le marketing du vin ? Pourquoi le Chili ? Pourquoi étudier l'internationalisation ? Le marketing à l'exportation ? Au fil de l'élaboration de ce mémoire, ces questions me furent souvent posées. Y répondre est simple car tout découle de deux passions : l'Amérique latine et le marketing international. Par contre, ce travail a beaucoup évolué au cours de la dernière année. Les paragraphes suivants répondent de façon précise à toutes les questions tout en dressant un portrait de l'évolution de mon sujet.

Dans le cadre du cours Analyse de la demande (6-151-80) à l'automne 1997, je me suis intéressée à la demande du vin au Canada. Ce travail m'a permis de développer un intérêt pour le marketing des vins à l'étranger, notamment pour ceux du Chili. Mais, pourquoi faire une thèse basée sur une étude au Chili ?

Premièrement, j'ai étudié l'espagnol durant cinq ans et je voulais que le sujet de ma thèse me permette de réellement plonger dans une culture latine. Deuxièmement, le Chili est un nouveau pays industrialisé (NPI) de l'Amérique Latine dont la croissance économique est fulgurante. D'ailleurs, au moment de mon choix de sujet, le ministre de l'économie chilienne, Alvaro Garcia déclara « Le Chili a attiré en 1997 des investissements sans précédents de 8 milliards de dollars. Ce montant représente 10% du PIB et dépasse de 26% le niveau des investissements enregistré par le Chili en 1996. »¹ De plus, depuis les quelques dernières années, le Chili a signé des traités commerciaux importants qui visent son intégration économique au niveau mondial. Grâce à ceux-ci, beaucoup de nouveaux liens se développent entre les entreprises chiliennes et les entreprises étrangères qui importent leurs produits. Le marketing à l'exportation est donc un facteur important dans le processus d'intégration économique mondial du Chili.

¹ *La Presse*, Montréal, mardi 10 février, 1998.

Ainsi, à l'automne 1997, j'ai concrétisé un plan préliminaire proposant une étude sur le terrain au Chili afin d'analyser, d'un point de vue marketing, ce secteur agricole important en terme d'exportations. En décembre 1997, mon sujet de thèse fut proposé à M. Rojas de l'Université de Santiago au Chili. Ce dernier a accepté d'appuyer mes démarches.

Mon sujet initial était de démontrer l'influence du pays d'origine sur l'évaluation du vin. Je voulais comparer les perceptions et les actions des distributeurs/exportateurs de vins chiliens à ceux des distributeurs de ces vins au Québec. Toute ma thèse initiale était basée sur l'effet du pays d'origine sur l'évaluation de vin provenant de pays différents, dont le Chili. J'ai alors rencontré M. Rojas aux HEC en mars 1998 afin de définir de façon précise et réaliste la nature de mon travail sur le terrain. Cependant, M. Rojas m'a informé qu'une étude portant sur l'effet du pays d'origine au Chili serait fortement biaisée car plus de 90% du vin qui y est consommé est chilien. J'ai dû réajuster mon sujet de thèse afin que mon étude sur le terrain soit viable. J'ai alors lu énormément de littérature portant sur un nombre de sujets reliés au marketing international. Je me suis arrêtée sur deux concepts qui m'intéressaient particulièrement : l'internationalisation des entreprises et le marketing à l'exportation. Ces sujets sont très pertinents pour les entreprises de vins chiliens étant donné qu'elles connaissent un grand succès à l'international et que leurs exportations ne cessent de croître.

Mon sujet final examine donc la relation, dans le cadre de l'industrie du vin chilien, entre les caractéristiques organisationnelles des entreprises, leur degré d'internationalisation et leur marketing à l'exportation.

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| Sommaire..... | i |
| Remerciements..... | ii |
| Avant-propos..... | iii |
| Introduction | 1 |
| Chapitre 1 : Le marketing du vin - une vision globale..... | 4 |
| 1.1 L'industrie mondiale du vin..... | 4 |
| 1.2 L'environnement du marketing du vin..... | 7 |
| 1.3 Le vin et le marketing mix..... | 10 |
| 1.4 Le vin du marché local au marché global | 13 |
| Chapitre 2 : Revue de la littérature..... | 15 |
| 2.1 L'internationalisation | 15 |
| 2.1.1 Degrés d'internationalisation | 16 |
| 2.1.2 Mesures du degré d'internationalisation | 19 |
| 2.1.3 Lien entre les caractéristiques organisationnelles et le degré d'internationalisation | 22 |
| 2.1.3.1 <i>Grandeur d'entreprise</i> | 23 |
| 2.1.3.2 <i>Expérience d'une entreprise</i> | 24 |
| 2.1.3.3 <i>Caractéristiques organisationnelles reliées à l'exportation</i> | 25 |
| 2.1.3.4 <i>Caractéristiques organisationnelles reliées au développement des marchés</i> | 26 |
| 2.2 Comportement d'exportation..... | 29 |
| 2.2.1 Variables déterminant le comportement d'exportation | 30 |
| 2.2.2 Motivations à l'exportation..... | 33 |
| 2.2.2.1 <i>Stimulis internes et externes</i> | 34 |
| 2.2.2.2 <i>Facteurs environnementaux</i> | 34 |
| 2.3 Marketing à l'exportation..... | 36 |
| 2.3.1 Stratégies de marketing à l'étranger | 36 |
| 2.3.2 Marketing mix | 41 |
| 2.3.2.1 <i>Produit</i> | 42 |
| 2.3.2.2 <i>Prix</i> | 44 |
| 2.3.2.3 <i>Distribution</i> | 46 |
| 2.3.2.4 <i>Promotion</i> | 48 |
| 2.4 Contexte de l'étude | 51 |
| 2.4.1 Considérations géopolitiques | 51 |
| 2.4.2 L'économie en bref..... | 52 |
| 2.4.3 Commerce international..... | 52 |
| Chapitre 3 : Cadre Théorique..... | 54 |
| 3.1 Questions de recherche..... | 54 |
| 3.2 Définition des concepts utilisés | 55 |
| 3.3 Cadre conceptuel | 59 |

| | |
|---|-----------|
| Chapitre 4 : Méthodologie utilisée..... | 61 |
| 4.1 Choix de méthodologie..... | 61 |
| 4.2 Échantillonnage..... | 63 |
| 4.3 Collecte et traitement de données..... | 65 |
| 4.4 Présentation de l'échantillon..... | 67 |
| 4.4.1 Profil des répondants..... | 67 |
| 4.4.2 Profil de l'échantillon..... | 68 |
| Chapitre 5 : L'industrie du vin chilien..... | 71 |
| 5.1 Histoire..... | 71 |
| 5.2 Cépages de vin chilien..... | 73 |
| 5.3 Régions de production..... | 73 |
| 5.4 Associations..... | 74 |
| 5.5 Exportations de vins chiliens..... | 76 |
| 5.6 Les producteurs..... | 82 |
| 5.7 Barrières à l'entrée dans l'industrie des vins..... | 85 |
| 5.8 Forces, faiblesses, opportunités et menaces..... | 86 |
| Chapitre 6 : Analyse et résultats..... | 88 |
| 6.1 Analyse du degré d'internationalisation des entreprises étudiées..... | 88 |
| 6.2 Lien entre les caractéristiques organisationnelles des entreprises étudiées et leur degré d'internationalisation..... | 93 |
| 6.2.1 Structure légale..... | 93 |
| 6.2.2 Grandeur de l'entreprise..... | 93 |
| 6.2.3 Expérience d'une entreprise..... | 94 |
| 6.2.4 Caractéristiques d'exportation..... | 95 |
| 6.2.4.1 Intensité des exportations..... | 95 |
| 6.2.4.2 Croissance des exportations..... | 96 |
| 6.2.4.3 Principales destinations d'exportations..... | 97 |
| 6.2.4.4 Budget d'exportations..... | 97 |
| 6.2.4.5 Département d'exportations..... | 98 |
| 6.2.4.6 Profits d'exportations..... | 98 |
| 6.2.4.7 Plans d'expansion futurs..... | 99 |
| 6.2.4.8 Activités internationales avancées..... | 100 |
| 6.2.5 Caractéristiques organisationnelles reliées au développement des marchés..... | 100 |
| 6.2.5.1 Chaîne d'établissement des marchés d'exportations..... | 100 |
| 6.2.5.2 Stratégie d'entrée..... | 101 |
| 6.2.5.3 Sélection des marchés d'exportations..... | 101 |
| 6.2.5.4 Importance de la recherche marketing..... | 102 |

| | |
|---|------------|
| 6.3 Lien entre le comportement d'exportation et le degré d'internationalisation..... | 103 |
| 6.3.1 Caractéristiques reliées au profil du répondant..... | 103 |
| 6.3.2 Variables déterminant le comportement d'exportation | 106 |
| 6.3.3 Motivations à l'exportation..... | 107 |
| 6.3.3.1 <i>Les stimulis internes et externes à l'entreprise</i> | 107 |
| 6.3.3.2 <i>Les facteurs environnementaux</i> | 108 |
| 6.4 Lien entre le degré d'internationalisation et le marketing à l'exportation..... | 110 |
| 6.4.1 Lien entre le degré d'internationalisation et la stratégie de marketing à l'étranger..... | 110 |
| 6.4.2 Lien entre le degré d'internationalisation et le marketing mix à l'exportation..... | 112 |
| 6.4.2.1 <i>Produit</i> | 113 |
| 6.4.2.2 <i>Prix</i> | 115 |
| 6.4.2.3 <i>Distribution</i> | 116 |
| 6.4.2.4 <i>Promotion</i> | 117 |
| Chapitre 7 : Conclusion | 120 |
| Annexes..... | 123 |
| Annexe 1 : Questionnaire préliminaire..... | 124 |
| Annexe 2 : Guide d'entrevue..... | 126 |
| Annexe 3 : Données d'exportations (\$US et volume, taux de croissance) des entreprises étudiées – 1996 et 1997 | 129 |
| Annexe 4 : Dix destinations principales d'exportations pour les entreprises étudiées | 130 |
| Annexe 5 : Carte des régions viticoles chiliennes..... | 132 |
| Bibliographie..... | 133 |
| I. Articles scientifiques..... | 134 |
| II. Livres et articles spécialisés..... | 140 |

Table des matières pour les graphiques, les tableaux et les illustrations

| | |
|--|----|
| Graphique 1 : Principaux pays producteurs de vin en 1995..... | 4 |
| Tableau 2 : Facteurs du marketing mix pour les deux grandes catégories de vins. | 11 |
| Tableau 3 : Les degrés d'internationalisation selon la littérature | 18 |
| Tableau 4 : Lien entre la grandeur d'entreprise et le degré d'internationalisation..... | 24 |
| Tableau 5 : Lien entre les caractéristiques organisationnelles reliées à l'exportation et le degré d'internationalisation d'une entreprise | 26 |
| Tableau 6 : Lien entre les caractéristiques organisationnelles reliées au développement des marchés et le degré d'internationalisation d'une entreprise .. | 29 |
| Tableau 7 : Quatre groupes de déterminants pour l'exportation..... | 31 |
| Tableau 8 : Lien entre les variables déterminant le comportement d'exportation d'une entreprise et son degré d'internationalisation..... | 32 |
| Tableau 9 : Agents de changements motivant une entreprise à exporter | 33 |
| Tableau 10 : Caractéristiques organisationnelles et variables correspondantes... | 56 |
| Tableau 11 : Variables reliées au profil du répondant..... | 57 |
| Tableau 12 : Catégories pour classifier les entreprises chiliennes qui exportent..... | 59 |
| Illustration 13 : Cadre conceptuel de l'étude | 60 |
| Illustration 14 : Organigramme des associations de vins chiliens..... | 74 |
| Source : Experts de l'industrie, 1998. | 74 |
| Tableau 15 : Facteurs de succès de l'industrie du vin chilien | 76 |
| Graphique 16 : Croissance du volume (en millions de litres) des exportations depuis 1980..... | 77 |
| Graphique 17 : Croissance de la valeur (en millions \$US) des exportations de vins chiliens depuis 1980 | 78 |
| Graphique 18 : Croissance du prix/litre des exportations depuis 1980..... | 79 |
| Graphique 19 : Répartition du type de vin chilien exporté selon le volume - 1997..... | 80 |
| Graphique 20 : Répartition du type de vin chilien exporté selon les revenus totaux d'exportations en 1997 | 81 |
| Graphique 21 : Destinations principales (et leur %) des exportations de vins- 1997 | 81 |
| Graphique 22 : Part relative (%) des exportations totales pour les 10 plus grands exportateurs de vins chiliens - 1997 | 84 |
| Tableau 23 : Forces et faiblesses de l'industrie du vin chilien..... | 86 |
| Tableau 24 : Opportunités et menaces de l'industrie du vin chilien | 87 |

| | |
|---|-----|
| Tableau 25 : Catégories d'internationalisation basées sur le montant d'exportations..... | 88 |
| Tableau 26 : Classification d'entreprises selon plusieurs variables mesurant le degré d'internationalisation..... | 89 |
| Tableau 27 : Nouvelle typologie de classification des entreprises étudiées selon leur degré d'internationalisation..... | 92 |
| Tableau 28 : Nombre d'employés selon le degré d'internationalisation des entreprises..... | 94 |
| Tableau 29 : Pourcentage des ventes à l'étranger selon le degré d'internationalisation des entreprises..... | 95 |
| Tableau 30 : Taux de croissance des exportations selon le degré d'internationalisation des entreprises..... | 96 |
| Tableau 31 : Pourcentage des ventes représenté par les principales destinations d'exportations selon le degré d'internationalisation des entreprises..... | 97 |
| Tableau 32 : Plans d'expansion futurs selon le degré d'internationalisation de l'entreprise..... | 99 |
| Tableau 33 : Profils des répondants selon le degré d'internationalisation des entreprises..... | 105 |
| Tableau 34 : Le nombre d'entreprises utilisant une stratégie d'établissement du prix selon le degré d'internationalisation des entreprises..... | 115 |
| Tableau 35 : Variation des prix des entreprises selon leur degré d'internationalisation..... | 116 |
| Tableau 36 : Activités promotionnelles utilisées à l'étranger..... | 117 |
| Tableau 37 : Objectifs de participation à une foire selon le degré d'internationalisation d'une entreprise..... | 119 |

Introduction

Quand la croissance des échanges mondiaux a dépassé la croissance du PNB mondial au milieu des années 1950, ce fut le début d'un changement fondamental dans l'environnement de la compétition internationale (Porter, 1986). Aujourd'hui, nous parlons plutôt de mondialisation des économies. Le point de départ pour mieux comprendre ce phénomène est l'observation du modèle de compétition internationale qui varie d'une industrie à l'autre et d'une sorte d'entreprise à l'autre, selon qu'elle est locale ou multinationale, petite ou grande (Porter, 1986).

Cette recherche est de nature exploratoire et comprend une étude de cas de douze entreprises exportatrices de vins chiliens. L'objectif de ce mémoire est d'analyser la relation entre les caractéristiques organisationnelles d'entreprises, le degré d'internationalisation et le marketing à l'exportation des entreprises étudiées. Le lien entre ces trois concepts ne semble pas avoir été étudié dans la littérature antérieure. Par contre, la relation entre les caractéristiques organisationnelles d'entreprises et le degré d'internationalisation a été étudié par plusieurs auteurs (Bilkey et Tesar, 1977 ; Bilkey, 1978 ; Cavusgil et Nevin, 1981 ; Cavusgil, 1984 ; Rao et Naidu, 1992). D'ailleurs, grâce à ces études, il est possible de se baser sur certaines caractéristiques distinctes afin de repérer le degré d'internationalisation d'une entreprise donnée (Bilkey et Tesar, 1977 ; Rao et Naidu).

Étudier le lien entre l'internationalisation et les autres concepts présuppose qu'il faut pouvoir quantifier le degré d'internationalisation de l'entreprise. Par contre, la littérature illustre qu'aucune mesure du degré d'internationalisation est acceptée universellement (Turnbull, 1987 ; Johanson et Vahlne, 1990 ; Mitchell, Shaver et Yeung, 1992). Suite à une analyse des mesures utilisées antérieurement, les entreprises des vins chiliens étudiées ont été classifiées selon cinq variables : le volume et la valeur monétaire de leurs exportations, le nombre

de destinations d'exportations, le nombre d'années d'expérience en exportation et le nombre d'employés dédiés aux exportations (Czinkota et Johnston, 1981).

Il existe plusieurs théories différentes sur le processus d'internationalisation mais celle qui domine la littérature a trait à une évolution croissante des exportations. Parmi les premières études réalisées dans le domaine, nous retrouvons des recherches réalisées par des chercheurs scandinaves. Ces études (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson et Vahlne, 1975, 1977, 1990) démontrent que le processus à travers lequel avance une entreprise est dynamique et suit un modèle de décisions séquentielles. Aujourd'hui, ce type de recherche a été fait dans plusieurs autres pays et nous pouvons maintenant traiter de « théorie d'internationalisation ».

L'internationalisation des entreprises a été observée dans les pays scandinaves principalement parce que les marchés domestiques sont petits et les entreprises, par conséquent, doivent s'orienter vers l'extérieur. Cette approche théorique de l'internationalisation constitue un bon modèle pour une étude auprès d'entreprises chiliennes. En effet, le Chili est un pays dont les affaires sont orientées vers l'extérieur car « c'est un marché relativement petit, en particulier pour nombre de produits de consommation. »². L'exportation est donc une stratégie de croissance viable et nécessaire.

Quelques autres raisons justifient le choix de mon sujet. Le département du marketing des Hautes Études Commerciales de Montréal bénéficie d'un lien privilégié avec le département d'administration de l'Université de Santiago. De plus, l'étude répond à certains de mes objectifs personnels. Et, pourquoi l'industrie du vin est un bon choix pour le sujet traité dans cette étude ? À cause de la forte croissance des exportations des vins chiliens dans les dernières années.

² Le Chili : un partenaire pour l'avenir, p. 89

D'ailleurs, en principe, ce mémoire permet de comprendre et d'analyser les facteurs qui ont contribué à ce succès du domaine vinicole.

Cette étude traite aussi l'industrie mondiale du vin ainsi que le marketing du vin afin de bien comprendre l'environnement dans lequel évolue les entreprises exportatrices de vins chiliens. Il était aussi nécessaire d'examiner l'industrie du vin chilien en ce qui concerne son historique, ses cépages, ses exportations, ses producteurs... dans le but d'améliorer la compréhension des données recueillies lors de l'étude sur le terrain au Chili.

Les résultats de cette étude permettent de confirmer qu'il y a des relations entre certaines caractéristiques organisationnelles d'entreprise, le degré d'internationalisation et certains éléments du marketing à l'exportation. Des études futures sont nécessaires afin de pouvoir généraliser ces résultats à l'ensemble des entreprises exportatrices provenant de pays différents et commercialisant des produits différents.

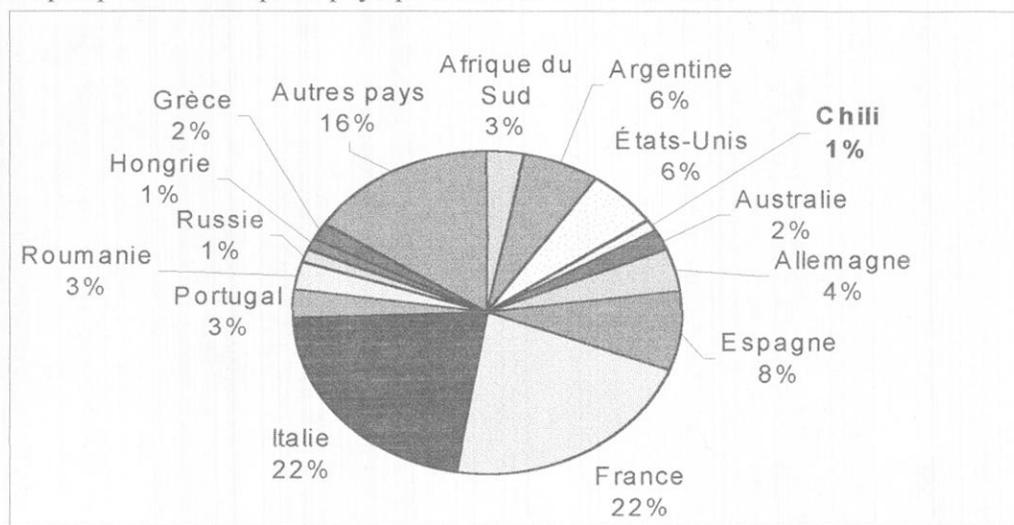
Chapitre 1 : Le marketing du vin - une vision globale

1.1 L'industrie mondiale du vin

L'industrie mondiale du vin est constituée de milliers de petits producteurs de vin. L'industrie vinicole est une industrie spécialisée où les connaissances sont acquises en goûtant, en visitant des producteurs et en accumulant de l'expérience dans le monde des affaires du vin (Lockshin, 1993).

Le développement historique de l'industrie mondiale du vin est basé sur des régions vinicoles bien délimitées et leur nationalisme respectif. Encore aujourd'hui, l'Europe est le plus grand exportateur de vin au monde. En terme de volume d'exportations, l'Italie et la France s'équivalent tandis qu'en terme de valeur monétaire, la France devance l'Italie car le prix moyen/litre du vin français est supérieur à celui du vin italien. Le graphique 1 illustre, pour l'année 1995, les principaux pays producteurs en terme de production de milliers d'hectolitres de vin. L'Italie et la France constituent 44% du volume de vin produit mondialement.

Graphique 1 : Principaux pays producteurs de vin en 1995



Source : Hernandez (1997), p.29

Plusieurs pays producteurs de vins n'exportent qu'une faible quantité car la consommation interne du vin est élevée et le marché domestique absorbe la majorité de la production. Par exemple, l'Argentine est un grand producteur de vin mais un petit exportateur. Leur vin est surtout vendu localement. En Argentine, la consommation de vin par habitant est de 42 litres par année versus seulement 13 litres pour les Chiliens. En terme d'exportations, le Chili représentait, en 1993, 2% des exportations mondiales et, en 1995, sa production ne constituait que 1% de la production mondiale de vin (Hernandez, 1997).

Dans tous les cas, les pays producteurs de vin se doivent de rester à l'affût des nouvelles tendances mondiales. Avant d'examiner le futur de l'industrie du vin, il est important de comprendre son passé.

«La consommation mondiale de vin a presque doublée depuis la fin de la dernière guerre mondiale. Augmentant sans cesse jusqu'au milieu des années 70, elle se mit à plafonner pendant près d'une décennie pour retomber au cours des années 80, bien que la population mondiale continuât à s'accroître.» (Spahni et Labys, 1992, p.30)

L'évolution s'est faite par l'opposition de deux tendances. Premièrement, les marchés traditionnels de vin (France, Italie, Portugal et Argentine) ont vu leur consommation interne baisser aux profits de d'autres types d'alcools. Deuxièmement, de nouveaux marchés, traditionnellement axés sur la bière et l'alcool fort, ont vécu le phénomène inverse, en consommant davantage de vins. Comme dans tout échange économique, les fluctuations dans l'industrie mondiale du vin sont dues à l'offre et à la demande de la population. Dans le cas spécifique du vin, le prix, les effets de substitution entre boissons alcoolisées et le changement de préférences sont les grands facteurs influençant la demande. Conséquence ? Dans les marchés traditionnels, le vin est la boisson commercialisée la moins chère et sa consommation est répartie dans toutes les classes d'âge et de revenus. Bien qu'à la baisse, la demande par habitant est

relativement élevée par rapport à celle des nouveaux marchés. Dans ce dernier cas, la consommation de vin n'a qu'un caractère occasionnel; le vin est un produit d'agrément, considéré comme un luxe et taxé en conséquence. Bien que la demande pour le vin dans les nouveaux marchés est à la hausse, la consommation est fortement dépendante du niveau des prix.

Bref, dans les années 1990, l'environnement mondial dans lequel évolue l'industrie vinicole doit donc faire face aux tendances suivantes :

- augmentation de la demande de vins fins
- augmentation du prix de vins fins
- remplacement des variétés courantes par des cépages fins
- diminution de la demande de vins courants
- diminution du prix de vins courants
- diminution de la superficie globale de plantations viticoles
- diminution de la production globale de vins
- diminution de la consommation générale du vin
- augmentation de l'homogénéisation de goûts ce qui favorise la consommation de certains vins.
- augmentation de l'élaboration des vins avec dénomination d'origine

En effet, durant les dernières 25 années, il y a eu des changements importants dans le comportement de consommation d'alcool. Ce phénomène a mené à des restructurations corporatives au sein de l'industrie des alcools. Tous ces développements récents font en sorte que nous assisterons à de grands changements dans le futur de l'industrie mondiale du vin. Les nombreux facteurs influençant ces changements sont :

- un déclin du volume total de vin consommé
- les consommateurs font des choix plus éclairés ; ils boivent moins mais le vin consommé est de meilleure qualité.

- des structures corporatives altérées : tendance vers des acquisitions, des alliances stratégiques etc.
- l'évolution de règles gouvernementales et taxations

La mondialisation de l'industrie du vin accroît la compétitivité du marché international du vin. En effet, auparavant, il n'y avait que trois grands joueurs qui commercialisaient leurs vins mondialement : la France, l'Italie et l'Espagne. Aujourd'hui, il y a aussi les producteurs dits, du nouveau monde. Par exemple, la Californie, l'Australie, la Nouvelle-Zélande, l'Afrique du Sud, le Chili et l'Argentine. Bref, avec la mondialisation de l'industrie, les questions de compétitivité entre tous ces pays producteurs s'appuient sur des prix comparatifs pour le raisin, des coûts d'exploitation de vignobles et de développement technologique et des habiletés commerciales acquises par les compagnies. Alors, si, historiquement, les facteurs de succès de l'industrie du vin avaient trait à la technologie de production et à la qualité des produits, dans le futur, le succès sera basé sur une approche internationale, une combinaison de finesse commerciale et une capacité de produire un vin de qualité.

1.2 L'environnement du marketing du vin

La qualité d'un vin dépend de la situation géographique du vignoble (climat et topographie), du type de sol, du type de plants (cépages) utilisés et de leurs âges. Le viticulteur peut toutefois influencer certains facteurs avant la récolte, tels que le nombre de grappes par vigne et le degré de maturité des raisins. Bien entendu, la recherche d'une qualité supérieure mène à des coûts d'exportation nettement supérieurs. Par contre, ceci est contrebalancé, dans un marché libre, par le paiement d'une prime qui se transmet tout au long de la chaîne d'achat, jusqu'au consommateur. En effet, le vin est un produit particulier où la majorité de sa rémunération se fait en vertu de sa provenance, de son type de cépage et de son degré de maturité. De plus, le vin est similaire à d'autres produits de luxe comme la haute couture, les cosmétiques et la fine cuisine puisqu'il doit être essayé pour

être évalué. Le marketing des vins se concentre sur l'image du produit. Ceci fait en sorte qu'un consommateur a de la difficulté à juger la qualité d'un vin de manière objective (Lockshin, 1993). Il semblerait que le consommateur se base sur le prix d'un vin pour évaluer sa qualité et ce, même après y avoir goûté (Lockshin, 1993). Les conclusions de Lockshin (1993) confirment l'importance du ratio qualité/prix pour le consommateur en ce qui concerne le vin.

Par ailleurs, les changements mondiaux dans l'industrie du vin forcent les entreprises à mettre davantage d'efforts sur le front marketing. Spawton (1991) affirme que le marché mondial du vin est segmenté en deux marchés très distinctifs qui sont exploités différemment :

- les vins haut de gamme
- les vins bas de gamme.

Cependant, dans l'industrie vinicole ces concepts sont beaucoup plus élaborés. Le segment des vins haut de gamme est caractérisé par des vins fins, des vins dits de qualité et parfois appelés vins «premium». Le processus préalable à l'embouteillage est raffiné : le vieillissement de ces vins est fait, principalement, dans des barils de chêne et peut durer plusieurs années. Le segment bas de gamme correspond plutôt aux vins de consommation courante. Cette catégorie est souvent appelée celle du vin courant et elle inclut le vin dit «variétal». Selon Hernandez (1997), un œnologue de renommée internationale, un vin «variétal» se définit comme étant un vin dont le contenu provient majoritairement d'un seul cépage, soit de 85% à 100% de ce dernier. Le segment du vin courant pourrait donc être comparé, en quelque sorte, aux industries de bières, de spiritueux et de boissons gazeuses.

Tout producteur de vin oriente donc sa production vers l'une ou l'autre de ces catégories. Néanmoins, il existe de très grandes entreprises de vin qui se permettent de commercialiser les deux types de vin. Ceci a un impact sur la

perception de leurs produits car une compagnie sera toujours associée, intuitivement, à l'une des deux catégories.

Ainsi, à l'aube de l'an 2000, toute entreprise commercialisant le vin mondialement se doit de respecter les exigences du marché mondial. Les entreprises doivent répondre aux besoins des consommateurs en concordance avec les tendances actuelles du marché. Selon Spawton (1991), il semblerait donc que les bénéfices recherchés par les consommateurs de vin dépendent de trois facteurs :

- le rôle du vin dans la culture
- l'image relative du vin par rapport aux valeurs que le consommateur accorde à d'autres sortes d'alcool.
- le rôle et l'influence du vin dans la religion principale du pays de résidence

Les entreprises oeuvrant dans l'industrie mondiale du vin doivent donc tenir compte de ces facteurs pour réussir à commercialiser, avec succès, leurs vins. Plusieurs des producteurs du nouveau monde ont accepté ce principe. Par exemple, les producteurs du Chili exploitent, depuis les dernières années, les marchés étrangers avec succès parce qu'ils ont compris qu'ils devaient offrir ce que les gens voulaient. Ils ont suivi les tendances de l'industrie mondiale en offrant des vins ayant un bon ratio qualité/prix. Ils ont planté des cépages populaires au niveau de la commercialisation des vins. Ils suivent les tendances au fur et à mesure qu'elles changent. Par exemple, les producteurs chiliens offrent maintenant plus de vins hauts de gamme parce que les gens sont prêts à payer plus pour boire un meilleur vin mais en plus petite quantité. Ils ont aussi commencé à planter des cépages différents afin de répondre à une demande croissante pour ceux-ci

1.3 Le vin et le marketing mix

Le vin est un produit qui combine des raisins nobles, l'artisanat créative d'un viticulteur et la tradition de l'emballage (Spawton, 1991). Étant donné la nature d'un produit comme le vin, le marketing mix du vin est plus complexe que pour d'autres produits de masse. Le vin n'a pas que des bénéfices tangibles comme son odeur et son goût. Derrière le marketing du vin, nous retrouvons la vente d'une image, d'un style de vie, d'une ambiance etc. L'achat d'une marque de vin est une décision à caractère subjectif qui se base sur plusieurs facteurs, tels que l'expérience antérieure, la recommandation de quelqu'un, le pays de provenance d'un vin, le prix ainsi que l'image dégagée par le nom, l'étiquette et la réputation.

Il est important, afin de commercialiser le vin, de tenir compte des facteurs du marketing mix qui déterminent les deux catégories principales de l'industrie mondiale du vin. Ainsi, comme le démontre le tableau de la page suivante, les approches marketing varient selon le type de vin qu'une entreprise veut mettre sur le marché.

Tableau 2 : Facteurs du marketing mix pour les deux grandes catégories de vins.

| Facteurs du marketing mix | Vins fins | Vins courants |
|---------------------------|--|--|
| Produit | Appellation, quantité limitée, première croissance des variétés, cru et variables régionales sont importantes. | « Variétal » ou mélange, le goût est important, stabilité, contrôle élevé de la qualité, petit cru, variation régionale. |
| Prix | Prix élevés, pas de promotion de prix, stratégie d'écroulage | Prix compétitifs, sensibilité aux prix, promotion de prix est commune |
| Positionnement | Produits de marques spécialisées | Produits de marques |
| Distribution | Magasins spécialisés | Supermarchés et magasins d'alcool |
| Promotion | Par recommandation et réputation, supportés par une publicité ciblée. | Via le média de masse, merchandising en lieu de vente etc. |
| Ventes | Rareté, quota, allocation, quantité par caisse | Disponibilité continue, quantité disponible par camion |
| Inventaire | Doivent être vieillis. | Rotation élevée de stock est essentielle. |

Source : Traduction libre de l'auteur, basée sur Tony Spawton (1991).

Toutefois, il y a aussi des éléments communs qui ont besoin de l'attention d'un spécialiste marketing. La marque de vin est d'une importance stratégique car l'image dégagée par cette dernière influence le comportement d'achat des consommateurs. Depuis longtemps, plusieurs grands joueurs des industries mondiales de la bière, des boissons gazeuses et de l'alcool ont reconnu les bienfaits d'une marque alors que beaucoup de producteurs dans l'industrie vinicole ont été réticents de reconnaître la valeur commerciale et compétitive d'une marque. Les avantages d'une marque reconnue mondialement sont nombreux. Le plus grand avantage est que cette marque peut être utilisée comme levier pour pousser d'autres marques du vignoble dans les réseaux de distribution à l'étranger.

Le packaging du vin a besoin d'attention spéciale. La présentation d'une marque de vin peut varier au niveau de la forme de la bouteille, de sa couleur ainsi qu'au niveau des étiquettes (design, couleur, grosseur, typographie etc.). Le packaging est important pour bâtir et définir l'image d'une marque.

Un autre élément complémentaire est, bien entendu, le produit en tant que tel. L'industrie du vin doit faire de la recherche et du développement de produits afin de satisfaire les exigences des consommateurs d'aujourd'hui et de demain.

Le vin est un produit particulier où l'indication d'origine est considérée comme un repère de qualité. Selon le type de vin commercialisé, la marque joue un rôle complémentaire à la dénomination d'origine du vin.

«L'importance de la marque est fonction de l'accent qui lui est donné par rapport à la dénomination d'origine qui lui sert alors de support... Dans les vins hauts de gamme, c'est l'appellation qui possède une image plus forte que la marque, alors que cette dernière procure un élément de sécurité dans les milieux et bas de gamme.» (Spahni et Labys, 1992, p. 40)

Les entreprises vinicoles se doivent de porter une attention sérieuse à tous les éléments marketing pour assurer leur vie à long terme. Pourquoi ? La mondialisation des marchés internationaux d'alcool est en train de provoquer des changements dans les pratiques du marketing de l'industrie vinicole. Le vin sera exposé à davantage de compétition globale car les compagnies projettent d'accroître leurs parts du marché alors que le marché total est en déclin. Ainsi, si l'industrie du vin désire prospérer, elle devra porter une aussi grande attention à son marketing qu'à ses habiletés de production.

1.4 Le vin du marché local au marché global

Pour amener le vin du marché local aux marchés étrangers, il faut pouvoir le transporter. Auparavant, des bateaux transportaient le vin sur de courtes distances à cause de sa durée de conservation limitée. Aujourd'hui, le commerce du vin a su croître grâce aux améliorations du transport qui se fait maintenant par des cargos-containers et même par avion pour certains vins de qualité. Un producteur qui décide d'amener son vin local sur la scène internationale devra faire face à de nombreuses décisions concernant le transport. Celles-ci ont un impact sur le prix des vins : cumul de frais de transport, coûts d'assurances, commissions, tarifs douaniers et autres frais causés par les barrières non-tarifaires. Tout de même, les échanges internationaux du vin ont triplé en quarante ans.

Dans cette ère de globalisation des marchés, le frein le plus important au commerce international du vin demeure la distance, autant au niveau physique que psychique. Transporter un produit à des pays étrangers signifie le respect de critères physiques, tels que la géographie et le climat, pour que le produit se rende à bon port. De plus, le commerce mondial du vin implique le respect de la distance psychique entre le pays exportateur et le pays importateur. Cette distance psychique correspond aux différences et similarités culturelles qui existent entre les deux pays en question. Plus une culture est semblable à une autre, plus la distance psychique est petite. Des cultures semblables auront tendance à avoir les mêmes goûts, les mêmes idéologies et les mêmes styles de vie. Il est plus facile de communiquer et de vendre à des cultures rapprochées.

Traditionnellement, un pays produisait du vin surtout dans le but de combler sa demande interne. De nos jours, la majorité des pays producteurs de vin produisent autant pour les consommateurs internes que pour l'étranger. D'ailleurs, des grands pays producteurs, tels la France et l'Italie, doivent aussi importer du vin additionnel afin de satisfaire leur demande interne. Notons que ceci est partiellement dû au fait que l'Union européenne ait imposé des quotas de

production aux viticulteurs afin de mettre fin aux surplus de vin durant les années 1980. Les pays producteurs de vin du nouveau monde bénéficient donc des quotas imposés par les gouvernements européens car ils y exportent leur vin pour combler la demande interne. Aujourd'hui, il semble que la demande s'est rétablie et que les producteurs européens devant respecter leurs quotas auraient avantage à ce que leurs gouvernements éliminent les restrictions de production. Chose certaine, le jour où l'Union européenne abolira les quotas de production du vin, plusieurs producteurs étrangers qui y exportent leurs vins actuellement souffriront d'une baisse de demande pour leurs vins.

Ceci suggère que dans l'industrie mondiale du vin, toutes les entreprises sont à la merci des conditions sociales, économiques et politiques des pays où elles exportent. Selon le cas, cela avantage certains pays producteurs et en désavantage d'autres. Un autre exemple : la crise de l'Asie du sud-est, déclenchée en 1997, a principalement affecté les vins européens qui ont vu leurs ventes chutées de 15% à 20% dans cette région. Par ailleurs, les producteurs du nouveau monde, tels que l'Australie, l'Afrique du Sud et le Chili, ont bénéficié d'une forte croissance d'exportations en Asie.

Entre temps, certains pays produisent du vin mais le vendent majoritairement à l'interne. L'histoire démontre que la plupart des pays qui commencent par combler une demande locale pour le vin, finissent par se tourner vers les marchés étrangers pour accroître leurs ventes et leurs profits. C'est à ce point décisif que commence l'internationalisation des entreprises d'un pays producteur de vins.

Récemment, non seulement les vignobles d'un pays donné exportent partout dans le monde mais certains ont même commencé à acheter des vignobles et de l'équipement d'embouteillage dans des pays étrangers. L'industrie vinicole est au stage embryonnaire de sa véritable internationalisation.

Chapitre 2 : Revue de la littérature

Avant de traiter l'industrie du vin chilien en profondeur, il est utile d'introduire quelques notions théoriques. La littérature portant sur le monde des affaires internationales est très vaste et couvre une multitude de concepts. Ce chapitre présente une revue de la littérature jugée importante pour l'élaboration de cette étude, soit l'internationalisation des entreprises, le comportement d'exportation et le marketing, surtout au niveau de l'exportation. Plusieurs auteurs ont contribué à l'expansion de ces domaines.

2.1 L'internationalisation

Dans la nouvelle «économie globale», terme qui fait souvent surface, l'internationalisation d'entreprises est un phénomène d'importance croissante. L'internationalisation peut être définie comme le degré et le type d'implication d'une entreprise et de sa direction face aux affaires externes de son marché domestique. Pour certains gestionnaires, l'internationalisation offre à l'entreprise une possibilité de croissance économique et de profits additionnels qui leur seraient impensables en limitant leurs affaires au marché local. La croissance est à la base même de l'internationalisation.

L'article «International investment and international trade in the product cycle» de Raymond Vernon en 1966 est considéré comme l'article séminal dans le domaine de l'internationalisation (Buckley et Ghauri, 1993). C'est le premier auteur à avoir introduit la notion de décisions séquentielles qui est directement reliée au processus graduel de changements, ce qui mène une entreprise à procéder par étape lorsqu'elle débute son processus d'internationalisation. Le modèle de décisions séquentielles de Vernon a donc grandement influencé la théorie de l'internationalisation des entreprises.

Les premières études mettaient l'emphase sur la décision d'exporter. Par la suite, les études se sont attardées au processus d'internationalisation, voire une approche longitudinale. Une partie substantielle des études traitant l'internationalisation a été faite dans des pays Nordiques. L'article de Johanson et Wiedersheim-Paul en 1975 présente une étude importante pour la théorie de l'internationalisation des entreprises. Les auteurs ont étudié quatre entreprises suédoises qui exploitaient des marchés étrangers. Cette étude démontre que l'internationalisation est la conséquence d'une série de décisions dont l'importance croît dans le temps. En effet, Johanson et Wiedersheim-Paul (1975) révèle que le processus d'internationalisation est un processus graduel qui utilise les expériences cumulatives de l'entreprise, afin d'augmenter l'implication des ressources, au fur et à mesure que les gestionnaires découvrent de nouveaux environnements. Depuis 1975, quelques études empiriques ont eu des conclusions semblables (Welch and Wiedersheim-Paul, 1980; Johanson et Vahlne, 1977; Cavusgil, 1982; Cavusgil et Nevin, 1981; Welch and Luostarinen 1988 ; Rao et Naidu, 1992). De plus, le processus d'internationalisation semblerait être beaucoup plus rapide pour les entreprises ayant commencé à s'internationaliser dernièrement (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975).

2.1.1 Degrés d'internationalisation

Les meilleures interprétations de l'internationalisation en tant que processus séquentiel ont été présentées par des auteurs connus sous le nom de l'école Uppsala, voire « Uppsala School » dans la littérature (Johanson et Vahlne, 1975, 1977, 1990; Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975). Cette école de pensée traite le concept d'internationalisation comme un processus séquentiel et a identifié quatre degrés d'internationalisation. D'autres auteurs, mettant plutôt une emphase sur le comportement d'exportation, ont aussi défini différents degrés d'internationalisation identifiables (Bilkey et Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Czinkota, 1982 ; Rao et Naidu, 1992).

Certains articles présentent plutôt les phases d'internationalisation. La revue de la littérature en internationalisation a permis de cerner que les notions théoriques de phases et de degrés sont utilisés de façon synonyme. Dans le cadre de ce travail, nous utiliserons la terminologie de degré d'internationalisation des entreprises.

Le tableau suivant présente les auteurs ayant identifié des degrés d'internationalisation dans le développement des affaires internationales d'entreprises. Le nombre de degrés varient selon les auteurs allant de quatre pour l'école d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1975, 1977, 1990; Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975) jusqu'à huit pour Czinkota (1982). Dans tous les cas, plus une entreprise avance dans son processus d'internationalisation, plus son degré d'internationalisation augmente et plus elle investit de ressources dans l'exploitation de marchés étrangers.

Tableau 3 : Les degrés d'internationalisation selon la littérature

| Auteurs (année) | Phases d'internationalisation |
|--|--|
| École Uppsala (Johanson et Vahlne, 1975, 1977, 1990; Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975) | <ol style="list-style-type: none"> 1- pas d'exportations permanentes 2- exportations via un agent 3- exportations via une filiale de ventes 4- production dans une filiale étrangère |
| Bilkey et Tesar (1977) | <ol style="list-style-type: none"> 1- entreprise qui ne vraiment pas exporter 2- entreprise non intéressée mais qui répondrait à une commande de l'étranger. 3- l'entreprise intéressée par l'exportation 4- l'exportatrice expérimentale 5- la petite exportatrice semi-expérimentée 6- la grande exportatrice expérimentée |
| Cavusgil (1980) | <ol style="list-style-type: none"> 1. marketing domestique 2. étape de pré-exportations 3. implication expérimentale 4. implication active 5. implication commise |
| Czinkota (1982) | <ol style="list-style-type: none"> 1. entreprise non intéressée 2. entreprise partiellement intéressée 3. entreprise qui explore 4. exportatrice expérimentée 5. exportatrice déçue 6. refus temporaire d'exporter 7. la petite exportatrice expérimentée 8. la grande exportatrice expérimentée |
| Rao et Naidu (1992) | <ol style="list-style-type: none"> 1. entreprise non exportatrice 2. entreprise ayant l'intention d'exporter 3. exportatrice sporadique (indécise face à l'effort à investir localement versus l'international) 4. exportatrice régulière (allocation substantielle des ressources à l'exportation) |

Source : Traduction libre de l'auteur, basée sur les articles des auteurs du tableau.

Bien que les degrés d'internationalisation diffèrent d'un chercheur à l'autre, dans tous les cas, le processus est considéré comme étant graduel dans le temps. Certains auteurs suggèrent que des entreprises expérimentées en exportations peuvent sauter des étapes car elles peuvent transférer leurs connaissances d'un marché à l'autre sans passer à travers toutes les étapes dans chaque marché

(Buckley et Ghauri, 1993). Ceci va à l'encontre d'une vision séquentielle du processus d'internationalisation. En effet, certains auteurs proclament qu'une séquence ordonnée et progressive de l'internationalisation des entreprises n'existe pas dans plusieurs cas d'entreprises maintenant devenues internationales (Hirsch et Lev, 1973 ; Reid, 1983, Turnbull, 1987). Reid (1983) ne croit pas en un processus séquentiel car certaines entreprises reculent de phase. Par exemple, une entreprise peut ouvrir une filiale à l'étranger mais, quelques années plus tard, la fermer et retourner à l'exportation. Il y a aussi certains degrés d'internationalisation qui sont déterminés par l'environnement, la structure de l'industrie et la stratégie marketing d'une entreprise donnée (Buckley et Ghauri, 1993).

L'analyse du phénomène d'internationalisation des entreprises s'avère être un outil essentiel pour toute étude faite à l'international. Aujourd'hui, l'exportation n'est plus la seule option viable. En théorie, l'internationalisation d'une entreprise peut commencer directement par l'établissement d'une deuxième usine de production à l'étranger. Par contre, pour des entreprises inexpérimentées à l'international, une stratégie de décisions séquentielles est peut être encore la norme. Cependant, des études récentes démontrent que pour des plus grandes compagnies et/ou des multinationales diversifiées, un horizon de planification globale est plus viable (Buckley et Ghauri, 1993). Pour la majorité des entreprises, l'apprentissage graduel et séquentiel est présent, même dans les entreprises ayant beaucoup d'expérience internationale. Ainsi, dans le cadre de ce travail, nous considérerons le processus d'internationalisation comme un processus séquentiel et dynamique avec des degrés d'internationalisation identifiables.

2.1.2 Mesures du degré d'internationalisation

La revue de la littérature démontre qu'il n'y a pas de mesure universellement acceptée et empiriquement vérifiée qui puisse clairement identifier le degré

d'internationalisation d'une entreprise (Turnbull, 1987 ; Johanson et Vahlne, 1990 ; Mitchell, Shaver et Yeung, 1992). Le développement du concept d'internationalisation s'avère complexe étant donné qu'il regroupe plusieurs champs d'intérêt (Johanson et Vahlne, 1990). De plus, la mesure de l'internationalisation est difficile à conceptualiser étant donné qu'elle touche souvent des entreprises ayant plusieurs produits et plusieurs divisions qui influencent le nombre de marchés desservis et la structure organisationnelle des exportations (Turnbull, 1987).

Dans la littérature sur l'internationalisation, la classification des entreprises n'a jamais atteint un consensus. À titre d'exemple, le nombre de degrés dans le processus d'internationalisation d'une entreprise varie selon les auteurs. De plus, même quand deux auteurs utilisent le même nombre de degrés, cela ne veut pas nécessairement dire qu'ils sont définis de la même manière. Aucune classification offre aux entreprises des propriétés ou des caractéristiques claires et précises pour un degré d'internationalisation donné (Turnbull, 1987). Le risque de confusion est élevé.

Par ailleurs, plusieurs auteurs ont identifié des variables permettant de segmenter les entreprises selon leur degré d'internationalisation. La littérature révèle que la plupart des études portant sur la segmentation des entreprises se base sur leurs activités internationales. Cela correspond à une segmentation des entreprises selon leur degré d'internationalisation étant donné que chaque degré représente certains types d'activités et/ou comportement à l'international. Quelques études (Czinkota et Johnston, 1981 ; Rao et Naidu, 1992) supportent empiriquement le fait que segmenter les entreprises en terme de leur degré d'internationalisation soit viable. D'ailleurs, Rao et Naidu (1992) utilisent l'analyse discriminante pour regrouper les entreprises selon les quatre degrés d'internationalisation qu'ils ont établi (voir tableau 3). Les études regroupant les entreprises selon leur degré d'internationalisation constituent un bon point de départ pour développer des profils d'entreprises pour chacun de ces degrés. À moyen et long termes, ceci

permettrait aux organismes d'aide à l'exportation de prédire, en quelque sorte, le futur des entreprises.

La littérature révèle l'utilisation de plusieurs mesures différentes pour identifier le degré d'internationalisation des entreprises. Les paragraphes suivants les présentent.

Les résultats de quelques études (Hirsch et Lev, 1973; Bilkey et Tesar, 1977; Welch et Luostarinen, 1988) démontrent que le nombre de marchés desservis par une entreprise contribue à son degré d'internationalisation. En conséquence, le degré d'internationalisation peut être mesuré à partir du nombre de marchés d'exportations d'une entreprise. Plus il y a de marchés étrangers desservis, plus elle est avancée dans son processus d'internationalisation.

La revue de littérature présente aussi une segmentation qui est uniquement basée sur la grandeur des entreprises, déterminées par leurs ventes annuelles locales, leurs ventes à l'exportations (Bilkey, 1978; Bilkey et Tesar, 1977; Czinkota et Johnston, 1981) et leur nombre d'employés (Bilkey, 1978 ; Cavusgil, 1984). Les études empiriques révèlent des résultats mitigés. Selon Bilkey (1978), quatre études ont trouvé une relation positive entre la grandeur d'une entreprise et son degré d'internationalisation et trois études n'ont pas déterminé de relation. Par contre, deux études ont trouvé que les très petites entreprises ont tendance à ne pas exporter, qu'à partir d'un certain point l'exportation n'est pas corrélée à la grandeur de l'entreprise et qu'entre ces deux situations, l'exportation est corrélée à la grandeur de l'entreprise. Cette dernière proposition semble la plus plausible et pourrait expliquer les résultats des autres études à résultats divergents. De plus, la relation entre la grandeur de l'entreprise et ses activités d'exportations est complexe à cause d'un problème de causalité. Est-ce l'expansion des exportations qui fait grandir une entreprise ou est-ce la grandeur croissante d'une entreprise qui la mène à développer ses activités d'exportations ?

La grandeur d'une entreprise telle que mesurée par les ventes n'est pas une approche de segmentation aussi utile que perçue dans le passé (Czinkota et Johnston, 1983). De plus, la classification des entreprises selon leur grandeur requiert du jugement ainsi que des critères objectifs car la littérature ne révèle pas de valeur monétaire précise pour segmenter les entreprises selon leur grandeur (Czinkota et Johnston, 1981). Ces faits illustrent qu'il est préférable d'utiliser plusieurs variables pour regrouper des entreprises (Bilkey, 1978; Czinkota et Johnston, 1981). Cependant, soulignons que le critère de grandeur peut être très utile quand il est impossible d'avoir accès à d'autres informations.

Étant donné les problèmes reliés au fait d'utiliser uniquement une ou deux variables pour mesurer le degré d'internationalisation, la théorie favorise une approche à variables multiples. Ainsi, Czinkota et Johnston (1981) offre la meilleure approche pour classifier les entreprises par degré d'internationalisation. Les entreprises sont regroupées selon cinq variables : le volume et la valeur monétaire de leurs exportations, le nombre de destinations d'exportations, le nombre d'années d'expérience en exportation et le nombre d'employés dédiés aux exportations. Cette étude empirique tient compte des variables déjà utilisées dans le passé et en rajoute d'autres afin de préciser la segmentation d'entreprises.

Une fois que le degré d'internationalisation d'une entreprise a été déterminé, il est alors possible d'examiner le lien entre ce dernier et les caractéristiques organisationnelles.

2.1.3 Lien entre les caractéristiques organisationnelles et le degré d'internationalisation

Chaque degré d'internationalisation révèle la présence de certaines caractéristiques organisationnelles d'entreprise (Cavusgil, 1984). D'ailleurs, en se fiant à plusieurs caractéristiques organisationnelles, il est possible de repérer le degré d'internationalisation d'une entreprise (Bilkey et Tesar, 1977; Rao et

Naidu, 1992). Ainsi, la variation des comportements d'exportation de deux entreprises données peut être expliquée, jusqu'à un certain degré, par les différences de leurs caractéristiques organisationnelles (Johanson et Vahlne, 1977; Cavusgil et Nevin, 1981; Cavusgil, 1984).

Pour évaluer la relation entre les caractéristiques organisationnelles et le degré d'internationalisation, les études antérieures tiennent compte de différentes caractéristiques. Les sections suivantes présentent toutes les caractéristiques étudiées dans le cadre de travaux sur l'internationalisation des entreprises. Afin de faciliter la compréhension, elles ont été regroupées selon les nombreuses facettes présentes dans la littérature : la grandeur d'une entreprise, son expérience, ses caractéristiques d'exportations et son développement des marchés.

2.1.3.1 Grandeur d'entreprise

La grandeur d'une entreprise, mesurée selon le nombre d'employés et le chiffre d'affaires, est considérée comme une variable clé pour délimiter les degrés d'internationalisation (Bilkey et Tesar, 1977, 1978; Cavusgil, 1980, 1984; Czinkota, 1982). Selon ces études, une plus grande entreprise a plus de ressources disponibles (en terme d'expertise managériale et de capital) pour son internationalisation. Ceci explique qu'une grande entreprise ait plus de chance d'être internationalisée qu'une petite entreprise.

Quelques chercheurs, pionniers dans le domaine d'internationalisation, ont examiné la relation entre les caractéristiques de grandeur d'entreprise et le degré d'internationalisation. Les conclusions de ces recherches sont en partie contradictoires. Le tableau suivant illustre les résultats d'études variées.

Tableau 4 : Lien entre la grandeur d'entreprise et le degré d'internationalisation

| Caractéristiques organisationnelles | Lien avec le degré d'internationalisation de l'entreprise |
|--|--|
| Grandeur d'entreprise - mesurée en nombre d'employés | Pas de relation significative (Cavusgil, 1984) Relation positive significative (Bilkey, 1978) |
| Grandeur d'entreprise - mesurée par les ventes annuelles | Relation positive significative (Bilkey et Tesar, 1977; Bilkey, 1978; Cavusgil, 1984) |

Source : Bilkey et Tesar, 1977; Bilkey, 1978; Cavusgil, 1984

Les raisons pouvant expliquer les résultats divergents, notamment dans le cas de la grandeur d'entreprise mesurée par le nombre d'employés, sont la taille limitée des échantillons, la région limitée couverte par les études, etc. Des études empiriques supplémentaires sont nécessaires avant d'affirmer, avec certitude, qu'il y a une relation positive entre la grandeur d'une entreprise et son degré d'internationalisation.

2.1.3.2 Expérience d'une entreprise

Une entreprise qui a accumulé plus d'expérience en marketing international a une meilleure connaissance des différences entre les marchés. Cette dernière est donc plus en mesure de mieux répondre aux idiosyncrasies de chaque marché avec la meilleure stratégie marketing (Terpstra, 1987; Cateora, 1990). De plus, il est important d'examiner le nombre d'années d'expérience d'une entreprise lorsque nous voulons évaluer son comportement d'exportation (Kaynak et Kothari, 1984). Denis et Depelteau (1985) illustre que le facteur d'expérience a plus d'influence sur le volume d'exportations que sur la propensité moyenne d'une entreprise à exporter.

La littérature affirme qu'il y a un lien entre le nombre d'années qu'une entreprise exporte et son degré d'internationalisation (Cavusgil, 1984). Il serait intéressant de déterminer s'il existe un lien entre le nombre d'années d'existence d'une entreprise et son degré d'internationalisation. Aucune étude antérieure ne semble

avoir examiné ce lien. En conséquence, l'étude au Chili cherchera à examiner cette relation dans le contexte de l'industrie des vins chiliens.

2.1.3.3 Caractéristiques organisationnelles reliées à l'exportation

Selon l'étude de Kaynak et Kothari (1984) portant sur des questionnaires remplis par 104 entreprises exportatrices de Nouvelle Écosse et 112 du Texas, certaines caractéristiques organisationnelles doivent être étudiées dans le contexte d'une étude portant sur l'exportation. La littérature illustre que plusieurs études tiennent compte de caractéristiques organisationnelles qui sont directement reliées au fait qu'une entreprise exporte ou non. Ces caractéristiques incluent le pourcentage des ventes provenant de l'étranger, le taux de croissance des exportations et ses principales destinations (Kaynak et Kothari, 1984) ainsi que la présence d'un budget d'exportations (Rao et Naidu, 1992), d'un département d'exportations (Cavusgil, 1984; Rao et Naidu, 1992), des profits d'exportations (Cavusgil, 1984) et de plans d'expansion futurs (Rao et Naidu, 1992).

Le tableau suivant illustre les résultats d'études empiriques concernant le lien entre quelques caractéristiques organisationnelles reliées à l'exportation d'une entreprise et son degré d'internationalisation.

Tableau 5 : Lien entre les caractéristiques organisationnelles reliées à l'exportation et le degré d'internationalisation d'une entreprise

| Caractéristiques organisationnelles | Lien avec le degré d'internationalisation de l'entreprise |
|--|---|
| Intensité des exportations* (part relative des ventes à l'étranger par rapport aux ventes totales) | Relation faible à modérée : plus une entreprise s'internationalise, plus ses ventes à l'étranger représentent un grand pourcentage de ses ventes totales. |
| Présence d'un budget d'exportations ⁺ | Relation confirmée : plus une entreprise s'internationalise, plus il y a de chance qu'elle consacre un budget aux exportations. |
| Présence d'un département d'exportations*, ⁺ | Relation confirmée : plus une entreprise s'internationalise, plus il y a de chance d'y avoir un département d'exportations formel. |
| Profits d'exportations* | Relation modérée à élevée |
| Plans d'expansion futurs ⁺ | Relation : plus une entreprise a un degré d'internationalisation avancé, plus il y a des chances qu'elle ait des plans d'expansion futurs. |

Source : Traduction libre de l'auteur, basée sur *Cavusgil (1984), Rao et Naidu (1992)

Le tableau 5 illustre, de manière générale, qu'il existe un lien entre les caractéristiques organisationnelles reliées à l'exportation des entreprises et leur degré d'internationalisation. Aucune étude empirique n'a étudié le lien entre le taux de croissance des exportations, les principales destinations d'exportations et le degré d'internationalisation des entreprises. Cette étude cherchera donc à examiner ce lien.

2.1.3.4 Caractéristiques organisationnelles reliées au développement des marchés

Outre certaines caractéristiques organisationnelles qui sont présentes quand une entreprise décide d'exporter, la littérature comporte aussi des caractéristiques associées au développement des marchés étrangers. Le développement des marchés d'exportations comprend la séquence d'ajout de marchés, la stratégie d'entrée, la sélection des marchés, le fait qu'une entreprise étudie ou non les

marchés potentiels ainsi que les activités internationales avancées, telles qu'une co-entreprise (*joint venture*).

D'après l'école Uppsala (Johanson et Vahlne, 1975, 1977, 1990; Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975), l'ajout de marchés d'exportations tend à commencer par les pays les plus proches psychologiquement, voire de culture semblable au marché domestique. Ensuite, l'entreprise élargira ses exportations dans des marchés étrangers de moins en moins semblables au sien. Bilkey (1978) confirme aussi ces résultats. La séquence d'ajout des marchés d'exportation est aussi appelée la chaîne d'établissement des marchés (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975).

En ce qui concerne la stratégie d'entrée d'une entreprise, l'exportation n'est qu'une des multiples méthodes par laquelle une entreprise peut pénétrer un marché étranger. Il existe trois grandes stratégies d'entrée pour faire affaires dans un pays étranger : l'exportation, la licence (*licensing*) ou l'investissement direct (Buckley et Ghauri, 1993). L'exportation est certainement considérée comme la façon la plus facile de vendre à l'étranger donc le mode dominant d'entrée dans les marchés étrangers (Reid, 1981; Cavusgil, 1984; Terpstra, 1987; Buckley et Ghauri, 1993). De plus, quand une entreprise utilise l'exportation comme stratégie d'entrée, elle peut le faire via différents moyens. Par exemple, en utilisant un agent ou un distributeur, en participant à des missions commerciales, etc. Par ailleurs, la stratégie d'entrée par la licence combine les avantages technologiques et les habiletés de l'entreprise internationale avec les connaissances locales de l'entreprise qui détient la licence à l'étranger (Buckley et Ghauri, 1993). Une autre stratégie intéressante est l'investissement direct à l'étranger. Par exemple, une stratégie importante dans quelques secteurs est la création d'une co-entreprise. C'est une approche souvent utilisée par les entreprises afin d'entrer dans des marchés difficiles à pénétrer en terme d'exigences légales, de politiques gouvernementales et de barrières culturelles.

La sélection des marchés cibles est l'une des décisions les plus importantes du marketing à l'exportation (Cannon, 1979) et elle peut être définie comme un processus décisionnel qui permet de déterminer, à partir d'un groupe de marchés considérés, un groupe de marchés potentiels pour des activités futures (Reid, 1981). Les choix des groupes de marchés sont déterminés par les expériences antérieures d'une entreprise et les expériences du gestionnaire. Il y a deux approches de base pour déterminer la sélection des marchés. Une est basée sur le nombre de demandes et de commandes provenant de marchés étrangers. Cette approche représente les entreprises qui exportent souvent de manière réactive. Elles réagissent aux stimuli externes. L'autre approche de sélection des marchés est basée sur l'historique du marché en question et sur l'intuition du gestionnaire. Bien que ces deux approches soient utilisées universellement, il existe des inconvénients avec chacune d'entre elles (Cannon, 1979). Dans le premier cas, l'entreprise est à la merci de facteurs externes incontrôlables et, dans l'autre cas, l'entreprise dépend du niveau de subjectivité des gestionnaires qui évaluent un marché donné.

Une des caractéristiques organisationnelles de la sélection des marchés étrangers est le fait qu'une entreprise étudie ou non ces marchés avant de les pénétrer. La littérature démontre qu'une entreprise choisissant ses marchés de manière réactive n'aura pas tendance à les étudier d'avance. Ces entreprises répondent tout simplement aux commandes provenant de l'extérieur. Par contre, les entreprises qui exportent de manière plus active auront tendance à étudier les marchés potentiels avant de les pénétrer (Piercy, 1981).

Le tableau suivant confirme que certaines caractéristiques organisationnelles traitant le développement des exportations d'une entreprise ont un lien avec leur degré d'internationalisation.

Tableau 6 : Lien entre les caractéristiques organisationnelles reliées au développement des marchés et le degré d'internationalisation d'une entreprise

| Caractéristiques organisationnelles | Lien avec le degré d'internationalisation de l'entreprise |
|--|--|
| Séquence d'ajout des marchés d'exportations, voire chaîne d'établissement des marchés* | Aucune relation : toutes les entreprises d'un même pays établissent leurs marchés dans un ordre semblable |
| Sélection des marchés d'exportation* | Aucune relation : les entreprises exportent dans les mêmes marchés. |
| Importance de recherche marketing (incluant analyse des marchés)* | Relation confirmée : plus le degré d'internationalisation est avancé, plus la recherche marketing devient importante |
| Activités d'entreprise commune ou de licence ⁺ | Relation : plus une entreprise a un degré d'internationalisation avancé, plus il y a de chance qu'elle soit impliquée dans des activités d'entreprise commune ou de licence. |

Source : Traduction libre de l'auteur, basée sur *Cavugil (1984), Rao et Naidu (1992)

Dans le contexte de cette étude, nous cherchons à confirmer les liens présentés dans le tableau 6. De plus, nous établirons s'il y a un lien entre la stratégie d'entrée et le degré d'internationalisation des entreprises, étant donné que la littérature ne présente pas d'étude spécifique à ce sujet.

2.2 Comportement d'exportation

Le sujet de comportement d'exportation des entreprises est très complexe et, depuis le début des années 1960, la littérature concernant le comportement d'exportation des entreprises s'est beaucoup développé. Par contre, très peu d'auteurs sont au courant de tout ce qui s'écrit dans le domaine car la littérature est vaste. La littérature antérieure a éclairé le domaine en se basant sur des données descriptives et empiriques mais plus de données sont nécessaires avant de pouvoir tout regrouper dans un modèle compréhensif qui peut être applicable à plus d'une situation (Kaynak et Kothari, 1984). D'ailleurs, Bilkey (1978) affirme aussi qu'aucun modèle commun a été développé pour le comportement d'exportation des entreprises. Par ailleurs, Bilkey (1978) présente les aspects

essentiels de la littérature et l'intègre selon chaque sujet traité. Il affirme que la littérature sur le comportement d'exportation peut être divisée en plusieurs sujets: l'initiation des entreprises à l'exportation, la motivation des entreprises à exporter, les obstacles perçus par rapport à l'exportation, les perceptions managériales, les destinations d'exportations etc.

Le domaine théorique concernant le comportement d'exportation des entreprises est vaste et varié. En conséquence, plusieurs sujets ne seront pas traités ici de façon spécifique puisqu'ils ne s'appliquent pas directement au contexte de cette étude. Les pages suivantes présentent uniquement une synthèse des notions pertinentes aux concepts traités dans l'analyse des résultats subséquente.

2.2.1 Variables déterminant le comportement d'exportation

Bilkey (1978) suggère quatre groupes de caractéristiques organisationnelles comme étant des facteurs déterminants qui influencent une entreprise à exporter. Notons que la présence de ces caractéristiques dans une entreprise n'est pas une condition suffisante pour que l'exportation ait lieu (Cavusgil, 1984). Les caractéristiques en question peuvent servir comme motivations initiales pour les entreprises expérimentant avec l'exportation. Une fois que l'entreprise commence à exporter, ces caractéristiques continuent à jouer un rôle au niveau de l'expansion des exportations. Le tableau suivant présente les quatre groupes de caractéristiques issus de la littérature ainsi que leurs variables correspondantes. Cavusgil et Nevin (1981) ont cerné 19 variables indépendantes dont seulement dix avaient été retenues pour l'étude. De plus, Cavusgil (1984) a analysé ces dix variables dans le cadre d'une autre étude. Le tableau suivant en présente une synthèse.

Tableau 7 : Quatre groupes de déterminants pour l'exportation

| Caractéristiques organisationnelles | Variabes correspondantes |
|---|--|
| 1. Avantages concurrentiels, voire uniques, de l'entreprise. Ces avantages proviennent de la nature des produits de l'entreprise, de son orientation technologique et/ou de ses ressources. | Type d'industrie (haute technologie ou non) Possession d'un produit unique (oui ou non); Volume des ventes Proximité des marchés (oui ou non ceci aide à l'exportation) |
| 2. Les aspirations managériales face aux objectifs d'affaires de l'entreprise, voire l'importance des buts visés par l'exportation. | Importance relative des buts (sur une échelle de 0 à 100) ³ 1- aspiration à la croissance 2- aspiration à la sécurité de ses investissements dans les marchés étrangers |
| 3. Les attentes managériales concernant l'effet que l'exportation aura sur la croissance. | Attentes managériales face à l'effet qu'exporter a sur la rentabilité de l'entreprise ⁴ (favorable, neutre ou défavorable) |
| 4. Le niveau d'implication organisationnelle face à l'exportation. Un désir collectif d'allouer des ressources à l'exportation semble être critique car plusieurs tâches reliées à l'exportation sont nouvelles ce qui implique des ressources financières et managériales. | 1. Planification du développement de ses marchés (formelle ou non) 2. Exploration systématique de la possibilité d'exporter ses produits (oui ou non) 3. Politiques d'entreprise concernant l'exportation (formelles ou non) |

Source : Traduction libre de l'auteur, basée sur Bilkey (1978), Cavusgil et Nevin (1981), Cavusgil (1984)

L'étude empirique de Cavusgil et Nevin (1981), basée sur 473 questionnaires d'entreprises du Wisconsin, démontre que le comportement d'exportation des entreprises peut être expliqué par les quatre groupes de déterminants de Bilkey (1978). Une autre étude (Cavusgil, 1984) révèle que seulement cinq variables, de ces quatre groupes de déterminants, influencent significativement l'expansion des exportations d'une entreprise : une industrie de haute technologie, des aspirations pour que les investissements soient en sécurité, des attentes favorables concernant la rentabilité, une exploration systématique des opportunités

³ Variables de Cavusgil (1984) car plusieurs des variables initialement déterminées par Cavusgil et Nevin (1981) sont corrélées.

⁴ Idem à la note précédente.

d'exportation et l'existence d'une politique d'exportation. De plus, selon Cavusgil (1984), les aspirations et les attentes des gestionnaires d'une entreprise sont les meilleurs variables pour prédire les activités d'exportations.

Aucune étude identifiée n'a cherchée à établir le lien entre les variables du comportement d'exportation d'une entreprise et son degré d'internationalisation. Par contre, il semblerait qu'au fur et à mesure qu'une entreprise acquiert de l'expérience dans le processus d'internationalisation, la planification et les décisions deviennent plus formelles et systématiques (Cavusgil, 1982). Une autre étude de Cavusgil (1984) a établi le lien entre certaines variables et le fait qu'une entreprise exporte peu ou beaucoup. Selon les degrés d'internationalisation établis par cet auteur, ceci peut être interprété comme la différence entre une entreprise à faible degré d'internationalisation versus une autre plus avancée.

Tableau 8 : Lien entre les variables déterminant le comportement d'exportation d'une entreprise et son degré d'internationalisation

| Variables | Lien avec le degré d'internationalisation de l'entreprise |
|---|---|
| Industrie de haute technologie (ou non) | Si une entreprise œuvre dans une industrie de haute technologie, il est probable que son degré d'internationalisation soit plus avancé qu'une entreprise d'une industrie moins technologique. |
| Aspiration à la croissance Aspiration à la sécurité de ses investissements dans les marchés étrangers | Une entreprise dont le degré d'internationalisation est avancé aura un niveau élevé d'aspirations (versus plus faible pour une entreprise moins avancée). |
| Attentes concernant l'effet d'exporter sur la rentabilité | Une entreprise dont le degré d'internationalisation est avancé aura des attentes favorables. Dans le cas d'une entreprise moins avancée, les attentes seront plutôt neutres ou défavorables à l'exportation. |
| Planification du développement de ses marchés, exploration systématique de la possibilité d'exporter ses produits, politiques d'entreprise concernant l'exportation | Plus une entreprise est avancé dans son degré d'internationalisation, plus il y a de chances qu'elle planifie formellement son développement d'exportations, qu'elle explore les marchés étrangers systématiquement et qu'elle ait une politique d'exportation formelle. Cunningham et Spiegel (1971) confirment ceci. |

Source : Traduction libre de l'auteur, basée sur Cavusgil (1984)

2.2.2 Motivations à l'exportation

Plusieurs articles (Simpson et Kujawa, 1974; Bilkey, 1978; Wiedersheim et al., 1978; Welch et Wiedersheim-Paul, 1980; Reid, 1981) examinent les stimuli qui incitent une entreprise à exporter. Plusieurs facteurs semblent influencer le comportement initial : l'environnement domestique et l'emplacement de l'entreprise, les buts de l'entreprise, la ligne de produits, l'historique de l'entreprise, l'expansion extra-régionale, les compétences uniques, la capacité excédentaire, la compétition, les incitatifs gouvernementaux et les commandes imprévues (Welch et Wiedersheim-Paul, 1980). Par ailleurs, Simpson et Kujawa (1974) ont regroupé ces facteurs en trois groupes d'agents de changements qui poussent une entreprise à exporter :

Tableau 9 : Agents de changements motivant une entreprise à exporter

| Stimuli internes | Stimuli externes | Facteurs environnementaux (perceptions, caractéristiques et expériences managériales) |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Capacité excédentaire de production - Production d'un produit saisonnier - Entrée de compétiteurs domestiques dans des marchés étrangers - Profits additionnels | <ul style="list-style-type: none"> - Missions et/ou foires commerciales - Activités d'agents de ventes - Commandes imprévues de clients étrangers - Organisations gouvernementales | <ul style="list-style-type: none"> - Perception de risques dans le marchés d'exportation - Perceptions de coûts pour les activités reliées à l'exportation vs. activités domestiques - Perceptions des contrôles requis - Barrières de communication - Perception de profits provenant de ventes à l'étranger - Temps consacré aux voyages à l'étranger - Niveau et type d'éducation |

Source : Traduction libre de l'auteur, basée sur Simpson et Kujawa (1974)

2.2.2.1 Stimulis internes et externes

L'étude de Simpson et Kujawa (1974) portait sur 120 entrevues individuelles avec des décideurs d'entreprises du Tennessee. Leurs résultats démontrent qu'il y a présence de stimuli externes pour toutes les entreprises exportatrices étudiées. Le stimulus externe le plus fréquemment cité est la commande imprévue. D'ailleurs 82% des entreprises exportatrices ont été exposé à ce stimulus. Le stimulus interne le plus cité est la possibilité de profits additionnels. Bref, la présence de stimuli internes et externes est un facteur présent mais non suffisant pour initier l'exportation (Simspon et Kujawa, 1974; Reid, 1981). Des attitudes managériales positives envers l'exportation doivent aussi être présentes afin qu'une entreprise initie des activités d'exportations.

2.2.2.2 Facteurs environnementaux

Les facteurs environnementaux peuvent être définis comme les caractéristiques, les perceptions et les expériences managériales. Il faut que ces facteurs soient en faveur des activités d'exportations afin d'assurer le succès à l'exportation (Simspon et Kujawa, 1974; Bilkey et Tesar, 1977; Welch et Wiedersheim-Paul, 1980; Reid, 1981; Czinkota et Johnston, 1983). Autrement dit, si un gestionnaire d'exportations a des caractéristiques, des perceptions et des attitudes favorables envers l'exportation, ceci influencera positivement le comportement d'exportation de son entreprise.

D'après la littérature, il est évident que les facteurs environnementaux jouent un grand rôle dans l'initiation des exportations d'une entreprise. Pour mesurer si les facteurs environnementaux d'une entreprise sont favorables, il suffit d'examiner le niveau et le type d'éducation des gestionnaires ainsi que leurs perceptions face aux risques à l'exportation, aux coûts reliés à l'exportation, aux contrôles obligatoires, aux barrières de communication etc. Par ailleurs, il semble que le type de risques perçus à l'exportation varie selon l'industrie et la phase

d'exportations de l'entreprise (Bilkey, 1978). Les gestionnaires d'entreprises exportatrices ont une perception de profits plus élevés ainsi qu'une perception de risques et de coûts moins élevés que ceux d'entreprises non exportatrices (Bilkey, 1978). De plus, un gestionnaire qui est plus scolarisé, qui parle plus d'une langue et qui voyage beaucoup, démontre des perceptions plus favorables envers l'exportation (Simspon et Kujawa, 1974; Reid, 1981). L'implication de la haute direction est un facteur principal menant les entreprises à exporter (Cannon, 1979) et l'attitude des gérants d'exportations est le facteur assurant le succès de leurs activités d'exportations (Bilkey et Tesar, 1977; Czinkota et Johnston, 1983).

Deux entreprises ayant les mêmes stimuli dans des environnements semblables peuvent être relativement différentes au niveau de leurs exportations à cause des visions différentes de leurs gestionnaires respectifs (Simspon et Kujawa, 1974; Reid, 1981). Les perceptions des gestionnaires face à l'exportation influence le comportement d'exportation des entreprises.

Plusieurs modèles d'exportations ont été développés. Cependant, aucun modèle commun existe dans le domaine car tous les auteurs ayant élaboré des modèles se sont basés sur des variables différentes. Quelques solutions sont proposées par Bilkey (1978) dont une est de développer un modèle comprenant toutes les variables de la littérature ou de faire un modèle basé sur des variables regroupées en catégories. Alors, pour ma collecte de données, j'ai rassemblé, par catégorie, les nombreuses caractéristiques organisationnelles utilisées et/ou citées dans les études antérieures.

2.3 Marketing à l'exportation

L'étude du commerce international comprend deux domaines distincts mais inter-reliés : le marketing international (ou multinational) et le marketing à l'exportation (Cannon, 1979, 1980 ; Ortiz-Buonafina, 1984, Cateora, 1990). Dans le contexte d'une étude portant sur des entreprises exportatrices, ce mémoire traite plus particulièrement le marketing à l'exportation parce que ce concept « met l'emphase sur le marketing de biens produits dans un ou plusieurs pays et vendus dans des marchés étrangers » (Cannon, 1980, p.34) tandis que le marketing international peut être défini comme :

« Giving wieght to the development of business in a number of countries or regions, within a framework capable of incorporating the establishment of local manufacturing, distribution and marketing systems. »
(Cannon, 1980, p. 34)

Ainsi, le marketing à l'exportation n'est qu'une application spéciale du marketing international (Ortiz-Buonafina, 1984). Par ailleurs, « tous les concepts du marketing à l'exportation démontrent une grande dépendance sur les concepts et idées développés dans le domaine du marketing domestique » (Cannon, 1980, p. 117). Le marketing domestique consiste d'une stratégie de marketing qui est souvent présentée comme étant essentiellement fondée sur quatre éléments clés du marketing, soit le produit, le prix, la distribution et la promotion (Root, 1966; Kahler, 1983; Ortiz-Buonafina, 1984; Terpstra, 1987; Cateora, 1990). En conséquence, il est important d'examiner quelles sont les stratégies de marketing possibles lorsqu'une entreprise décide d'exporter et l'implication que l'exportation a sur les quatre éléments marketing.

2.3.1 Stratégies de marketing à l'étranger

Tout bon gestionnaire élabore une stratégie marketing pour commercialiser un produit ou service donné. Dans quelle mesure la décision d'exporter doit-elle

amener des changements dans la stratégie de base ? Cela dépend de plusieurs facteurs, tels que les destinations d'exportations, le positionnement des concurrents étrangers, la nature du produit, son historique, son image etc. La littérature dans ce domaine montre qu'il existe plusieurs stratégies utilisées par les entreprises à travers le monde, qu'elles soient petites, moyennes, grandes, multinationales... Peu importe la forme, la grandeur ou l'industrie d'une entreprise, étant donné les multiples éléments de marketing possibles - positionnement, segmentation, ligne de produits, marques, emballage, prix ainsi de suite - il y a trois grandes stratégies que peuvent adopter une entreprise dans ses marchés étrangers (Wind, 1986).

La première est la **standardisation**, où la stratégie du marketing mix est la même à l'échelle globale. Cette dernière stratégie est fréquemment appelée du marketing global. Le marketing global peut être défini comme étant la stratégie adoptée par une entreprise qui perçoit tous les marchés comme un grand marché. Il n'y a pas de distinction entre le marché local et les marchés étrangers. La deuxième stratégie est celle d'**adaptation**, aussi appelée différenciation, soit de s'adapter selon les marchés d'exportation. L'extrême de la stratégie d'adaptation serait une stratégie de différenciation totale, soit d'avoir une stratégie distincte pour chaque marché. Ceci n'est pas recommandé puisque cela élimine toute synergie possible entre les marchés (Wind, 1986). Finalement, il reste les **stratégies mixtes**, aussi appelée la perspective de contingence, qui se situent entre les deux extrêmes de standardisation et d'adaptation, voire différenciation, totale (Cavusgil et al., 1993; Wind, 1986). Selon Wind (1986), cela représente 256 options différentes de stratégies de marketing mixtes.

Ainsi, d'un côté de la médaille, nous retrouvons les auteurs prônant la standardisation de la stratégie marketing à l'échelle mondiale. Levitt est le plus connu de cette école de pensée. Il croit qu'une entreprise doit développer ses capacités de livrer un produit de haute qualité à un prix compétitif si elle désire survivre et avoir du succès dans cette ère de globalisation des marchés (Levitt,

1983). Une raison souvent évoquée afin de justifier l'approche standardisée est qu'il y a maintenant une tendance vers l'homogénéisation des besoins dans le monde. Par ailleurs, il n'y a pas d'évidence empirique que les besoins des consommateurs à travers le monde sont en voie de devenir plus homogènes (Wind, 1986). L'argument de Levitt est que les gens sont prêts à sacrifier certains attributs de produit si le prix est plus bas et la qualité meilleure (Cateora, 1990). Cependant, il n'existe pas de preuves empiriques qui illustrent que les consommateurs deviennent universellement plus soucieux du prix (Wind, 1986). D'ailleurs, plusieurs produits mondiaux sont des marques de produits de luxe telles que les parfums Chanel, les montres Gucci, les vêtements Armani, les caméras Canon etc. Ces produits fort visibles représentent un segment important mais ils ne peuvent pas être considérés représentatifs de l'ensemble des produits de consommation et industriels.

Plusieurs auteurs croient qu'il y a beaucoup de gains potentiels à favoriser une approche intégrée pour la stratégie marketing (Levitt, 1983; Sands, 1979; Terpstra, 1987). D'ailleurs, les partisans de cette pensée croient que la standardisation des produits, des emballages et des approches promotionnelles peuvent mener à des économies d'échelle et créer plus de notoriété et d'impact auprès des consommateurs à travers le monde (Sands, 1979; Levitt, 1983; Terpstra, 1987).

Buzzell (1968) et Bartels (1968) font partie des premiers auteurs à avoir examiné la standardisation d'une stratégie marketing à l'échelle mondiale. Buzzell (1968) illustre que les bénéfices de standardisation sont : des économies substantielles de coûts, une consistance dans les interactions avec des clients multinationaux, une planification et un contrôle amélioré ainsi qu'une exploitation, au niveau mondial, des meilleures idées du plan marketing (4P). Par ailleurs, l'article stipule qu'il existe de nombreux obstacles à une stratégie de marketing standardisée. Ces obstacles incluent la standardisation du prix, du design du produit, du réseau de distribution, de la force de ventes, de la marque, de

l'emballage ainsi que des facteurs tels que les caractéristiques des marchés, des conditions de l'industrie, des institutions marketing et des restrictions légales.

Selon l'école de pensée prônant l'adaptation de la stratégie marketing, le programme de marketing est plutôt une question des points de vue locaux et la meilleure stratégie à suivre devrait différer d'un marché à l'autre (Buzzell, 1968; Wind, Douglas et Perlmutter, 1973; Weinrauch and Rao, 1974; Wind 1986). Cette stratégie s'avère appropriée autant pour une PME que pour une multinationale. L'expérience des compagnies étudiées dans la littérature montre qu'il y a des gains potentiels à la standardisation mais que les avantages et les désavantages doivent être considérés cas par cas par les dirigeants de toute entreprise exportatrice (Buzzell, 1968; Wind, Douglas et Perlmutter, 1973; Wind, 1986). La stratégie de standardisation est parfaite pour certains produits, certaines compagnies et dans certaines conditions alors qu'elle est complètement inappropriée pour d'autres (Wind, 1986; Walters, 1986). Conclusion : plus souvent qu'autrement, la stratégie d'adaptation ressort gagnante.

En ce qui concerne l'adoption d'une stratégie de marketing à l'étranger, tout n'est pas noir ou blanc. Alors, une troisième catégorie fut créée par des auteurs dont les croyances se juchent entre les deux extrêmes de standardisation et d'adaptation, soit les stratégies mixtes. Certains experts appelle cette stratégie la perspective de contingence parce que le degré d'adaptation ou de standardisation est contingent à différents facteurs internes et externes de l'entreprise (Buzzell, 1968; Jain, 1989; Wind, 1986; Walters, 1986; Cavusgil, Zou et Naidu, 1993).

La littérature des dernières 25 années est parsemée d'auteurs prônant des stratégies dont certains éléments marketing sont standardisés et d'autres sont adaptés pour chaque marché (Buzzell, 1968; Bartels, 1968; Hill and Still, 1984; Jain, 1989; Wind, 1986; Walters, 1986; Porter, 1986; Kotler, 1986; Cavusgil, Zou et Naidu, 1993).

Cavusgil, Zou et Naidu (1993) affirment que ni la standardisation, ni l'adaptation complète du programme de marketing soit concevable. Bartels (1968) croit que la standardisation est une alternative viable uniquement pour les entreprises commercialisant des produits influencés par un minimum de forces environnementales. Pour Jain (1989), le degré de standardisation de la stratégie marketing est déterminé par de nombreux facteurs dont le marché cible, la nature du produit, l'environnement et les facteurs organisationnels. Les résultats de l'étude de Cavusgil, Zou et Naidu (1993) démontre que la meilleure solution pour les gérants d'exportations est d'adopter une stratégie mixte en ce qui a trait aux décisions d'adaptation/standardisation. Surtout, pour des facteurs technologiques, culturels et compétitifs du produit, de l'industrie et des marchés d'exportations. La stratégie mixte se veut viable autant pour une PME que pour une grande entreprise.

Comment un gestionnaire devrait-il choisir la meilleure stratégie de marketing à l'exportation ? Hill et Still (1983) ont trouvé que la meilleure stratégie marketing doit tenir compte des coutumes et conditions de chaque marché d'exportation. Wind (1986) propose aussi une approche intéressante pour sélectionner la meilleure stratégie marketing pour un produit donné. L'approche suggère que le design général de la stratégie marketing suive une perspective globale mais que chaque détail de la stratégie marketing tiennent compte des caractéristiques idiosyncratiques et culturelles de chaque marché. La perspective globale doit jeter un regard sur tout l'éventail des opérations de l'entreprise en tenant compte de la compétition et de l'environnement. Comme l'illustre Porter (1986), deux entreprises données peuvent chacune avoir des stratégies de perspective globale tout en ayant différentes stratégies de marketing mixtes qui leur permettent d'atteindre des objectifs différents.

En conclusion, il n'est pas surprenant qu'il n'y ait pas de consensus sur la meilleure stratégie de marketing qu'une entreprise devrait utiliser dans ses marchés étrangers. Ce concept est complexe et peut être analysé de plusieurs

façons. De plus, il faut considérer avec précautions tous les résultats des études portant sur les éléments marketing car elles traitent de pays différents, de produits différents et d'entreprises de grandeur et de forme différentes. Ces résultats ne peuvent pas être généralisés.

2.3.2 Marketing mix

Les « 4P » du marketing domestique s'appliquent autant au marketing à l'exportation qu'au marketing international (Cannon, 1979, 1980; Weinrauch et Rao, 1974). Une fois qu'une entreprise exportatrice a choisi sa stratégie de marketing à l'étranger, elle doit fixer ses politiques concernant le produit, le prix, la distribution et la promotion (« 4 P »). Ces décisions sont essentielles si l'entreprise désire atteindre ses objectifs d'exportations. Par ailleurs, la détermination du meilleur marketing mix est une tâche difficile car les quatre éléments du marketing mix sont interdépendants (Root, 1966). Que cela concerne les activités d'une PME qui exporte dans deux pays ou d'une grande entreprise qui exporte dans 50 pays, aucun élément marketing dans un marché d'exportation ne peut être efficace sans l'appui des autres éléments. Tout gestionnaire doit planifier son marketing mix pour un usage à long terme dans ses marchés étrangers, sans excéder les capacités physiques, financières et managériales de l'entreprise en question (Root, 1966).

Chaque élément du marketing mix doit être pris en considération lors du processus d'exportation dans un marché cible donné. La question pratique est : quels éléments marketing peuvent être standardisés afin de profiter d'économies d'échelle ? (Sands, 1979). Des différences de lois, d'utilisation du produit, de situation compétitive, de contrôles gouvernementaux et de réseau de distribution mènent à des ajustements obligatoires limitant ainsi la standardisation des éléments marketing (Hill et Still, 1984; Walters, 1986).

La littérature est parsemée d'études traitant, de différentes manières, les « 4 P » dans le contexte de l'internationalisation des entreprises. Plusieurs articles de la littérature portent uniquement sur les multinationales. Par contre, ces études ne font pas partie de cette revue de littérature puisque les activités internationales de multinationales sont plus complexes que celles des entreprises qui ne font qu'exporter. Les pages suivantes présentent des notions et des résultats d'études concernant chaque élément du marketing mix à l'exportation. De plus, dans le contexte de cette étude, nous cherchons à examiner le lien entre chaque élément marketing et le degré d'internationalisation d'une entreprise. Cette revue de littérature comporte peu de résultats à cet effet car très peu d'études ont étudié le lien entre ces concepts.

2.3.2.1 Produit

Quand une entreprise décide d'exporter son produit à l'étranger, la grande question est «Adapter ou non le produit en fonction du marché?». L'entreprise doit considérer plusieurs facteurs afin de déterminer le degré d'adaptation nécessaire à un produit pour assurer son succès à l'exportation. Parmi les facteurs à considérer, Kahler (1983) a isolé plusieurs grandes catégories : la demande de chaque marché et ses aspects culturels, les économies d'opération, les restrictions et lois gouvernementales et la compatibilité avec les ressources et politiques d'entreprise. Si l'entreprise juge que son produit n'a pas besoin d'être changé pour répondre aux facteurs ci-dessus, le produit est dit standardisé pour le marché mondial et exporté tel quel à travers le monde. Par contre, même dans le cas où une entreprise adopte une stratégie de standardisation à l'échelle mondiale, elle devra adapter certains aspects du produit de manière à respecter les politiques légales de chaque pays. Le degré de changement obligatoire varie selon le type du produit et le pays d'entrée. Les lois gouvernementales sont reliées à de nombreuses activités commerciales tel que l'emballage, la langue d'usage et certaines spécifications portant sur l'étiquette.

Une entreprise a toujours trois choix lorsqu'elle développe un nouveau produit : le créer pour le marché local seulement, le standardiser pour un marché global ou planifier des adaptations nationales et régionales (Porter, 1986). Selon un article de Kotler (1986), parmi les onze éléments marketing qui compose le produit (étiquette, emballage, couleur, nom, attributs du produit, thème publicitaire etc.), 4 à 5 de ceux-ci devront être adaptés avant l'exportation. Il est fortement recommandé d'analyser chaque élément marketing lors de la planification d'exportation d'un produit (Hill and Still, 1984; Kotler, 1986).

Selon une étude de Weinrauch et Rao (1984) portant sur des PME et des grandes entreprises de l'Arkansas⁵ (227 questionnaires et 30 entrevues en profondeur), plus de 50% des exportateurs étudiés ont exprimé le besoin de changer chaque élément de son marketing mix. Les résultats de l'étude rejoignent ceux d'autres auteurs : si l'entreprise veut assurer sa croissance future à l'étranger, le produit doit être adapté aux conditions du marché. Son positionnement, son emballage, son étiquette et l'approche promotionnelle doit respecter les aspects culturels du marché d'exportation (Buzzell, 1968; Weinrauch et Rao, 1984; Jain, 1989; Cateora, 1990).

Le degré auquel les différents aspects d'un produit seront adaptés est significativement influencé par les caractéristiques de la compagnie, du produit/industrie et du marché d'exportation (Cavusgil et al. 1993). Les facteurs importants qui justifient des ajustements sont l'expérience internationale de l'entreprise, l'orientation technologique de l'industrie, la compétitivité du marché d'exportation, la spécificité culturelle du produit et l'unicité du produit. Ainsi, selon l'étude de Cavusgil et al. (1993), quand les gestionnaires font face à ces circonstances, ils divergent de leur stratégie de marketing domestique. Cependant, plusieurs auteurs (Cavusgil et al., 1993; Buzzell, 1968; Jain, 1989)

⁵ Excluant les multinationales.

s'entendent pour dire que l'adaptation du produit aura un impact variable sur ces facteurs.

Plus d'ajustements sont nécessaires quand il s'agit de l'exportation d'un produit de consommation de masse plutôt qu'industriel (Jain, 1989; Cavusgil et al., 1993). Plusieurs des plus grands échecs de produit à l'international sont dus à un manque d'adaptation du produit (Porter, 1986). D'ailleurs, il semblerait que l'emphase du marketing à l'exportation favorise d'abord la qualité et le design du produit et ensuite le prix (Piercy, 1981). En effet, les gérants d'exportations ont affirmé que la raison de leur succès est attribuable à l'importance accordée au design et à la qualité de leur produit (Cunningham et Spiegel, 1971).

La seule étude identifiée ayant analysé le lien entre l'adaptation du produit d'une entreprise et son degré d'internationalisation est celle de Rao et Naidu (1992). Ces derniers ont déterminé que plus une entreprise a un degré d'internationalisation avancé, plus il y a de chances qu'elle soit favorable à adapter son produit aux marchés étrangers. De plus, Cavusgil et al. (1993) affirme qu'il y a un lien entre l'expérience internationale d'une entreprise et le degré d'adaptation de ses produits.

2.3.2.2 Prix

Le prix est l'argent qu'obtient une entreprise pour la vente d'un produit dans un marché donné. Comment une entreprise détermine le prix d'un produit dans un marché étranger? Elle peut, comme dans le cas du produit, décider de l'adapter à chaque marché ou de le standardiser à travers tous ses marchés. L'établissement du prix à l'étranger est un problème difficile car l'entreprise doit tenir compte des lois domestiques et étrangères, de la réaction des concurrents locaux et internationaux, des gouvernements domestiques et étrangers etc. De plus, l'importance et l'interaction de toutes ces composantes peuvent varier dans le temps (Arpan, 1972).

Le prix à l'étranger sera basé sur plusieurs informations : ventes antérieures dans le marché (s'il y a lieu), prix des concurrents, sondages auprès des consommateurs, sondage auprès de l'industrie, etc. (Root, 1966; Cannon, 1979). Bien entendu, le prix doit aussi tenir compte des coûts de production, des taxes, du transport, du financement, du marketing etc. (Cannon, 1979; Cannon, 1980). La dernière étape pour déterminer le prix d'un produit à l'étranger est d'établir la marge de profit que l'entreprise désire retirer (Root, 1966; Cannon, 1979). La littérature antérieure démontre aussi que plusieurs stratégies de prix à l'exportation tiennent compte d'une structure de rabais accordés selon le volume d'achats ainsi que des promotions spéciales selon le produit acheté (Root, 1966; Cannon, 1979).

La majorité des entreprises étudiées par Kaynak et Kothari (1984) révèlent que leurs prix à l'exportation étaient identiques au prix domestique, outre les coûts additionnels de transport et d'assurance reliés à l'exportation. Dans la plupart des cas, l'établissement du prix était basé sur les coûts

La stratégie de prix à l'exportation est « l'utilisation du prix pour atteindre des objectifs stratégiques dans un marché étranger donné » (Root, 1966). Les gestionnaires qui déterminent le prix à l'exportation doivent non seulement tenir compte des buts et des ressources d'une entreprise mais aussi des trois autres éléments de son marketing mix. Dans certaines industries, la direction d'une entreprise n'a pas beaucoup de latitude pour établir ses prix car la compétition est trop forte. Cependant, quand une entreprise commercialise un produit considéré comme unique, les gestionnaires internationaux ont plus de flexibilité pour fixer les prix. D'ailleurs, le degré de flexibilité qu'a une entreprise au niveau de ses prix, détermine sa capacité de se servir du prix comme un outil marketing (Root, 1966).

Selon les partisans de la standardisation de la stratégie marketing, afin d'assurer le succès du marketing à l'exportation, les prix doivent être harmonisés à travers

tous les marchés étrangers (Sands, 1979). Par contre, l'étude de Weinrauch et Rao (1984) contredit empiriquement ce principe. Le prix est l'élément du marketing mix nécessitant le plus d'ajustements, suivi par le crédit, les canaux de distribution, le produit et l'emballage, et la promotion (Weinrauch et Rao, 1984). La variété de situations différentes possibles suggère qu'un certain degré d'adaptation du prix serait plus rentable (Cannon, 1980). Qui a raison ? Seules des études futures portant spécifiquement sur le prix à l'international nous permettront d'en savoir plus. Pour le moment, nous constatons une grande diversité non seulement des théories mais aussi dans la pratique.

Il ne semble pas y avoir d'études sur le lien entre la stratégie d'établissement des prix à l'étranger et le degré d'internationalisation des entreprises

2.3.2.3 Distribution

Une fois que la stratégie d'exportation du produit et du prix a été fixée, il est essentiel qu'une entreprise choisisse sa stratégie de distribution. Cette dernière contribue à ce que le produit atteigne le consommateur ciblé au moment et à l'endroit qu'il veut. La stratégie de distribution comporte deux cheminements qui partent du manufacturier et qui terminent au consommateur. Le premier est le cheminement de la propriété des biens qui s'accomplit grâce à la vente du produit d'un intervenant à l'autre. Le deuxième cheminement est physique puisqu'il consiste à apporter, progressivement, le produit au consommateur grâce à une série de transports et de points d'entreposage (Root, 1966).

Plusieurs facteurs influenceront le type de canal de distribution retenu par une entreprise désirant exporter. Ceux-ci incluent la nature du produit, les ressources de l'entreprise ainsi que le désir et la capacité d'une entreprise à gérer et à contrôler les opérations étrangères (Walvoord, 1983)

La littérature illustre à quel point il existe une multitude de canaux de distribution. Un canal pour distribuer un produit à l'étranger peut inclure, entre autres, un fabricant, un agent, un distributeur, un importateur, un grossiste, un détaillant et un consommateur. Ainsi, quand une entreprise décide d'exporter ses produits à l'étranger, il est important qu'elle considère ses options de distribution. Si un produit ne parvient pas au consommateur, peu importe la stratégie de produit et le prix, il n'y aura pas de ventes.

Lorsqu'une entreprise exporte dans un pays donné, elle a, dépendant de ses ressources, le choix d'utiliser l'un ou plusieurs des intermédiaires suivants : une maison d'importation et/ou d'exportation, un courtier en importation et exportation, une compagnie d'échanges (« *trading companies* »), ses propres représentants, un arrangement avec des fabricants étrangers pour utiliser leur réseau de distribution, un arrangement direct avec les détaillants, un agent, un distributeur, une filiale ou une co-entreprise etc. (Root, 1966; Cannon, 1979; Kahler, 1983). La majorité des entreprises exportatrices utilisent une partie tierce pour les représenter à l'étranger (Cannon, 1979), telle qu'un agent ou un distributeur. Plusieurs des intermédiaires mentionnés précédemment peuvent exercer ce rôle. Bien que le mot agent ou distributeur est fréquemment utilisé comme synonyme, il y a une différence entre les deux. Un agent est quelqu'un qui agit au nom d'un parti tout en ayant une certaine autorité au niveau des ententes mais sans acquérir le titre de propriété des biens. « Un distributeur est un client indépendant : il achète les biens, reçoit les titres et revend la marchandise » (Kahler, 1983, p. 174).

Pourquoi une entreprise devrait avoir recours à un agent ou un distributeur? Pour plusieurs raisons. Au moment de l'entrée initiale dans un marché, ce dernier comprend plusieurs facteurs inconnus de l'entreprise. Un agent ou un distributeur peut donc faire les contacts initiaux au nom d'une entreprise exportatrice et s'occuper de certaines fonctions marketing dans ce marché. Les services rendus par l'intermédiaire du canal de distribution dépendent de plusieurs facteurs : le

type de produit, les conditions de marché, le type d'intermédiaire choisi, la philosophie de l'entreprise exportatrice, etc. D'ailleurs, la sélection d'un agent (ou d'un distributeur) approprié est essentielle puisque le succès d'un produit à l'étranger dépendra largement des efforts et de la capacité marketing de l'agent. En effet, le plus grand problème rencontré par les exportateurs de produits consiste à un manque d'effort et de rigueur de la part des intervenants dans leurs canaux de distribution étrangers.

La distribution est le facteur le plus important au succès à l'exportation d'une entreprise. Les distances, les problèmes de transport, les modes de paiement, le coût élevé d'entreposage... bref, toutes les complexités reliées à la distribution, font en sorte que la gestion du réseau de distribution doit être une priorité pour les gérants d'exportation (Cannon, 1980).

Aucune étude identifiée n'a cherché à examiner le lien entre le réseau de distribution dans les marchés étrangers d'une entreprise exportatrice et son degré d'internationalisation.

2.3.2.4 Promotion

La promotion à l'exportation consiste à une ou plusieurs activités promotionnelles, telles que la publicité, la force de ventes, la vente promotionnelle, la promotion en lieu de vente, etc. Chacune est un effort de la part de l'entreprise exportatrice à communiquer avec les consommateurs ou les intermédiaires d'un canal de distribution. La promotion à l'exportation peut être définie comme étant :

«Des messages envoyés par l'exportateur à son marché cible afin d'informer les acheteurs potentiels de l'existence de son produit; de les persuader de l'acheter et de développer des attitudes positives à son égard .» (Root, 1966, p. 89)

Toute entreprise exportatrice doit alors décider de standardiser ses tactiques promotionnelles au niveau mondial ou bien les adapter selon chacun de ses marchés étrangers (Cannon, 1980; Cavusgil, Zou et Naidu, 1993). Dans le dernier cas, l'entreprise devra juger jusqu'à quel point il est nécessaire d'adapter sa promotion. Par exemple, la promotion offerte aux forces de ventes étrangères pourrait être la même, toutefois, la publicité pourrait varier selon les aspects culturels de chaque marché. Tout comme le produit, le degré d'adaptabilité de la promotion est significativement influencé par la compagnie, le produit/l'industrie et les caractéristiques du marché d'exportation (Cavusgil, Zou et Naidu, 1993).

Il y a un nombre significatif de littérature concernant les politiques de promotion à l'exportation, dont, notamment, les activités de force de ventes et la publicité. Selon, Cannon (1980), la force de ventes est l'élément marketing le plus important globalement. Cette croyance dans le domaine appui bien le fait que les agents et/ou distributeurs sont très importants pour le succès d'une entreprise qui exporte puisque ce sont eux qui assument les tâches de ventes dans les marchés d'exportations. Selon Welch et Wiedersheim-Paul (1980), il est reconnu que les activités promotionnelles à l'exportation soient un investissement à long terme qui développent les marchés dans le temps.

En ce qui concerne l'efficacité de l'approche publicitaire standardisée globalement, la littérature antérieure est mitigée (Sands, 1979). Certains experts affirment qu'une bonne idée promotionnelle ait un attrait universel (Sands, 1979 ; Levitt, 1983). Par contre, la standardisation de la promotion est plutôt difficile dans des contextes où il y a un nombre élevé de lois et règlements à respecter à travers le monde (Cannon, 1980). En ce qui concerne les éléments impliquant la créativité, telle que les activités promotionnelles, il semble que l'uniformité n'est pas commune (Walters, 1986). La majorité des preuves recueillies démontre qu'il n'y a que quelques rares cas où la même campagne promotionnelle peut être appliquée dans tous les marchés étrangers d'une entreprise exportatrice (Cannon, 1979).

Il y a certaines tactiques promotionnelles qui semblent être beaucoup plus importantes pour le marketing à l'exportation comme les exhibitions, les foires, les séminaires et les conférences (Cannon, 1980; Kaynak et Kothari, 1984). Selon l'étude de Kaynak et Kothari (1984), seulement 47% des entreprises étudiées utilisent la publicité traditionnelle pour promouvoir ses produits à l'étranger. La majorité des approches promotionnelles étudiées ont été adaptées pour les marchés étrangers (Kaynak et Kothari, 1984).

La revue de littérature ne révèle pas d'études analysant le lien entre l'approche promotionnelle à l'étranger d'une entreprise et son degré d'internationalisation. Par contre, il y a un lien entre l'expérience internationale d'une entreprise et le fait qu'elle ajuste ses activités promotionnelles selon ses marchés (Cavusgil et al., 1993).

Bref, la littérature sur le marketing mix à l'exportation illustre une grande dépendance sur les concepts développés pour le marketing domestique. Il y a une grande lacune d'études empiriques pour analyser l'interaction entre les éléments marketing à l'exportation (Cannon, 1979). En effet, la revue de littérature a démontré que la plupart des articles portaient sur l'un ou l'autre des éléments du marketing mix mais jamais sur la relation existant entre eux.

Ce chapitre a mis de l'avant les concepts de l'internationalisation, du comportement d'exportation et du marketing des entreprises. Ce dernier concept concerne surtout le marketing à l'exportation, voire le choix de stratégie marketing dans les marchés étrangers et la détermination des quatre éléments marketing d'une entreprise exportatrice. La plupart des études citées n'ont pas de base empirique solide car elles sont limitées dans l'étendue géographique couverte et dans la taille de l'échantillon. Ainsi, les conclusions des études présentées dans cette revue doivent être considérées tentatives. La littérature antérieure constitue le point de départ qui a poussé de l'avant l'élaboration de ce mémoire. Par contre, il est impossible de bien saisir cette étude à moins d'en

connaître plus sur le Chili, soit le pays dans lequel la collecte de données a été faite.

2.4 Contexte de l'étude

Le Chili est un pays très étendu qui comporte plusieurs zones climatiques variant des déserts du nord jusqu'aux glaciers du sud. Il y a 14 millions d'habitants au Chili, dont près du tiers vivent dans la capitale de Santiago. La langue officielle est l'espagnol et la majorité de la population est catholique de descendance européenne.

2.4.1 Considérations géopolitiques

Malgré son bassin de population relativement restreint, l'économie du Chili est à la fois la plus stable et celle qui a le taux de croissance le plus élevé de l'Amérique du Sud. L'instauration de politiques commerciales a favorisé l'esprit d'entreprise et renforcé le secteur privé.

Au niveau politique, le régime militaire commandé par le général Augusto Pinochet isola les Chiliens du reste du monde pendant dix-sept années. En 1989, Pinochet démissionne et le pays redevient démocratique en élisant la coalition *Concertacion*. Sous la présidence d'Aylwin, le Chili réussit à faire la transition d'un gouvernement militaire à un gouvernement civil. C'est le début d'importantes réformes sociales. Ces réformes seront poursuivies par Eduardo Frei qui est devenu le nouveau président du Chili lors des élections démocratiques de 1994. Son mandat se terminera en l'an 2000. Le gouvernement Frei continue le travail des administrations précédentes, solidifiant ainsi l'image du Chili aux yeux des investisseurs internationaux. Frei a comme principal objectif, la lutte à la pauvreté et la réforme du système d'éducation et de santé. Il donne priorité à l'amélioration de la productivité, le perfectionnement de la main

d'œuvre, la diversification de la production et le développement d'infrastructures solides et efficaces.

Sur le plan international, l'administration Frei est celle qui est la plus active. En effet, depuis que le président Frei est en place, le Chili a signé une entente de coopération avec l'Union européenne ainsi que des ententes avec les pays de sa région (MERCOSUR), certains pays asiatiques (APEC) et avec le Canada (traité de libre-échange Chili-Canada).

2.4.2 L'économie en bref

Une économie diversifiée et de sérieux liens commerciaux avec l'Europe, l'Asie et les Amériques, ont favorisé une prospérité continue. Aujourd'hui, le Chili est considéré comme le modèle à suivre en Amérique latine. Il jouit ainsi de la meilleure cote de crédit dans la région : AA selon Standard & Poor's. Le taux d'épargne interne avoisine les 25 %, classant le Chili au niveau des dragons asiatiques, et le différenciant de ses voisins sud-américains. Aussi, 22 années de réformes ont abouti à 11 années de croissance économique ininterrompue. Le taux de croissance du PIB réel se situe en moyenne autour de 6,6 % par an pour la période 1984-1995 et autour de 8,5 % pour 1995. La Banque mondiale prévoit que le rythme d'augmentation pour les cinq prochaines années devrait environ être de l'ordre de 7 %.

2. 4.3 Commerce international

En 1996, les exportations s'élevaient à 15,4 milliards \$US tandis que les importations étaient de l'ordre de 16,5 milliards \$US⁶. Les finances publiques affichent des surplus. Ces résultats sont la conséquence des politiques commerciales adoptées dans les années soixante-dix. En effet, au cours de cette décennie, le gouvernement, conscient que le marché chilien était trop petit et trop

⁶ *Country Report – Chili*, EIU, 3^e trimestre 1998, p. 33

réglementé, lança un programme agressif d'ouverture commerciale et commença à se retirer de la scène économique, la laissant aux forces du marché. Il mit ainsi en place une série de mesures stimulant la diversification des exportations et la diminution des tarifs douaniers, qui ont fait du Chili le *conquistador* que l'on connaît aujourd'hui. L'exportation a été le moteur de la croissance économique grâce aux métaux, aux produits forestiers, aux produits de la pêche et de l'agriculture.

Sur le plan commercial, les politiques axées sur l'expansion et la diversification des exportations ont fini par porter fruits. Ces politiques ont réussi à faire augmenter le nombre d'exportateurs, le nombre de marchés d'exportation et le nombre de produits d'exportation. Malgré ceci, les importations excèdent encore les exportations. En effet, le Chili a encore du chemin à faire afin de s'auto-suffire davantage. Néanmoins, entre la période du gouvernement Pinochet et un retour à la démocratie, l'évolution de la balance commerciale chilienne a été substantielle. Ainsi, en 1975, le Chili comptait à peine 200 exportateurs, 50 marchés d'exportation et 500 produits exportés; en 1994, les exportateurs passaient au nombre de 5 621, les marchés à 147 et les produits à 3 550⁷.

Ceci conclut le bref aperçu du contexte de l'étude ainsi que le chapitre de revue de littérature. Grâce aux travaux portant sur les domaines de l'internationalisation et de l'exportation, nous avons pu établir le cadre théorique de cette étude. Le chapitre suivant vise donc à familiariser le lecteur avec les questions de recherche de ce travail, les définitions des concepts utilisés et le cadre conceptuel sur lequel est basé cette thèse.

⁷ ProChile, 1998

Chapitre 3 : Cadre Théorique

3.1 Questions de recherche

La littérature antérieure révèle que certaines caractéristiques organisationnelles ont une relation avec le degré d'internationalisation des entreprises (Bilkey et Tesar, 1977; Bilkey, 1978; Cavusgil, 1984; Rao et Naidu, 1992). Par ailleurs, la revue de littérature n'a pas identifié un chercheur qui a étudié une liste exhaustive de caractéristiques organisationnelles. Les auteurs ont toujours limité le nombre de variables étudiées et il ne semble pas y avoir d'étude qui porte sur un produit de luxe tel que le vin. En conséquence, la première question de recherche vise à regrouper la majorité des caractéristiques organisationnelles étudiées antérieurement dans les articles portant sur l'internationalisation. Cette étude cherche à répondre à la question suivante et ce, dans le cadre de l'industrie du vin chilien :

Q1- Est-ce qu'il y a une relation entre les caractéristiques organisationnelles d'une entreprise et son degré d'internationalisation ? Si oui, de quelle nature ?

La revue de littérature a aussi présenté plusieurs études portant sur le marketing à l'exportation. Cependant, il ne semble pas y avoir d'article qui porte sur un produit de luxe similaire au vin, soit un produit qui doit être essayé pour être jugé. Le marketing du vin doit vendre une image en plus du produit. De plus, la revue des écrits n'a pas identifié une étude exhaustive sur la stratégie de marketing à l'étranger et ses quatre éléments du marketing mix dans le contexte de l'internationalisation d'entreprises exportatrices. En conséquence, la deuxième question de recherche est donc orientée dans ce sens et ce, en ce qui concerne les entreprises de l'industrie du vin chilien :

Q2- Est-ce qu'il y a une relation entre le degré d'internationalisation d'une entreprise et son marketing à l'exportation ? Si oui, de quelle nature ?

3.2 Définition des concepts utilisés

Dans le cadre de l'exportation des entreprises de vins chiliens, le but de cette recherche est de cerner les liens qui existent entre différents concepts : les caractéristiques organisationnelles, le degré d'internationalisation et le marketing à l'exportation.

Le premier concept abordé est les caractéristiques organisationnelles d'une entreprise. Selon le Petit Larousse, une caractéristique se définit comme étant «Ce qui constitue le caractère distinctif, la particularité de quelque chose.»⁸. Ainsi, en s'inspirant des travaux de Bilkey (1978) et Cavusgil (1981, 1984), le premier concept se définit de la façon suivante. «Caractéristiques organisationnelles : caractéristiques qui concernent une organisation, soit qui se rapportent à une énonciation des caractères essentiels et des qualités propres à une entreprise.»

Cette étude se consacre aux marchés étrangers des entreprises exportatrices de vins chiliens. Par le fait même, les caractéristiques étudiées sont reliées aux activités d'exportations des entreprises. Les caractéristiques étudiées, dans le contexte de ce mémoire, ont été déterminées selon la littérature antérieure dans le domaine. Le tableau ci-dessous illustre les différentes variables utilisées pour mesurer les caractéristiques organisationnelles d'entreprises. Ces variables serviront, durant l'analyse, à établir s'il y a une relation entre les caractéristiques organisationnelles et le degré d'internationalisation des entreprises en question. Afin de faciliter la compréhension, l'ordre de présentation des variables du tableau respecte la chronologie du chapitre de l'analyse des résultats.

⁸ Le petit Larousse illustré, 1987, p. 162.

Tableau 10 : Caractéristiques organisationnelles et variables correspondantes

| Caractéristiques organisationnelles | Variables correspondantes |
|--|---|
| Structure légale de l'entreprise | Entreprise cotée à la bourse (oui ou non), Entreprise qui appartient à une autre entité corporative (oui ou non, si oui, laquelle ?) |
| Grandeur de l'entreprise (Bilkey et Tesar, 1977; Bilkey, 1978 ; Cavusgil, 1984) | Ventes totales de l'entreprise, Nombre total d'employés |
| Expérience de l'entreprise (Kaynak et Kothari, 1984) | Nombre d'années d'expérience générale de l'entreprise (voire, date de fondation) |
| Intensité des exportations Cavusgil, 1984) | Part relative des ventes à l'étranger par rapport aux ventes totales |
| Croissance des exportations (Kaynak et Kothari, 1984) | Taux de croissance des exportations (dollars et volume) |
| Principales destinations d'exportations (Kaynak et Kothari, 1984) | Pourcentage des ventes à l'étranger représenté par les principales destinations d'exportations |
| Budget d'exportations (Rao et Naidu, 1992) | Oui ou non Si oui, de quel ordre ? |
| Présence d'un département d'exportations (Cavusgil, 1984) | Oui ou non |
| Profits d'exportations (Cavusgil, 1984) | Combien de profits provient des ventes à l'étranger ? |
| Plans d'expansion futurs (Rao et Naidu, 1992) | Oui ou non. Si oui, quels sont vos plans ? |
| Chaîne d'établissement des marchés (Johanson et Vahlne, 1977 ; Cavusgil, 1984) | Séquence d'ajout des marchés : quels marchés et à quelle année ? |
| Stratégie d'entrée (Buckley et Ghauri, 1993) | Comment l'entreprise pénètre un nouveau marché ? |
| Sélection des marchés d'exportation (Cavusgil, 1984) | Sélection réactive aux marchés potentiels ou pro-active |
| Importance de recherche marketing (Cavusgil, 1984) | L'entreprise étudie (oui ou non) les marchés potentiels avant de les pénétrer ? |
| Activités internationales avancées (Rao et Naidu) | L'entreprise est impliquée dans une co-entreprise ou de licence ? |

Source : Traduction libre de l'auteur, basée sur articles cités dans le tableau

La caractéristique « structure légale de l'entreprise » ne figure pas parmi les études antérieures, toutefois, elle est pertinente à cette étude. J'ai décidé de rajouter cette caractéristique suite à une étude de données secondaires de l'industrie du vin chilien effectuée avant la collecte de données au Chili. J'ai

aussi opté d'étudier le profil des répondants afin de voir si ce dernier a un lien avec le degré d'internationalisation de l'entreprise où il travaille.

Tableau 11 : Variables reliées au profil du répondant

| Caractéristique organisationnelle | Variabes correspondantes |
|-----------------------------------|--|
| Profil du répondant | <ul style="list-style-type: none"> - Titre du répondant - Nombre d'années travaillées dans l'entreprise - Expérience - toujours au même poste ou non - Nombre d'années d'expérience du répondant, - Expérience dans d'autres compagnies |

Source : Basé sur l'importance des expériences antérieures (Simpson et Kujawa, 1974)

Outre ces caractéristiques organisationnelles, la collecte de données s'attardera aussi sur les caractéristiques reliées au comportement et aux motivations d'exportation des entreprises étudiées. Cette étude cherche donc à examiner la relation entre les variables présentées dans les tableaux 8 et 9 avec le degré d'internationalisation des entreprises de vins chiliens.

En ce qui concerne le concept du degré d'internationalisation, la définition peut être considérée en deux parties :

Degré⁹ : Chacune des divisions d'une échelle adaptée à un appareil de mesure.

Internationalisation¹⁰ : Action de rendre international.

De plus, en se basant sur les articles du domaine (Johanson et Vahlne, 1977, 1990; Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975; Bilkey et Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Czinkota, 1982 ; Rao et Naidu, 1992 ; Buckley et Ghauri, 1993), le degré d'internationalisation représente une étape, parmi plusieurs étapes possibles, du processus graduel de changements qui mène une entreprise à procéder de l'avant lorsqu'elle débute ses activités à l'extérieur du marché local.

⁹ Le petit Larousse illustré 1987, p. 292

¹⁰ Idem, p. 536

La revue de littérature a révélé qu'il n'y avait pas de manière universellement acceptée dans le domaine pour mesurer le degré d'internationalisation (Turnbull, 1987 ; Johanson et Vahlne, 1990 ; Mitchell, Shaver et Yeung, 1992). Dans le contexte de ce travail, j'ai choisi de classer les entreprises étudiées selon l'approche de Czinkota et Johnston (1981) car elle comporte plusieurs variables. Ainsi, plus il y a de variables, plus il est improbable qu'une entreprise soit attribuée à un degré d'internationalisation incorrect. Je me baserai donc sur cinq variables pour mesurer le degré d'internationalisation des entreprises de vins chiliens. Selon Czinkota et Johnston (1981), ces variables sont : le volume et la valeur monétaire de leurs exportations, le nombre de marchés étrangers, le nombre d'années d'expérience en exportation et le nombre d'employés dédiés aux exportations

Par contre, avant que la collecte de données ait lieu, il fallait segmenter préalablement les entreprises selon leur degré d'internationalisation (Bilkey et Tesar, 1977 ; Cavusgil, 1984). Une analyse de données secondaires, effectuée avant la collecte de données primaires, a révélé que peu de données quantitatives étaient accessibles. Ceci a posé certaines limites pour la segmentation des entreprises. Certains auteurs ont justifié la segmentation des entreprises selon la grandeur en terme de montant annuel des ventes et du nombre d'employés (Bilkey, 1978; Bilkey et Tesar, 1977; Czinkota et Johnston, 1981). Par ailleurs, étant limité aux chiffres d'exportations des entreprises, la classification préalable a été faite en fonction de cette variable. Le justificatif de ce choix réside dans une classification d'entreprises faite par ProChile. Cet organisme gouvernemental est en charge de promouvoir tous les produits chiliens. Selon le site internet de ProChile à l'été 1998, il existait plusieurs catégories d'exportateurs chiliens. Ces catégories étaient basées sur leur montant d'exportations. Les trois grandes catégories retenues dans le cadre de ce travail sont :

Tableau 12 : Catégories pour classifier les entreprises chiliennes qui exportent

- | | |
|----|--|
| 1- | Entre \$150,000 et 1 million \$US d'exportations |
| 2- | Entre 1 et 10 millions \$US d'exportations |
| 3- | Plus de 10 millions \$US d'exportations |

Source : site internet de ProChile, été 1998

Cette segmentation a été choisie comme manière préliminaire de mesurer le degré d'internationalisation des entreprises de vins chiliens. La collecte de données vise donc à ramasser les informations additionnelles selon les cinq variables déterminées précédemment.

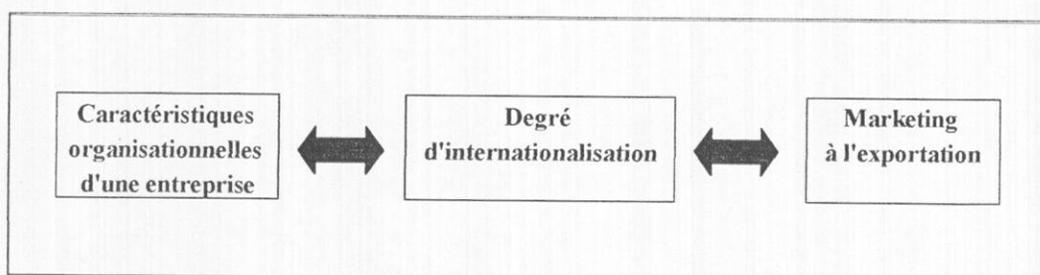
Finalement, le dernier concept étudié dans ce travail traite du marketing à l'exportation. Les variables marketing étudiées seront la stratégie de marketing utilisée dans les pays étrangers par les entreprises étudiées et leurs composantes du marketing mix à l'exportation, soit le produit, le prix, la distribution et la promotion. Suite à la revue de littérature, l'étude cherche à savoir si les entreprises étudiées standardisent ou adaptent leur stratégie de marketing à l'étranger. De plus, chaque élément marketing est aussi examiné de manière individuelle. Ainsi, la collecte de données est orientée pour déterminer le degré de standardisation ou d'adaptation du produit, du prix, du réseau de distribution et de la promotion des vins chiliens à travers le monde. L'établissement des prix à l'étranger, le fonctionnement du réseau de distribution et les différentes activités promotionnelles utilisées à l'étrangers sont aussi étudiés.

3.3 Cadre conceptuel

Le schéma ci-dessous illustre graphiquement les objectifs visés par cette recherche : examiner les relations entre les caractéristiques organisationnelles d'entreprise (incluant celles reliées directement à l'exportation), le degré d'internationalisation et le marketing à l'exportation. Il est important de noter que

les variables sont inter-reliées par des flèches à double sens afin d'indiquer que la relation entre certaines variables peut s'appliquer dans un sens et/ou dans l'autre. Étant donné que cette étude est de nature exploratoire, le but est d'établir quelles variables sont inter-reliées. Subséquemment, une étude plus approfondie pourrait déterminer dans quelles directions l'influence s'exerce entre les variables qui ont une relation entre elles.

Illustration 13 : Cadre conceptuel de l'étude



Source : Basée sur la théorie et les questions de recherche

Chapitre 4 : Méthodologie utilisée

4.1 Choix de méthodologie

La revue de littérature n'a identifié aucune étude qui porte spécifiquement sur le lien entre les caractéristiques organisationnelles d'entreprises, le degré d'internationalisation et le marketing à l'exportation. Ainsi, cette recherche sur le terrain est de nature exploratoire et descriptive.

«Ce type de recherche est généralement utilisé quand un problème est nouveau, vague, mal défini dans l'état actuel des connaissances ou pour tenir compte de caractéristiques particulières du milieu où surgit le problème.» (Bordeleau et al., 1982, p. 12)

Le but est, avant tout, de répondre aux deux questions de recherche présentées. L'étude vise à déterminer s'il existe une relation entre trois concepts (caractéristiques organisationnelles, degré d'internationalisation, marketing à l'exportation) afin de pouvoir, éventuellement, construire des hypothèses. En conséquence, le choix d'une étude de cas multiples fut retenu car elle permet d'analyser des informations qualitatives sur plusieurs cas à la fois, tout en considérant la situation propre à chacun (Yin, 1994).

Selon la littérature, l'étude de cas est davantage nécessaire pour développer des connaissances substantielles sur le rôle de caractéristiques spécifiques dans le processus d'exportations des entreprises (Reid, 1981). De plus, les conditions de la recherche en question correspondent aussi à ce que Yin et al. (1983) disent à ce sujet :

«Case studies are likely to be the strategy chosen when the following conditions prevail:

- Explanatory rather than predictive questions dominate the study's objectives;
- The investigator has little or no opportunity to manipulate any of the behaviors of interest;
- The study focuses on contemporary events within their real life setting; and, as a result,
- The number of variables far exceeds, by an order or magnitude, the number of data points.» (Yin et al., 1983, pp. vii-viii)

S'adapter à des cultures étrangères est une tâche essentielle pour tout chercheur puisque sa propre culture affecte sa vision de l'environnement (Cannon, 1979). Il est important de tenir compte de la culture des répondants et des chercheurs participant à toute étude internationale. Dans le cadre de cette thèse, l'outil de cueillette de données est l'entrevue en profondeur. Ce choix s'est avéré nécessaire étant donné l'importance de la variable culturelle. En effet, puisque l'étude avait lieu au Chili avec des répondants d'entreprises chiliennes, la problématique culturelle jouait un rôle important dans l'interprétation des questions et des résultats. Il était donc préférable, afin d'éviter des problèmes d'interprétation dus aux différences culturelles de vivre au sein de la culture chilienne afin de rencontrer personnellement les gestionnaires d'exportations de vignobles chiliens.

La plupart des études dans le domaine étudié sont empiriques. Par ailleurs, étant donné la nature exploratoire de cette étude, la méthodologie s'inspire grandement de Cavusgil (1984). Ce dernier a réalisé une étude qualitative grâce à des entrevues personnelles avec les gestionnaires de la haute direction de 70 entreprises du Wisconsin. Les entrevues de Cavusgil (1984) duraient de une à deux heures et couvraient plusieurs sujets, tels que l'historique de l'entreprise, l'historique de ses exportations, ses activités internationales courantes, ses caractéristiques d'entreprises, etc. Le chercheur a utilisé un guide d'entrevue semi-directif et toutes les entrevues ont été enregistrées dans le but d'une analyse subséquente.

Les entrevues en profondeur ont été dirigées sous forme semi-directive avec un guide d'entrevue. Cette stratégie donne une certaine latitude au répondant car cela assure des réponses à des questions précises tout en lui laissant l'opportunité de s'exprimer en détails, si désiré. La discussion se fait de manière informelle tout en suivant une structure afin de maximiser les chances que les réponses soient pertinentes au sujet étudié.

Avant que l'entrevue ait lieu, un questionnaire a aussi été envoyé aux entreprises étudiées afin de pouvoir ramasser toutes les données nécessaires à l'analyse subséquente. L'entrevue en profondeur a été utilisée en conjonction à un questionnaire dans le but de pouvoir, par la suite, comparer et rassembler en groupes les cas d'internationalisation selon certaines variables descriptives. D'ailleurs, les entreprises étudiées par Cavusgil (1984) sont classifiées selon les degrés d'internationalisation de son autre étude (1980). Quelques juges devaient, en se basant sur de l'information générale des entreprises, arriver à un consensus pour classifier chaque entreprise dans le degré approprié. Les juges ne pouvaient pas se référer uniquement à un critère d'entreprise pour la classification (Cavusgil, 1984). Ceci a aussi contribué à motiver mon choix d'une approche à plusieurs variables pour établir le degré d'internationalisation des entreprises.

4.2 Échantillonnage

La recherche sur le terrain n'aurait pu voir le jour sans l'aide précieuse du centre d'études en administration internationale des HEC (CETAI) et de l'université de Santiago. Le CETAI a grandement contribué au financement de la collecte de données au Chili. La coopération du MADE, *Magister en administracion de las empresas*, soit le programme du MBA de l'université de Santiago, a aussi facilité les démarches au Chili. Le directeur, M. Patricio Rojas, et trois membres de son équipe, M. Ronald Santos, M. Juan Vera et Mme Nitza Ditzell, ont partagé leurs connaissances du monde des affaires chilien et, plus spécifiquement, celui de

l'industrie des vins chiliens. De plus, ils ont mis à ma disposition, tous les outils matériels nécessaires pour assurer l'organisation, l'efficacité et le sérieux de la collecte de données face aux entreprises interviewées.

En tenant compte de contraintes de temps, d'argent et du fait que la recherche était exploratoire, un objectif minimum de neuf cas a été fixé. Idéalement, il fallait trois cas pour chaque catégorie établie par ProChile. Les critères de sélection des entreprises recherchées étaient :

- Que l'entreprise produise, embouteille et exporte son propre vin.
- Que le siège social de l'entreprise soit situé dans la ville de Santiago.

Étant donné que ce travail se veut une recherche exploratoire, la sélection des entreprises s'est faite par convenance. L'échantillon fut tirée à partir de l'annuaire téléphonique de Santiago, édition 1998, afin d'obtenir des coordonnées à jour. Un premier contact par téléphone a été fait auprès de 30 entreprises exportatrices de vin chilien afin d'expliquer le but de l'étude de cas multiples et solliciter leur participation.

Une fois que le gérant d'exportations ou le sous-gérant d'exportations d'une entreprise m'accordait une entrevue, je leur envoyais par télécopieur une lettre de présentation et un questionnaire de trois pages. Ce dernier avait pour but d'amasser des données quantitatives reliées à l'entreprise. Ce questionnaire visait à collecter des données qui serviraient à comparer et regrouper les cas et à maximiser le temps d'entrevue afin que la discussion soit concentrée uniquement sur des questions de nature qualitative. L'annexe 1 présente ce questionnaire.

L'échantillon final est de douze entreprises exportatrices de vin chilien. Tous les sièges sociaux de ces entreprises sont situés à Santiago alors que leurs vignobles sont situés dans différentes régions du Chili. Notons que ce fut beaucoup plus facile d'obtenir des entrevues avec des entreprises exportatrices de vins chiliens

qui sont plus avancées dans leur processus d'internationalisation. En effet, la majorité (67%) de l'échantillon fait parti des dix plus grands exportateurs de vin chilien. D'ailleurs, selon les catégories établies préalablement, l'échantillon final est constitué de 2 entreprises de la catégorie 1 (entre 150,000 et 1 million \$US d'exportations), 6 entreprises de la catégorie 2 (entre 1 million et 10 millions \$US d'exportations) et 4 entreprises de la catégorie 3 (plus de 10 millions \$US d'exportations)

Il y a un ou plusieurs des facteurs suivants qui pourraient expliquer la faible participation des entreprises ayant moins d'un million dollars d'exportations:

- Les plus petites entreprises ont moins de ressources. Ainsi, dans plusieurs cas, une entrevue était refusée car le gérant d'exportations n'avait pas le temps et/ou il était en voyages d'affaires. D'ailleurs, dans ces entreprises, la direction préfère que le temps des gérants d'exportations soit investi dans le développement des affaires plutôt que d'être consacré à une étude de cas.
- Les petites entreprises sont plus vulnérables donc plusieurs de celles-ci ne désirent pas discuter de leur entreprise en terme de stratégie et de ventes car elles craignent que cette information circule.
- Treize des petites entreprises qui exportent du vin chilien sont inadmissibles car elles sont situées à l'extérieur de Santiago. Les plus petites entreprises ne peuvent pas se permettre d'avoir un siège social à Santiago en plus de leur bureau au vignoble.

4.3 Collecte et traitement de données

Mon séjour à Santiago s'est étendu sur une période d'un mois et demi, soit du 28 septembre au 6 novembre, 1998. Les entrevues en profondeur ont eu lieu entre le 6 et le 26 octobre 1998, à Santiago, Chili, aux bureaux respectifs des répondants

interviewés. Les douze entrevues ont duré entre 60 et 90 minutes et elles se sont entièrement déroulées en espagnol, à l'exception de deux entrevues qui se sont déroulées en anglais. Les propos discutés ont été enregistrés avec le consentement des répondants.

Afin de chercher des informations additionnelles sur l'industrie du vin chilien, j'ai aussi rencontré des gens de *ProChile*, l'organisme gouvernemental de promotion d'exportations chiliennes, et de *ChileVid*, l'association des vignobles émergents du Chili.

Le guide d'entrevue (voir annexe 2) a été basé sur les notions et les concepts de la revue de littérature. Toutefois, des informations additionnelles jugées essentielles à la compréhension du sujet étudié ont aussi été recueillies sous formes de données secondaires trouvées sur internet ainsi que dans des articles, des livres et des banques de données au Canada et au Chili.

Toutes les questions, autant du questionnaire préliminaire que du guide d'entrevue, ont été révisées par le personnel de MADE, de l'université de Santiago. Ceci a assuré la compréhension des questions ainsi que le respect des normes éthiques et culturelles au Chili.

Soulignons que le guide d'entrevue a rempli plusieurs objectifs méthodologiques car il a :

- servi comme support aux questions posées lors de l'entrevue.
- permis la constance des données recueillies.
- constitué la ligne directrice des entrevues.

Suite à chaque entrevue, j'ai rédigé mes commentaires et mes impressions des discussions avec le répondant. Ensuite, les entrevues ont été écoutées, traduits de l'espagnol au français et retranscrits en français dans leur totalité. Finalement, de

retour au Canada, l'analyse du contenu fut entreprise et les résultats sont mis de l'avant dans le chapitre 6.

4.4 Présentation de l'échantillon

Cette section présente une synthèse des données pertinentes reliées aux entreprises de cette étude de cas. Les données recueillies ont permis de dresser le profil des répondants et l'échantillon d'entreprises étudiées. La synthèse des données est présentée, ci-après, dans le but de permettre aux lecteurs de mieux comprendre l'analyse subséquente.

4.4.1 Profil des répondants

Tous les répondants sont des hommes.

La majorité (67%) des répondants sont des gérants d'exportations alors que le reste sont des sous-gérants d'exportations. Dans la culture chilienne, le gérant d'exportations correspond au chef du département d'exportations, il supervise toutes les exportations. Par ailleurs, le sous-gérant d'exportations s'occupe seulement d'une région, par exemple, l'Asie ou l'Europe.

La moyenne du nombre d'années travaillées par les répondants, dans l'entreprise étudiée, est près de trois ans. Par contre, la majorité (67%) des répondants travaillent dans l'entreprise étudiée depuis moins de deux ans tandis que le reste des répondants avaient, en moyenne, 6 ans et demi d'expérience dans la même entreprise. Ces derniers affirmaient tous avoir occupé, dans le passé, un autre poste au sein de l'entreprise que celui indiqué au moment de l'entrevue.

La moyenne d'années d'expérience en exportations des répondants est d'environ six ans. De plus, il y a peu de répondants (17%) qui ont acquis toute leur expérience au sein de la même entreprise. Un fait intéressant, du 83% de

l'échantillon ayant acquis de l'expérience en exportations dans d'autres entreprises, la moitié de ceux-ci ont travaillé dans d'autres entreprises exportatrices de vin.

4.4.2 Profil de l'échantillon

Les données présentées dans cette section sont une synthèse des informations recueillies grâce au questionnaire préliminaire qui était envoyé avant de rencontrer un répondant.

Le tiers des entreprises de l'échantillon transige des actions sur le marché de la bourse de Santiago.

Le tiers de l'échantillon appartient à d'autres entités corporatives puissantes financièrement.

La majorité (58%) des entreprises étudiées ont été fondées avant 1900. Par contre, une entreprise a été fondée en 1930, une en 1982 et le reste de l'échantillon (25%) affirme des dates de fondation entre 1993 et 1995.

Le nombre minimal d'employés est de 18 tandis que le maximum indiqué est 1000. Ce nombre inclut tous les employés du siège social ainsi que les techniciens et travailleurs manuels qui travaillent aux vignobles.

Les entreprises ont commencé à exporter entre 1890 et 1996. Toutes les entreprises étudiées affirment avoir un département d'exportations. Ce dernier compte, en moyenne, 6.8 employés. Selon l'entreprise étudiée, ce nombre varie de 2 à 30 employés.

Il manque les données sur les ventes domestiques de sept entreprises étudiées. Alors, ces données ne peuvent pas être utilisées dans le cadre de l'analyse.

La moyenne des ventes à l'étranger en 1997 est de 15 millions FOB \$US pour l'échantillon. Ce montant varie de 157,480 \$US à 64,677,918 \$US. En 1997, les entreprises étudiées représentent 51,6% des exportations totales (en \$US) de l'industrie et 53,8% du volume total exporté. Le tableau à l'annexe 3 représente les exportations (\$US) et le volume en litres pour 1996 et 1997. Ceci permet aussi d'illustrer le taux de croissance de l'échantillon entre 1996 et 1997, soit 94,7% (exportations en \$US) et 75,6% (volume en litres). Ces taux sont supérieurs à ceux de l'industrie, soit de 40,7% pour la valeur monétaire des exportations (\$US) et de 26% pour les exportations en volume.

Plusieurs entreprises de l'échantillon (67%) ont un développement des exportations qui est structuré tandis que 25% affirment qu'il est fait de façon informelle. Seulement un répondant affirme que leur développement est structuré et informel. Dans le cas où le développement d'exportations est informel, la responsabilité ne revient à personne en particulier. En ce qui concerne les entreprises dont le développement d'exportations est structuré, la responsabilité revient à deux personnes ou plus (ex. comité d'entreprise) dans le cas de cinq des entreprises. Dans deux autres cas, cela revient au gérant d'exportations et dans les deux derniers cas, cela revient au directeur commercial et au gérant commercial, respectivement.

En ce qui concerne le budget et les profits d'exportations, les données sont soit confidentielles, soit imprécises, soit incomparables.

Le tableau à l'annexe 4 présente en ordre décroissant les dix plus grandes destinations d'exportations pour les entreprises étudiées. Le tableau illustre le nom des pays où le vin est exporté, le pourcentage des exportations totales que ce pays représente pour l'entreprise en question ainsi que la valeur (en dollars US) et le volume de litres du vin exporté à chaque destination. Dans tous les cas, un minimum de 80% de leurs exportations est attribuable à leurs dix marchés étrangers les plus importants.

Bref, cette étude est de nature exploratoire et descriptive. L'étude de cas auprès de douze entreprises de vins chiliens comportait l'utilisation d'un questionnaire préliminaire télécopié aux entreprises retenues ainsi que des entrevues en profondeur avec le gérant (ou sous-gérant) d'exportations de l'entreprise. Le questionnaire a notamment permis à dresser le profil des répondants et de l'échantillon. L'entrevue en profondeur a permis de cueillir les données pour l'analyse des résultats.

Chapitre 5 : L'industrie du vin chilien

Les informations des pages suivantes ont été amassées grâce à une étude de données secondaires réalisée à l'été 1998, avant que la collecte de données ait lieu. Certaines informations additionnelles ont été recueillies lors des études de cas. Ce chapitre présente différentes facettes du domaine vinicole au Chili : l'histoire, les cépages, les régions de production, les associations, les exportations de vin chilien, les producteurs, les barrières de l'industrie, les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces. Dans le contexte de cette étude, il est important de connaître l'environnement local et international dans lesquels ces compagnies font compétition.

5.1 Histoire

La viticulture chilienne date depuis la colonisation du Chili par les Espagnols. Ces derniers, étant des catholiques dévoués, arrivèrent avec des vignes afin de produire le vin pour la messe. Les auteurs de l'époque écrivirent que les premières vignes destinées à la production de vin furent plantées immédiatement après que Pedro Valdivisio ait pris possession du Chili au nom du roi d'Espagne. Résultat : dans les années 1540, le Chili devint le premier pays producteur de vin du nouveau monde, soit 200 ans avant les États-Unis (Californie).

La croissance de la production de vin chilien durant cette période a augmenté au rythme de la colonisation. C'est à la fin du 18^e siècle que les premières livraisons de vin chilien partirent du port de Valparaiso en direction de pays américains. Au milieu du 19^e siècle, un groupe de dix familles riches donnèrent un nouveau souffle à la viticulture chilienne en utilisant des raisins de qualité reconnue tels que Cabernet, Merlot, Sauvignon, Semillon et Riesling. Ces raisins furent apportés au Chili avant que le phylloxera, une épidémie attaquant les vignes, ait dévasté tous les vignobles européens. Au 19^e siècle, les caves à vin modernes et

les vins français furent introduits. D'ailleurs, en 1877, le vin chilien fit son apparition sur les marchés européens et gagna des prix ainsi que l'attention et la reconnaissance d'experts en vin¹¹.

Un siècle plus tard, les conditions climatiques et de production du vin au Chili étaient reconnues mondialement mais il y manquait du capital et de l'entrepreneurship. Le grand potentiel du développement de l'industrie vinicole chilienne a vu le jour grâce à l'intérêt de différents investisseurs étrangers. Le premier fut Miguel Torres, viticulteur espagnol de renommée internationale, qui, en 1979, a acquis 100 hectares au Chili dans le but de produire des vins d'excellence. Cet œnologue prouva à plusieurs entreprises chiliennes qu'elles devaient améliorer certains aspects de leur viticulture (qualité du vin, technologie) afin de bénéficier d'un potentiel d'exportations. Grâce à M. Torres, l'industrie a changé de mentalité et un nouvel esprit de culture vinicole est né au Chili.

Depuis, les investisseurs étrangers font partie des leaders d'un mouvement dont le but est de rehausser le statut du vin chilien d'un fournisseur fiable de vin abordable à un fournisseur respecté de bon vin fin. Par exemple, en 1988, Vina Los Vascos s'est associée avec la Société Domaine Oriental Baron de Rothschild (Château Lafite). Ceci constitua le premier investissement français au Chili. En 1989, le Chili accueillit des investisseurs de vignobles californiens. Depuis ce temps, plusieurs autres investisseurs, principalement des États-Unis et de la France, exploitent le potentiel vinicole chilien. Aujourd'hui, le Chili est considéré, dans l'industrie vinicole mondiale, comme un joueur important du « nouveau monde »¹². Ces producteurs venus d'ailleurs ont été attirés par les micro climats idéaux du Chili, les terrains et la main d'œuvre abordable en plus d'une stabilité politique et économique renouvelée. De plus, les vignes chiliennes

¹¹ Extrait de la section *Histoire et Tradition* du site du vignoble Santa Rita : www.santarita.com/srita.htm

¹² Extrait du site www.winesofchile.com

poussent encore à partir de leurs propres racines ayant évité l'épidémie du phylloxera.

Les vignobles chiliens doivent ainsi à M. Torres le boom des exportations du vin chilien qui débuta de façon substantielle durant les années 1980. Cependant, ce n'est que durant les années 1990 que l'exportation du vin chilien connut son plein essor. Aujourd'hui, à l'aube de l'an 2000, l'évolution de la commercialisation du vin chilien ne fait que s'améliorer.

5.2 Cépages de vin chilien

Des vins d'une bonne valeur qualité/prix modique, fruités et rafraîchissants proviennent du Chili. La qualité ne cesse d'augmenter mais, pour les consommateurs, les prix sont aussi à la hausse. Notons que le vin rouge reste encore la spécialité des vignobles chiliens, spécialement le Cabernet Sauvignon, cultivé dans les vignobles cléments et fertiles depuis 1850. Par ailleurs, la plupart des vins cultivés au Chili sont faits à partir des mêmes variétés qu'en France (tout comme la Californie) soit le Chardonnay, le Cabernet Sauvignon et le Merlot. D'autres cépages communs sont le Sauvignon Blanc, le Semillon, le Riesling, le Pinot Noir et le Malbec. Cependant, les entreprises ont commencé, dernièrement, à exploiter des cépages non-traditionnels pour le Chili, tel le Syrah, le Mouvedre et le Viognier.

5.3 Régions de production

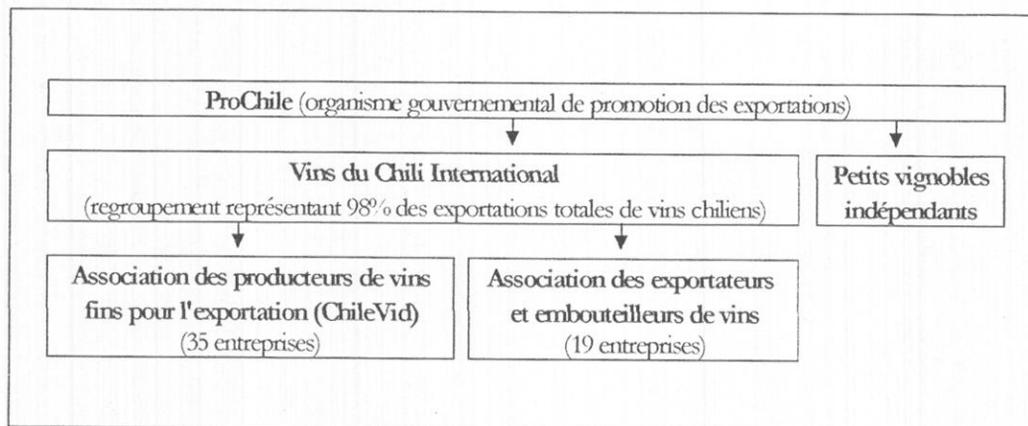
Le Chili comporte cinq régions et de nombreuses sous-régions propices à la culture de vin (voire la carte géographique à l'annexe 5). D'ailleurs, le 26 mai 1995, les régions et sous régions vinicoles furent publiées conformément au décret de la loi 464. Les 5 régions sont : Atacama, Coquimbo, Aconcagua, la

Vallée centrale et la Vallée du sud. Notons que les régions principales pour la production de vin chilien sont celles de l'Aconcagua, de la Vallée centrale et de la Vallée du sud. La plupart des exportations de vins chiliens proviennent des grands vignobles de la vallée Maipo qui englobe la ville de Santiago, située dans la Vallée centrale.

5.4 Associations

Dans le domaine de l'industrie chilienne du vin, les associations d'entreprises sont très importantes car elles permettent d'assurer le succès des exportations de vin. Le schéma ci-dessous représente la hiérarchie des associations vinicoles.

Illustration 14 : Organigramme des associations de vins chiliens



Source : *Experts de l'industrie, 1998.*

ProChile représente et appuie toutes les entreprises exportatrices du Chili. Étant donné l'importance des exportations de vins, cet organisme gouvernemental aide beaucoup les entreprises chiliennes. ProChile appuie les entreprises en leur donnant périodiquement de l'information sur les marchés étrangers et la demande potentielle pour le vin chilien. Toutes les entreprises de vins chiliens ont accès à ces données et aux conseils des analystes de ProChile. La seule aide financière offerte est lors des foires internationales. À ce moment, ProChile subventionne

en partie les coûts de participation car ces foires contribuent aussi à promouvoir l'image du Chili en général.

Il existe deux associations distinctes auxquelles peuvent appartenir les producteurs de vins chiliens : L'Association de producteurs de vins fins pour l'exportation, soit *Chile Vid*, et l'Association d'exportateurs et d'embouteilleurs de vins A.G.. Ces deux associations ont des buts différents et un vignoble appartient à l'une ou à l'autre de ces associations en fonction de ses propres valeurs et intérêts. Notons qu'il existe aussi un certain nombre de producteurs qui n'appartiennent à aucune association. Toutefois, toutes les entreprises exportatrices sont représentées par un organisme de l'industrie chilienne du vin : Vins du Chili International (*Wines of Chili International*). Contrairement à ProChile, les gens de Vins du Chili International sont des experts et/ou analystes de l'industrie du vin. La grande majorité travaille encore dans des entreprises de vins chiliens. Cette association cherche à promouvoir les vins chiliens en général et à faire des études poussées sur l'industrie mondiale du vin. Elle a même un bureau en Europe et elle compte bientôt en ouvrir dans d'autres régions.

L'Association de producteurs de vins fins pour l'exportation, *Chile Vid*, comporte 35 vignobles chiliens. Selon le *Country Profile* du Chili, ce sont des vignobles en émergence, en terme d'exportations, qui se sont regroupés afin de coopérer dans leurs efforts d'exportations. L'objectif principal de *ChileVid* est de maintenir et supporter l'image de qualité et de pureté des vins fins et d'aider leurs membres à élaborer et commercialiser ces vins¹³. *Chile Vid* perçoit la production de vins fins comme une activité digne, noble et ayant une grande signification économique et sociale pour le Chili. Les membres s'associent donc dans le but d'augmenter leurs forces via des actions conjointes. Notons qu'en 1995, 10% des exportations de vins chiliens étaient attribuables aux vignobles membres de *Chile Vid*.

¹³ site ChileVid: www.chilevinos.cl/chilevid/cron9702.htm

L'Association d'exportateurs et d'embouteilleurs de vins A.G. a, quant à elle, 19 vignobles membres. De façon générale, cette association regroupe les plus anciens vignobles chiliens et/ou ceux ayant les plus gros volumes de vins exportés. Toutefois, l'Association n'exclut pas les nouveaux vignobles. Pour y adhérer, il suffit de postuler à l'Association d'exportateurs et d'embouteilleurs de vins et de remplir leurs critères de sélection (qualité du cépage, vision d'entreprise etc.). Contrairement à *ChileVid*, l'Association ne promouvait pas uniquement les vins fins et ne sert pas à augmenter la force des membres via des actions conjointes car les membres représentent déjà près de 90% des exportations de vins chiliens. Les objectifs de l'Association sont de promouvoir tous les segments de vins (en vrac, vins courants, vins fins, vins premium etc.), de veiller aux moyens d'assurer la croissance à l'étranger et de permettre aux membres d'échanger sur l'industrie du vin. Étant donné l'importance de leurs exportations, les décisions et/ou actions des membres de l'Association ont une grande influence sur l'évolution et la perception des vins chiliens.

5.5 Exportations de vins chiliens

En 1997, pas moins de 150 millions de bouteilles de vins chiliens furent exportées. Durant les dernières années, les exportations mondiales de vin chilien ont connu une croissance fulgurante. Selon les experts interrogés, les principaux facteurs du succès de l'industrie sont, en ordre d'importance décroissante :

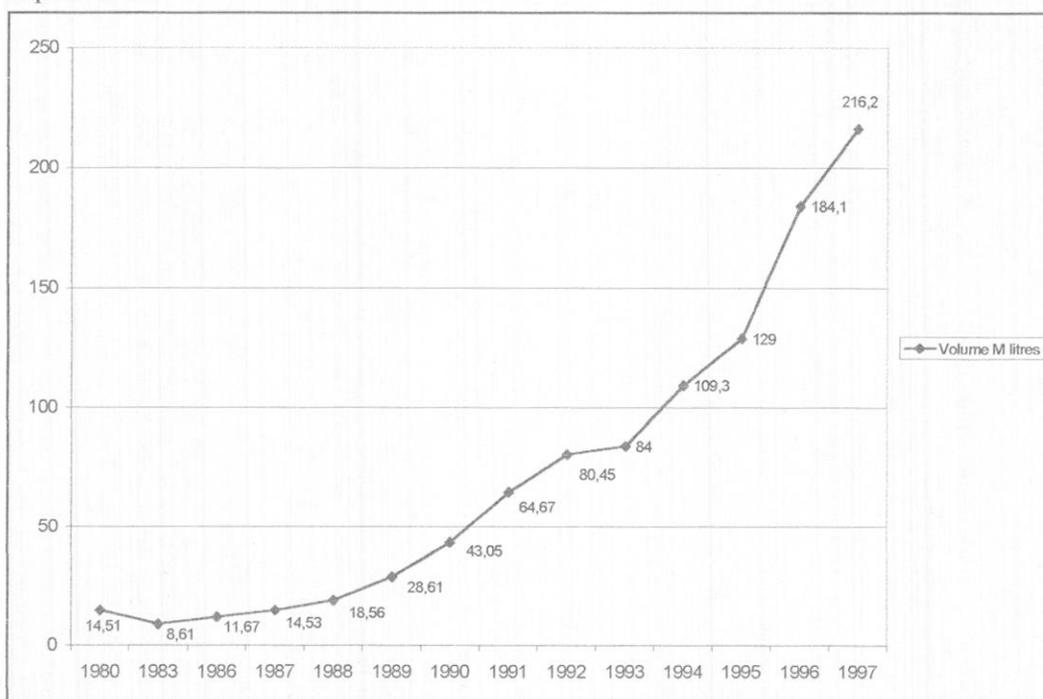
Tableau 15 : Facteurs de succès de l'industrie du vin chilien

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1- La bonne qualité du vin chilien 2- Le prix abordable du vin chilien 3- L'orientation du gouvernement qui est axé vers les marchés extérieurs 4- La bonne relation qualité/prix 5- La consistance de la qualité du vin et la satisfaction des clients dans le temps 6- Les bonnes conditions climatiques au Chili 7- L'équipement à la fine pointe de la technologie 8- Les faibles coûts d'exploitation (bois, terrains et main d'œuvre) au Chili |
|---|

Source : Répondants de l'étude de cas, 1998

Le succès des exportations du vin chilien est clairement reflété dans la série de tableaux suivants. Par exemple, les données ci-dessous illustrent qu'entre 1980 et 1990, le volume des exportations de vin chilien a cru de 204% tandis qu'entre 1990 et 1997, il a cru de 402% ! Les taux annuels de croissance sont aussi très élevés, soit de 43% (1995/1996) et de 17% (1996/1997).

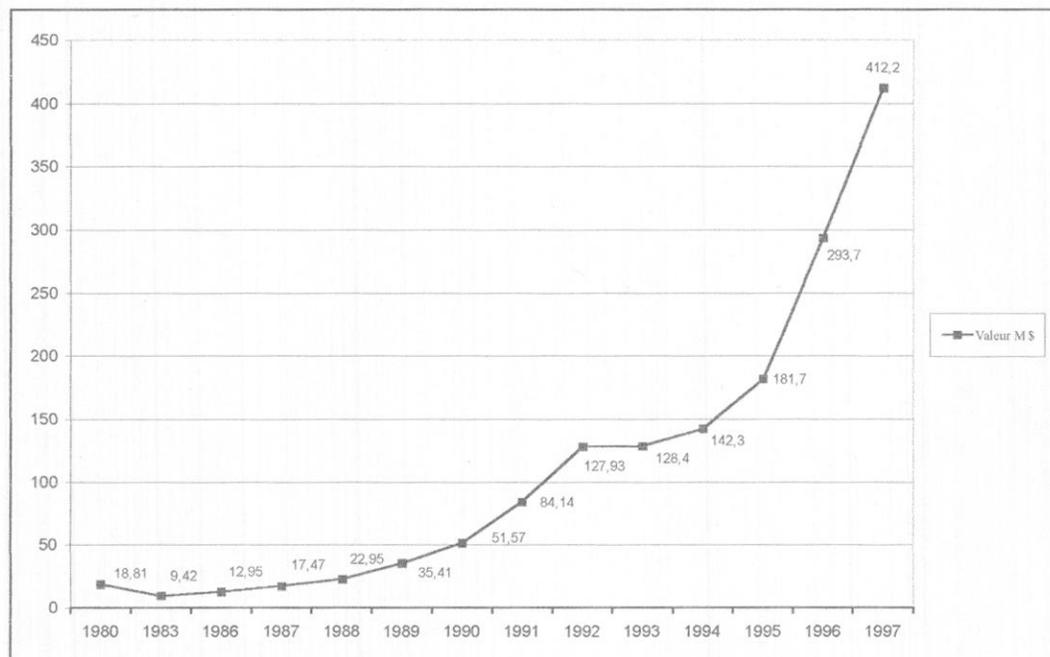
Graphique 16 : Croissance du volume (en millions de litres) des exportations depuis 1980



Source : Country Report - Chili, éditions de 1980 à 1997 (la valeur de 1993 est estimée)

En ce qui concerne l'évolution de la valeur des exportations de vin chilien, les données sont encore plus spectaculaires que celles qui ont trait au volume. Le tableau suivant démontre que la valeur du vin chilien exporté entre 1980 et 1990 a cru de 174% et de 699% entre 1990 et 1997.

Graphique 17 : Croissance de la valeur (en millions \$US) des exportations de vins chiliens depuis 1980

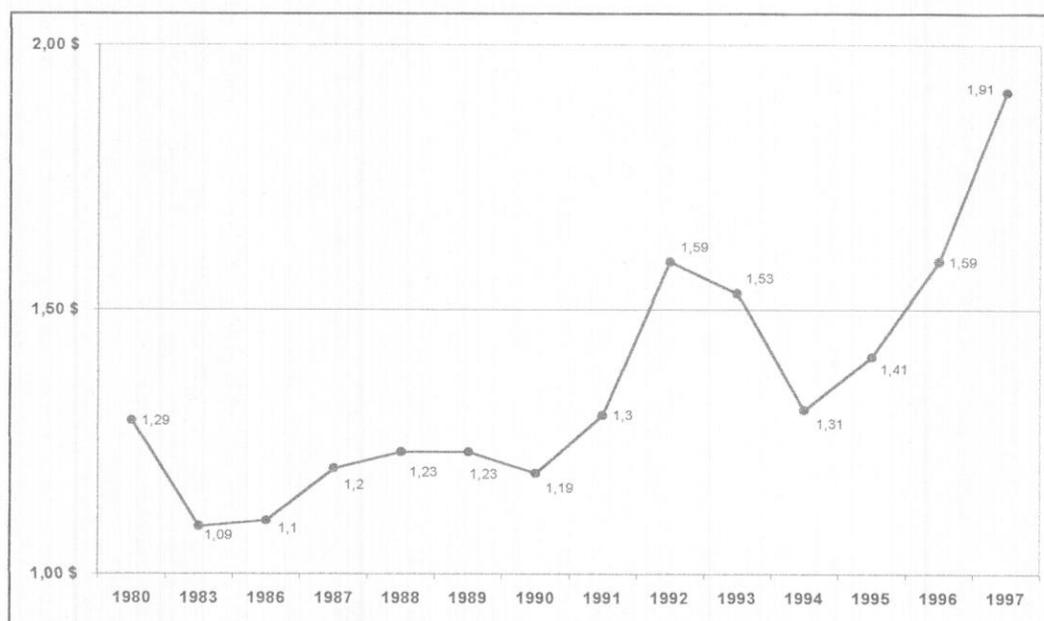


Source : Country Report - Chili, éditions de 1980 à 1997

Les taux de croissance annuels de la valeur des vins des dernières années sont beaucoup plus élevés¹⁴ que pour le volume. Ceci s'explique par le fait que les prix moyens des vins chiliens sont à la hausse grâce à une meilleure qualité des vignes. Le tableau suivant présente la croissance des prix moyens par litre de vin chilien exporté.

¹⁴ 1994/1995: 28%; 1995/1996: 62%; 1996/1997: 40%

Graphique 18 : Croissance du prix/litre des exportations depuis 1980

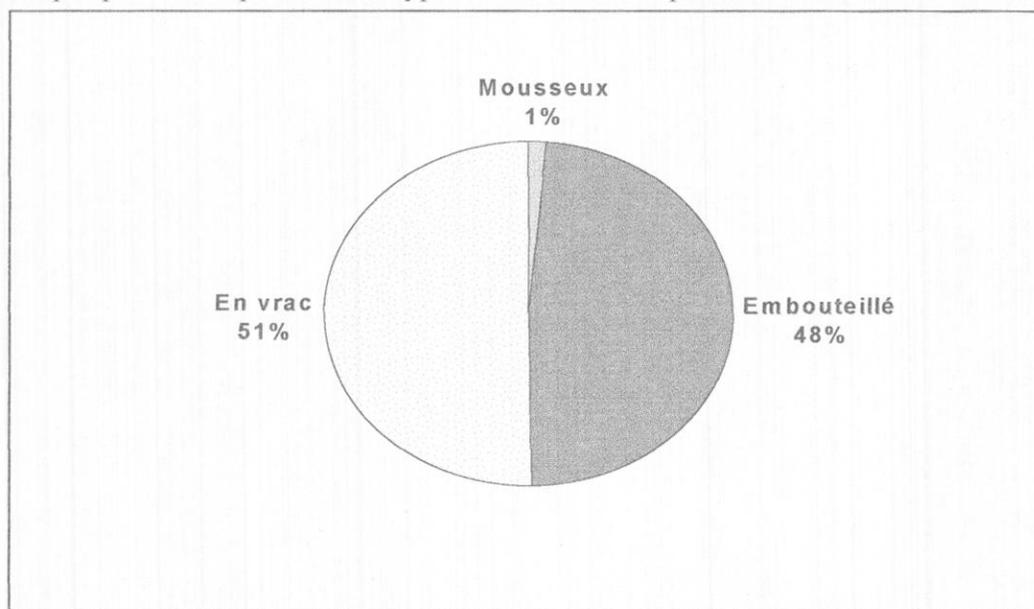


Source : Country Report - Chili, éditions de 1980 à 1997 (la valeur de 1993 est estimée).

La courbe de l'évolution du prix/litre de vin chilien exporté illustre qu'entre 1980 et 1990, les prix ont décrus de 8% alors qu'entre 1990 et 1997, ils ont crûs de 61%! Par ailleurs, la tendance positive semble avoir débuté en 1994 avec des taux annuels de croissance de 8% (1994/1995), de 13% (1995/1996), puis de 20% entre 1996 et 1997 où le prix/litre a atteint 1,91\$. Cette hausse des prix moyens est due au revirement stratégique des producteurs, soit d'améliorer la qualité du vin (en plantant des vignes de souche fine). Le prix moyen de 1,91\$ en 1997 est constitué à 41% du prix moyen du vin mousseux chilien, 40% de celui du vin embouteillé et 19% du vin en vrac. Cependant, il est intéressant de souligner que le pourcentage représenté par le vin en vrac est en légère croissance alors que les pourcentages pour le vin mousseux et pour le vin embouteillé sont en légère décroissance. Bien que le prix moyen des trois types de vins chiliens soit à la hausse, c'est le prix moyen du vin en vrac qui a le taux de croissance le plus élevé, soit 69% entre 1995 et 1997 comparé à 13% pour le vin mousseux et 16% pour le vin embouteillé.

Le prix moyen du vin en vrac croît rapidement. Toutefois, son pourcentage du volume total exporté est à la baisse. En effet, il est important de constater qu'en 1997, le vin en vrac représentait 51% du vin chilien exporté versus 56% en 1995 et en 1996. Par contre, le pourcentage du volume total représenté par le vin embouteillé est à la hausse : 48% en 1997 comparé à 42% en 1995 et 1996.

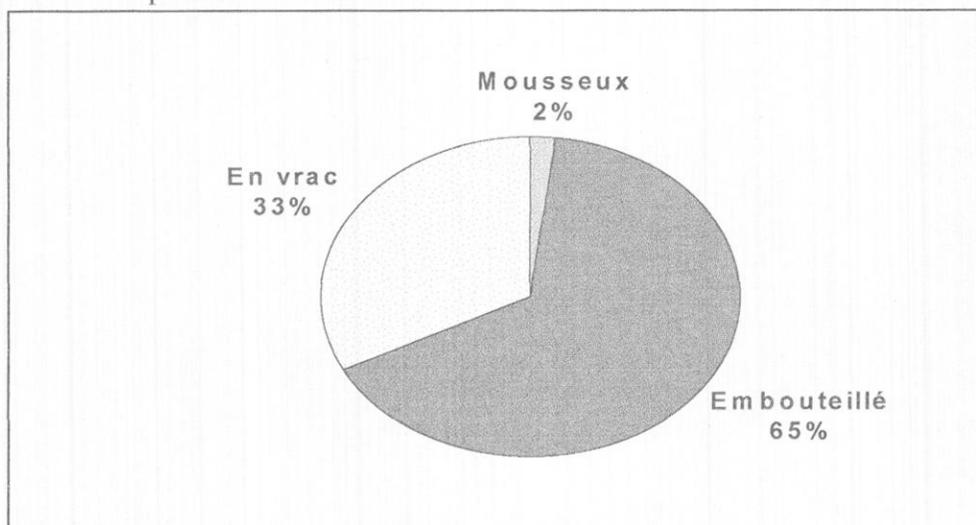
Graphique 19 : Répartition du type de vin chilien exporté selon le volume - 1997



Source : *Country Report - Chili, EIU, 2^e trimestre 1998, p. 21*

Le graphique précédent représente la répartition des revenus d'exportation selon chaque type de vin chilien. Il est bon de noter que 65% des revenus totaux d'exportations proviennent du vin embouteillé. D'ailleurs, même si le volume de vin embouteillé est inférieur à celui du vin en vrac et que son coût de production est supérieur, son prix moyen par litre est nettement plus élevé. Ceci engendre plus de profits pour les producteurs. La répartition des revenus d'exportations est restée presque pareille depuis 1995.

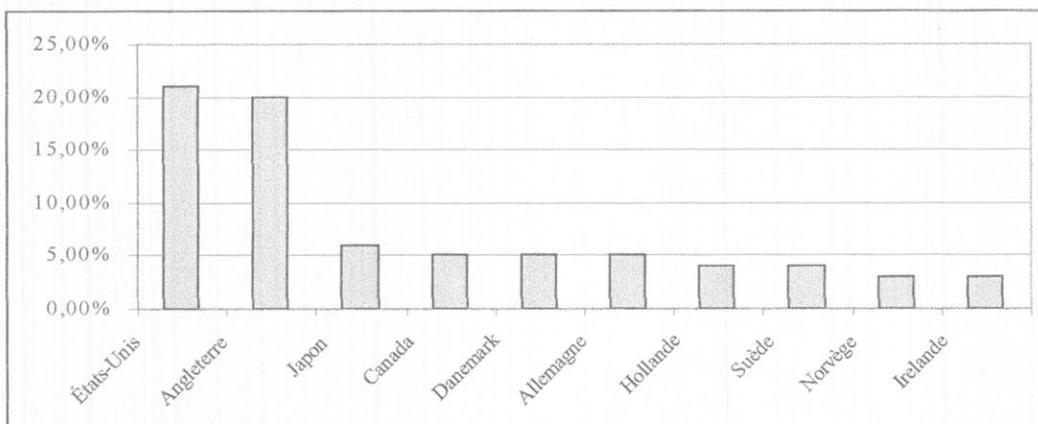
Graphique 20 : Répartition du type de vin chilien exporté selon les revenus totaux d'exportations en 1997



Source : Country Report - Chili, EIU, 2^e trimestre 1998, p. 21

Tous les graphiques précédents démontrent la croissance des exportations de vin chilien à tous les égards : en volume, en valeur monétaire (\$US) et en terme de prix/litre. Par ailleurs, les entreprises chiliennes exportent plus de 70% du vin embouteillé en Europe et en Amérique du Nord. Les États-Unis représentent 21% des exportations totales en 1997. De plus, nous assistons, à une augmentation des exportations de vins chiliens en Asie. Ce dernier marché est aujourd'hui considéré comme ayant le plus de potentiel pour le succès futur des vignobles.

Graphique 21 : Destinations principales (et leur %) des exportations de vins- 1997



Source : ProChile, 1998

Bien que les exportations augmentent, soulignons que le taux de consommation interne (au Chili) décroît rapidement. Dans les années 1950, le taux était de 60 litres par habitant par année alors qu'en 1997, la consommation annuelle interne se trouve à 13 litres par habitant. La baisse de consommation du vin chilien au Chili est due au fait que la population boit d'autres types d'alcool comme le pisco et la bière. Le gérant de l'association *Chile Vid*, M. Rodrigo Alvarado croit que le marketing domestique du vin chilien est insuffisant et peu imaginatif ce qui aurait aussi contribué à diminuer le taux de consommation de vin par habitant. De plus, les vignobles consacrent peu de temps à créer des alternatives qui peuvent faire compétition à la bière et attirer les jeunes buveurs.

En juillet 1998, un accord de collaboration entre la *Corporacion Chilena del Vino* et l'*Instituto de Investigaciones Agropecuarias* fut signé. Cet accord permet de développer et de partager des connaissances en recherche et développement vinicole. Lors de la signature de l'accord, le point suivant fut mis de l'avant : « Les exportations de vin chilien peuvent atteindre 500 millions de dollars annuellement si, aux ventes comparatives du pays, viennent s'ajouter la qualité, des meilleurs prix et l'incorporation de technologie propice. »¹⁵. De plus, le président de la *Corporacion Chilena del Vino*, M. Robert Echeverria, déclare « En vertu d'un travail conjoint, les viticulteurs chiliens peuvent améliorer leur production en terme de qualité et de prix afin d'augmenter leur présence sur les marchés extérieurs qui, pour l'instant, représente que 3% »¹⁶.

5.6 Les producteurs

Depuis la signature du décret en 1995, les producteurs qui exportent du vin chilien doivent être enregistrés avec le *Servicio Agrícola Ganadero* (département d'agriculture et de bétail). De plus, les étiquettes de vin doivent indiquer le type de vin, la région d'origine, l'année de récolte et plusieurs autres indices de qualité.

¹⁵ El Mercurio, Santiago, 13 juillet, 1998

¹⁶ Idem à note 15

L'information est certifiée par un comité indépendant. Ces standards ont été instaurés afin d'améliorer la fiabilité du vin chilien et aider à rehausser les prix moyens d'exportation.

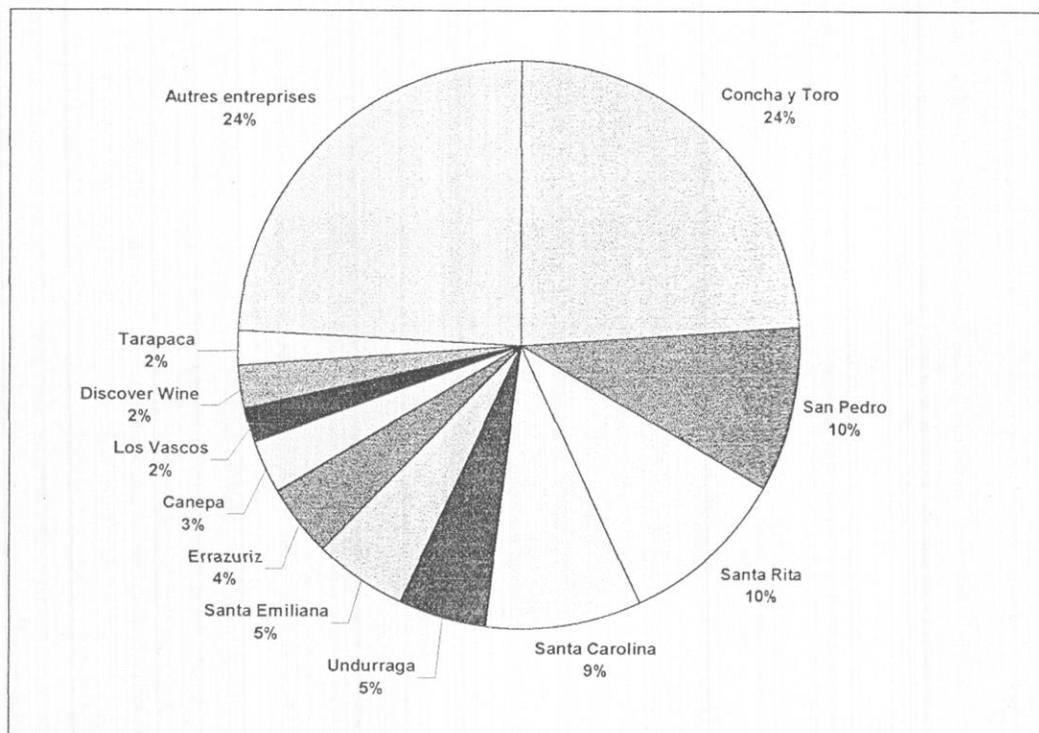
Il est intéressant de noter que les vignobles occupent maintenant 65,000 hectares au Chili ce qui représente le même nombre d'hectares qu'il y avait en 1987¹⁷. Toutefois, de nos jours, plus de 60% des hectares sont utilisés pour des vignes de souches fines alors que ces dernières ne comptaient que pour 31,5% des hectares il y a une décennie. Ces chiffres démontrent donc la tendance des producteurs chiliens à cultiver des vignes de meilleure qualité. Les surfaces qui ont été plantées de vignes de qualité ont augmentées de 4,500 hectares en 1997, 2000 hectares en 1996 et environ 1,200 hectares par année entre 1990 et 1995. Selon les experts de l'industrie, cette expansion de vignes de haute qualité devrait continuer durant les années à venir.

Il est impossible d'affirmer le nombre exact d'entreprises de vins au Chili car les différents experts de l'industrie et les différents répertoires d'entreprises citaient un nombre qui variait de 60 à 90 entreprises. Par ailleurs, le nombre d'entreprises exportatrices de vin chilien varie entre 60 et 70, selon le répondant interviewé. Notons qu'il existe 11,000 producteurs chiliens qui fournissent la quantité de raisins nécessaire aux entreprises de vin.

Les grandes entreprises exportatrices de vin chilien représentent un pourcentage élevé des exportations, autant en terme de volume qu'en valeur monétaire. Le graphique ci-dessous illustre la part des exportations totales représentées par chacun des 10 plus grands exportateurs de vin chilien en 1997. Ces derniers représentent 76% des exportations totales en \$US de vins chiliens.

¹⁷ EIU Country Report, 1^{er} trimestre 1998, p. 22

Graphique 22 : Part relative (%) des exportations totales pour les 10 plus grands exportateurs de vins chiliens - 1997



Source : Données privées de l'industrie, étude de cas 1998

En terme de volume, les 10 plus grands exportateurs représentaient 79% des exportations totales en 1997. Cela signifie que les grands exportateurs exportent plus de vins bas de gamme que le reste de l'industrie. En effet, les autres entreprises sont, en majorité, des membres de *ChileVid* donc exportatrices de vins fins. En 1997, les quatre plus grandes entreprises de vin chilien comptaient pour 53% des valeur d'exportations (\$US). Toutefois ces mêmes entreprises représentaient, en 1989, 63% des exportations totales (\$US). Il semblerait donc que l'essor des exportations dans les années 1990 a mené à une diminution des parts de marché des grands joueurs traditionnels. D'ailleurs, le pourcentage des exportations totales (\$US) des entreprises qui ne figurent pas parmi les 10 grands exportateurs de vin chilien a passé de 9% en 1989 à 24% en 1997. Ainsi, le futur semble très positif à l'émergence des nouveaux vignobles de vins fins qui réussissent déjà à se tailler une bonne place dans l'industrie compétitive du vin.

L'acharnement des nouveaux venus contribue à augmenter leurs parts de marché à l'exportation. Les grandes entreprises devront surveiller de près les stratégies des vignobles en émergence si elles ne désirent pas perdre davantage de présence dans les marchés étrangers.

5.7 Barrières à l'entrée dans l'industrie des vins

Bien que les dernières années aient amené un afflux de nouveaux joueurs dans l'exportation du vin chilien, il y existe quand même certaines barrières pour entrer dans l'industrie. Les répondants des entreprises étudiées ont présenté les barrières ci-dessous comme étant les plus importantes lorsqu'une entreprise tente de pénétrer de nouveaux marchés :

- Chaque marché a un système différent au niveau des frais d'importations, des taxes, des quotas, des règles sanitaires et du système de distribution interne. C'est la plus grande barrière à l'entrée car le fait que les systèmes ne soient pas uniformisés complique le développement des nouveaux marchés. Par exemple, une entreprise ne peut pas entrer de la même manière dans un marché où la vente d'alcool est monopolisée que dans un marché où le gouvernement est protectionniste.
- Dans les marchés étrangers, il y a un manque d'information au sujet du vin chilien. De plus, les entreprises chiliennes manquent de crédibilité parce que, notamment, leurs prix sont bas et il y a une méconnaissance de leurs marques et/ou de leurs noms d'entreprises.
- Certaines cultures n'ont pas coutume de boire du vin. Ainsi, les consommateurs dans ces marchés n'ont pas de connaissances à l'égard du vin.
- Cela coûte cher à un nouveau vin de pénétrer des marchés car, inévitablement, il rencontrera de la résistance face aux produits des concurrents chiliens et étrangers.

- Il y a aussi des barrières géographiques car le Chili est situé très loin de la plupart des marchés. Ceci rend donc l'accès plus difficile et augmente les coûts de transport.
- Dans un marché donné, les meilleurs agents d'exportations sont très en demande. Une entreprise qui pénètre un nouveau marché aura de la difficulté à trouver un bon agent fiable qui est disponible.

5.8 Forces, faiblesses, opportunités et menaces

Le tour d'horizon de l'industrie chilienne du vin ne serait pas complet sans la présentation de ses forces et ses faiblesses. Le tableau ci-dessous en présente une synthèse.

Tableau 23 : Forces et faiblesses de l'industrie du vin chilien

| Forces | Faiblesses |
|---|--|
| Grande production avec une bonne relation quantité/prix | Presque toutes les machines œnologiques sont importées |
| Augmentation de consommation mondiale de vins fins | Matières premières importées : levure, bouchons de liège et barils |
| Vins de meilleure qualité | Une augmentation lente des plantations par rapport à la croissance des exportations. Ceci a mené à l'augmentation du prix des raisins et à la diminution de la rentabilité des entreprises |
| Vins à meilleurs prix | |
| Le prix international par litre de vin augmente | Il y a une multiplication d'entités corporatives qui ne se coordonnent pas entre elles |
| Le marché des exportations est en croissance | Le Chili a un marché interne sous-développé pour les vins fins |
| Production à la fine pointe de la technologie | Les bouteilles coûtent très chères alors certaines entreprises choisissent d'embouteiller leurs vins en France parce que c'est moins cher |
| | Il n'existe pas de développement technologique pour les vignobles, il est adapté |

Source : Traduction libre de l'auteur, basée sur un document privé de l'industrie, 1998.

Chaque entreprise doit aussi tenir compte des opportunités et menaces dans leur industrie si elle désire assurer son succès futur.

Tableau 24 : Opportunités et menaces de l'industrie du vin chilien

| Opportunités | Menaces |
|---|--|
| Le vin est associé à des qualités curatives | Présence accrue de nouveaux concurrents comme l'Australie, l'Afrique du Sud, la Nouvelle Zélande, l'Europe Orientale et l'Argentine |
| Augmentation de la compétitivité des entreprises viticoles | La réorientation de concurrents traditionnels qui ont investi dans le segment des vins à bas prix (<i>varietales</i>) et pour lesquels ils font beaucoup de promotion. Entre autres, la France, l'Italie, l'Espagne et l'Australie |
| Explorer de nouvelles niches comme le vin organique | Réactions protectionnistes possibles dans les marchés principaux pour le Chili. Par exemple, une croissance des barrières financières d'entrée ou une accusation de dumping aux États-Unis |
| Suivre les tendances changeantes de l'industrie mondiale du vin | |

Source : Traduction libre de l'auteur, basée sur un document privé de l'industrie, 1998.

Ceci termine le bref aperçu de l'industrie chilienne du vin. À la lumière de tout ce qui a été présenté précédemment, le prochain chapitre présente l'interprétation des données recueillies lors de l'étude de cas au Chili.

Chapitre 6 : Analyse et résultats

L'analyse des résultats est basée sur les réponses de douze gestionnaires d'exportations d'entreprises ayant acceptées de participer à cette étude. Rappelons que cette dernière est de nature exploratoire et traite seulement une industrie du Chili. Donc, les résultats ne présentent pas nécessairement un portrait complet des relations possibles entre les caractéristiques organisationnelles, le degré d'internationalisation des entreprises et leur marketing à l'exportation. Par ailleurs, chaque entrevue a été guidée de manière à avoir des résultats comparables afin de présenter des conclusions permettant de répondre aux questions de recherche. Les données recueillies nous permettent de déterminer, au moins de manière tentative, quels concepts de l'étude sont inter-reliés.

6.1 Analyse du degré d'internationalisation des entreprises étudiées

Il est important d'établir le degré d'internationalisation des entreprises étudiées. Dans ce but, la classification préliminaire utilisée pour établir le degré d'internationalisation doit être confirmée (voir chapitre 3.2). Le tableau suivant présente les catégories préliminaires d'internationalisation et les entreprises appartenant à chacune de celles-ci.

Tableau 25 : Catégories d'internationalisation basées sur le montant d'exportations

| Catégorie 1 | Catégorie 2 | Catégorie 3 |
|--|---|---|
| 150,000 à 1 million \$US d'exportations | 1 million à 10 millions \$US d'exportations | Plus de 10 millions \$US d'exportations |
| - Doña Javiera - Fransisco de Aguirre | - Bisquertt - Mont Gras - Tarapaca - Los Vascos - Errazuriz - Canepa | - Undurraga - Santa Rita - San Pedro - Concha y Toro |

Source : ProChile et données recueillies lors de l'étude de cas, 1998.

chaque catégorie s'applique pour chacune des variables. La seule exception concerne le nombre d'employés du département d'exportations mais celle-ci est justifiable. La seule entreprise dont le nombre d'employés en exportations peut être classifié autant dans la catégorie 1 que 2, s'explique par le fait que cette entreprise appartient à 51% à une entreprise vinicole française qui l'appuie. Par exemple, l'entreprise française offre à ses acheteurs autant des vins français que des vins chiliens. Ainsi, le département d'exportations de cette dernière s'occupe seulement de gérer, en ce qui concerne les vins chiliens, les commandes de ses clients actuels à l'extérieur de l'Amérique latine. Tout le développement des marchés, la gestion d'exportation des marques chiliennes à l'étranger et la gestion des commandes de l'Amérique latine passe par le bureau de Santiago.

Bref, en regardant plusieurs des variables énoncées dans le tableau précédent, un individu peut correctement classifier une entreprise exportatrice de vins chiliens dans la catégorie représentant son degré d'internationalisation.

Afin d'analyser davantage le degré d'internationalisation des entreprises de vins chiliens, les degrés d'internationalisation issus de la littérature furent aussi examinés dans le contexte de cette étude à cas multiples. Lors de chaque entrevue en profondeur, j'ai montré au répondant cinq cartons. Chaque carton représentait la typologie des différents degrés d'internationalisation définis par des auteurs donnés. Les cinq cartons illustraient les degrés d'internationalisation de l'école Uppsala (Johanson et Vahlne, 1975, 1977, 1990; Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975), de Bilkey et Tesar (1977), de Cavusgil (1980), de Czinkota (1982) et de Rao et Naidu (1992) tels que définis dans le tableau 3 de la revue de littérature. Pour chacun des cartons, le répondant devait choisir quel degré d'internationalisation correspondait le mieux à la situation de son entreprise.

La revue de littérature a présenté les quatre degrés d'internationalisation définis par l'école Uppsala (Johanson et Vahlne, 1975, 1977, 1990; Johanson et

Wiedersheim-Paul, 1975). Selon les énoncés des cartons présentés en entrevues, tous les répondants ont choisi la phase 2, soit «Agents» comme celle représentant le contexte dans lequel leur entreprise faisait affaires. Bien que cette phase n'est pas la dernière phase du processus d'internationalisation de l'école Uppsala, avoir des agents constitue, pour un vignoble chilien, la phase la plus avancée d'internationalisation. En effet, pour un produit comme le vin, avoir des filiales et produire à l'étranger sont des étapes d'internationalisation qui ne s'appliquent pas à la nature du produit. Par ailleurs, la possibilité d'une co-entreprise (*joint venture*) jouera sûrement un rôle futur dans l'internationalisation de l'industrie mais ce degré d'internationalisation ne figurait pas, à l'époque, dans la typologie de l'école Uppsala.

Selon les degrés d'internationalisation définis par Bilkey et Tesar (1977) ainsi que Rao et Naidu (1992), tous les répondants ont classé leur entreprise comme ayant le degré d'internationalisation le plus avancé. En effet, tous les répondants ont choisi le degré 6 de Bilkey et Tesar (1977), «compagnie ayant beaucoup d'expérience en exportations» et le degré 4 de Rao et Naidu (1992), soit «exportatrice régulière», comme étant les énoncés décrivant le mieux leur entreprise. En ce qui concerne les degrés de Czinkota (1982), la majorité des entreprises ont choisi l'énoncé «grande exportatrice expérimentée» comme celui décrivant leur entreprise. Les seules entreprises ayant choisi «petite exportatrice», exportaient dans moins de 10 pays et appartenaient à la catégorie #1. Finalement, selon les degrés d'internationalisation établis par Cavusgil (1980), la grande majorité des répondants ont classé leur entreprise comme une compagnie ayant un dévouement permanent face aux exportations. Selon Cavusgil (1980), cela correspond au degré le plus avancé du processus d'internationalisation.

Cette analyse des degrés d'internationalisation illustre que les entreprises étudiées sont très avancées dans leur processus d'internationalisation. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que presque tous les répondants ont dit que la raison qui les

avait incitée à exporter est que la demande de vin au Chili est trop petite par rapport à l'offre. D'ailleurs, les experts de l'industrie affirment que la majorité des nouveaux producteurs de vin chilien, voire des vignobles émergents, ont été mis sur pied uniquement dans le but d'exporter.

Bref, la manière d'aborder le degré d'internationalisation d'une entreprise, dans le contexte de cette étude, ne pourra pas se faire selon les degrés d'internationalisation existants dans la littérature parce que toutes les entreprises étudiées se retrouvent en phase avancée dans le processus d'internationalisation. Il semble que, dans le cas des vins chiliens, le début du processus d'internationalisation ne commence pas au même point que les industries et/ou les pays étudiés dans la littérature antérieure. En effet, actuellement, l'exportation est une étape naturelle pour toute entreprise qui produit du vin chilien dû aux raisons suivantes :

- La demande domestique pour le vin est faible;
- La demande internationale pour les vins chiliens excède l'offre;

Suite à cette analyse et afin de faciliter la lecture subséquente, les entreprises étudiées seront dorénavant présentées selon la nouvelle classification suivante, soit entreprise à degré d'internationalisation faible (D.I. faible), moyen (D.I. moyen) ou avancé (D.I. avancé).

Tableau 27 : Nouvelle typologie de classification des entreprises étudiées selon leur degré d'internationalisation

| Nouvelle typologie de classification | Grandeur d'entreprise (en terme de montant d'exportations, de nombre d'employés en exportations) | Nombre de destinations d'exportations | Expérience (selon le nombre d'années qu'une entreprise exporte) | Classification préliminaire |
|---|--|--|---|------------------------------------|
| D. I. * faible | Petites | En phase de développement | Peu | Catégorie 1 |
| D. I. * moyen | Moyennes | En croissance stable | Moyenne | Catégorie 2 |
| D.I. * avancé | Grandes | En phase de maturité | Beaucoup | Catégorie 3 |

* Degré d'internationalisation

6.2 Lien entre les caractéristiques organisationnelles des entreprises étudiées et leur degré d'internationalisation

6.2.1 Structure légale

La littérature antérieure ne traitait pas des caractéristiques financières présentées ci-après, soit concernant les entreprises cotées à la bourse et/ou si elles font partie d'une plus grande entité financière. Par ailleurs, étant donné les possibilités d'internationalisation future de l'industrie du vin chilien, j'ai jugé pertinent d'examiner ces caractéristiques organisationnelles pour les entreprises étudiées.

Les résultats révèlent quatre entreprises cotées à la bourse. Ce tiers de l'échantillon représente également les entreprises à D.I. avancé. Par conséquent, il semble probable qu'il y ait un lien entre le fait qu'une entreprise exportatrice de vin chilien soit cotée à la bourse et qu'elle ait un D.I. avancé. De même, certains prétendent que plus une entreprise chilienne avance dans son processus d'internationalisation, plus les chances augmentent qu'elle décide de transiger des actions sur le marché boursier.

Un tiers des entreprises étudiées font partie d'un holding financièrement puissant au Chili. Toutefois, deux des entreprises en question ont un D.I. moyen et deux ont un D.I. avancé. Ainsi, l'étude de cas ne permet pas d'affirmer qu'il y ait un lien entre l'appartenance d'une entreprise à une autre entité corporative et son degré d'internationalisation.

6.2.2 Grandeur de l'entreprise

La littérature a permis d'établir que la grandeur d'entreprise peut se mesurer en terme de son nombre total d'employés (Bilkey, 1978; Cavusgil, 1984) et du montant de ses ventes annuelles, locales et internationales (Bilkey et Tesar, 1977; Bilkey, 1978; Cavusgil, 1984).

La classification des entreprises illustre que le nombre d'employés du département d'exportations est corrélé à son degré d'internationalisation mais qu'en est-il du nombre total d'employés travaillant dans l'entreprise ? Les résultats de cette étude permettent d'établir que dans l'industrie du vin chilien, il y a une relation positive entre le nombre d'employés d'une entreprise et son degré d'internationalisation.

Tableau 28 : Nombre d'employés selon le degré d'internationalisation des entreprises

| | D.I. faible | D.I. moyen | D.I. avancé |
|-----------------------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| Nombre d'employés de l'entreprise | 18 à 120 employés | 200 à 345 employés | 347 à 1000 employés |

Source : Données recueillies lors de l'étude de cas, 1998.

En ce qui concerne le montant des ventes totales annuelles, dans le cas des vins chiliens, rien ne peut être analysé car seulement 25% de l'échantillon a transmis des données quantitatives portant sur leurs ventes totales.

6.2.3 Expérience d'une entreprise

Les années d'expérience d'une entreprise se révèlent en examinant les dates de fondation des entreprises étudiées. Les résultats dévoilent que deux des trois entreprises fondées récemment (entre 1993 et 1995) ont un D.I. faible. Il est important de noter que, dans l'industrie vinicole, il est normal que le degré d'internationalisation soit faible lors des premières années car les crus sont nouveaux et la production est moindre. Les entreprises à D.I. moyen ont été fondées entre 1870 et 1993. Finalement, les entreprises à D.I. avancé ont été fondées entre 1865 et 1885. Ces données démontrent que plus une entreprise est vieille, plus il y a des chances qu'elle soit avancée dans son processus d'internationalisation. Par contre, il est impossible, sans d'autres données additionnelles, d'affirmer avec certitude une relation entre la date de fondation d'une entreprise et son degré d'internationalisation.

6.2.4 Caractéristiques d'exportation

6.2.4.1 Intensité des exportations

Selon Cavusgil (1984), l'intensité des exportations se mesure par la part relative des ventes à l'étranger par rapport aux ventes totales. En ce qui concerne les entreprises étudiées, la seule chose qui peut être dit est que les entreprises qui sont plus avancées dans leur processus d'internationalisation ont une proportion de ventes étrangères inférieures aux autres entreprises moins avancées. Ces faits contredisent les résultats antérieurs (Cavusgil, 1984). Toutefois, il est probable que ceci soit relié au fait que ces entreprises soient plus vieilles donc aient bénéficié d'une présence déjà établie dans le marché domestique.

Tableau 29 : Pourcentage des ventes à l'étranger selon le degré d'internationalisation des entreprises

| | D.I. faible | D.I. moyen | D.I. avancé |
|-------------------------------------|--|--|--|
| Pourcentage des ventes à l'étranger | 70% à 99% des ventes totales sont d'exportations | 60% à 98% des ventes totales sont d'exportations | 47% à 60% des ventes totales sont d'exportations |

Source : Données recueillies lors de l'étude de cas, 1998.

Selon les experts de l'industrie, certains vignobles sont mis sur pied simplement dans le but d'exploiter les marchés étrangers. Ces vignobles consacrent alors très peu de leur production au marché domestique bien qu'ils exportent dans de nombreux pays à travers le monde. De même, une entreprise peut avoir 98% de ses ventes à l'étranger sans pour autant avoir un degré d'internationalisation avancé. Aussi, une entreprise peut avoir 40% de ses ventes totales au Chili mais ses ventes d'exportations peuvent quand même être dans les millions de dollars et dans 40 pays différents. Cette analyse ne peut donc pas confirmer la relation entre l'intensité des exportations d'une entreprise de vins chiliens et son degré d'internationalisation.

6.2.4.2 Croissance des exportations

La variable utilisée pour mesurer la croissance des exportations d'une entreprise (Kaynak et Kothari, 1984) est le taux de croissance de ses exportations entre 1996 et 1997, en terme de dollars US et de volume en litres. Il aurait été intéressant de mesurer le taux de croissance annuel pendant plusieurs années consécutives. Tout de même, les données présentées ci-après permettent, dans le contexte de cette étude, de tirer quelques conclusions intéressantes. Soulignons que le taux de croissance des exportations en terme de dollars US est proportionnel à celui en terme de litres exportés.

Tableau 30 : Taux de croissance des exportations selon le degré d'internationalisation des entreprises

| Taux de croissance des exportations (1996/1997) | D.I. faible | D.I. moyen | D.I. avancé |
|--|--------------------|-------------------|--------------------|
| En terme de \$US exportés | 312% à 461% | 6% à 204% | 21% à 70% |
| En terme de volume en litres | 360% à 426% | -2% à 207% | 9% à 58% |

Source : Données recueillies lors de l'étude de cas, 1998.

Plus le taux de croissance est élevé, plus il y a de chance que le D.I. d'une entreprise soit faible. Ceci s'explique par le fait que les exportations des entreprises à D.I. faible sont en développement donc il est normal que leur taux de croissance soit si élevé. En effet, quand une entreprise exporte déjà une quantité substantielle de vin, il est plus difficile de faire doubler ses exportations d'une année à l'autre.

Les entreprises à D.I. moyen ont des taux de croissance plus variables que les entreprises à D.I. faible ou à D.I. avancé. Les facteurs suivants expliquent ce phénomène. Les entreprises à D.I. faible sont en phase de développement de marchés. Elles ont peu de marchés donc, il leur est beaucoup plus facile d'aller chercher des marchés additionnels. Par contre, les entreprises à D.I. avancé ont

un développement de marchés plus lents puisqu'elles sont déjà dans beaucoup de marchés alors que les entreprises à D.I. moyen peuvent soit choisir d'ajouter beaucoup de marchés ou non, dépendant de leur position dans leur politique d'exportations.

Il semble donc exister une relation entre le taux de croissance des exportations d'une entreprise et son degré d'internationalisation.

6.2.4.3 Principales destinations d'exportations

Il est aussi pertinent d'étudier la relation entre plus importantes destinations d'exportations pour une entreprise et son D.I. Dans le cas de cette étude, l'affirmation suivante s'applique : plus le pourcentage représentant les plus importants marchés d'exportations est faible, plus une entreprise a un D.I. avancé. Le tableau suivant le démontre clairement.

Tableau 31 : Pourcentage des ventes représenté par les principales destinations d'exportations selon le degré d'internationalisation des entreprises.

| | D.I. faible | D.I. moyen | D.I. avancé |
|--|--------------------|-------------------|--------------------|
| % représenté par les 10 destinations d'exportations principales | 100% ¹⁸ | De 86% à 99% | Entre 80% et 85% |
| % représenté par les 5 premiers marchés | 82% à 100% | De 75% à 93% | De 63% à 67% |
| % représenté par les 3 premiers marchés | 65% à 100% | De 58% à 82% | De 48% à 57% |

Source : Données recueillies lors de l'étude de cas, 1998. Voir annexe 4 pour détails.

6.2.4.4 Budget d'exportations

Rao et Naidu (1992) ont prouvé qu'il y a une relation entre le budget consacré à l'exportation et le degré d'internationalisation d'une entreprise. Dans le cadre de

¹⁸ Il est normal que 100% représente les 10 marchés étrangers les plus importants pour les entreprises à D.I. faible puisque celles-ci n'exportent pas dans plus de 10 pays.

l'étude de cas, aucune conclusion absolue peut être faite au sujet du lien entre le budget dédié aux exportations par une entreprise et son D.I. puisque les données sur les budgets ne sont pas fiables, voire incomplètes et incomparables. Néanmoins, les informations recueillies¹⁹ permettent de constater que plus une entreprise exporte, plus le budget d'exportations est grand.

6.2.4.5 Département d'exportations

Toutes les entreprises étudiées ont des départements d'exportations. Cela ne semble pas être une caractéristique organisationnelle liée au degré d'internationalisation. Les répondants prétendent que le succès des exportations de vins chiliens durant cette décennie ont influencé plusieurs entreprises à exporter. En décidant d'exporter, les entreprises ont alors tous eu le réflexe de créer un département d'exportations pour assurer le développement des marchés et les ventes à l'étranger.

6.2.4.6 Profits d'exportations

En général, selon les répondants, les profits d'exportations sont meilleurs que les profits domestiques. Pourquoi ? Parce que l'immensité du marché international du vin permet aux entreprises de diversifier leur risque. Conséquemment, en moyenne, le potentiel des profits découlant des exportations est supérieur au profit domestique. Au Chili, la demande est assez stable et il y a un toit pour les ventes car le marché est restreint. À l'extérieur du Chili, la demande internationale pour le vin est en croissance et le potentiel de croissance est encore grand. De plus, la majorité des entreprises vendent à des prix plus élevés à l'étranger. Dans tous les cas, les répondants n'ont pas voulu dévoiler leurs profits à l'exportation. Alors, l'analyse de données ne peut révéler une relation entre les profits d'exportations et le degré d'internationalisation des entreprises.

¹⁹ Seulement 5 entreprises ont répondu à cette question (42% de l'échantillon).

6.2.4.7 Plans d'expansion futurs

Selon Rao et Naidu (1992), il y a une relation positive entre les plans d'expansion futurs d'une entreprise et son degré d'internationalisation. Plus une entreprise avance dans son processus d'internationalisation, plus il y a de chances qu'elle ait des plans d'expansion et plus ces derniers ont une envergure importante. À la lumière des taux de croissance fulgurants des exportations de vins chiliens, la vision qu'ont les gestionnaires d'exportations détermine les tendances du futur et détermine comment l'industrie continuera à s'internationaliser. Il y a définitivement une relation entre les plans d'expansion futurs des gestionnaires et le degré d'internationalisation de l'entreprise pour laquelle il travaille.

Tableau 32 : Plans d'expansion futurs selon le degré d'internationalisation de l'entreprise

| | D.I. faible | D.I. moyen | D.I. avancé |
|--------------------|--|--|---|
| Court terme | <ul style="list-style-type: none"> - Positionner les marques à travers les États-Unis - Exporter toute la production | <ul style="list-style-type: none"> - Augmenter la production et la capacité des caves - Continuer à produire du vin de haute qualité - Continuer les exportations et les investissements | <ul style="list-style-type: none"> - Investir en Argentine - Continuer de croître - Se consolider comme une grande entreprise de vins sérieuse, tels que les vignobles français |
| Moyen terme | <ul style="list-style-type: none"> - Pénétrer l'Asie, tout l'Orient | <ul style="list-style-type: none"> - Vendre dans 5 ou 6 pays de plus, - Augmenter la quantité vendue dans les marchés actuels, la production de vin de haute qualité et le pourcentage de vin exporté embouteillé - Être dans les 5 plus grands exportateurs chiliens | <ul style="list-style-type: none"> - Opérations à partir de quelques endroits en Europe, sous forme de co-entreprise - Devenir une des plus grandes entreprises de vins à l'échelle internationale - Production en Argentine |
| Long terme | <ul style="list-style-type: none"> - Se positionner dans le plus de pays possibles - Bâtir la marque pour pouvoir augmenter la quantité de vins produits | <ul style="list-style-type: none"> - Exporter 100% de la production | <ul style="list-style-type: none"> - Former des entreprises communes avec de plus petites entreprises au Chili - Avoir des opérations au Chili, en Argentine, aux États-Unis et en Europe. |

Source : Données recueillies lors de l'étude de cas, 1998.

6.2.4.8 Activités internationales avancées

Plusieurs entreprises étudiées, à D.I. moyen ou avancé, ont des activités internationales, jugées avancées par Rao et Naidu (1992). En effet, deux des vignobles chiliens étudiés ont des co-entreprises avec des investisseurs étrangers, l'un californien, l'autre français. De plus, quelques entreprises ont fondé des sous-entreprises chiliennes afin d'exploiter des segments de marchés différents à l'étranger. Finalement, la plus grande exportatrice de vins chiliens, donc une entreprise à D.I. avancé, a récemment acheté un vignoble en Argentine afin de développer ses opérations au niveau international. C'est la première fois qu'un vignoble chilien achète des terrains à l'extérieur du Chili et, selon les réponses de la section précédente, d'autres entreprises à D.I. avancé semble vouloir suivre le pas. Ainsi, plus une entreprise est avancée dans son processus d'internationalisation, plus il y a de chances qu'elle ait des activités internationales avancées.

6.2.5 Caractéristiques organisationnelles reliées au développement des marchés

6.2.5.1 Chaîne d'établissement des marchés d'exportations

Dans le cadre de l'internationalisations des entreprises, Johanson et Wiedersheim-Paul (1975) a présenté la chaîne d'établissement, voire la séquence que suit l'ajout de marchés. Dans le cas des entreprises chiliennes, le développement des nouveaux marchés paraît suivre un modèle semblable. Toutes les entreprises commencent à exporter dans les marchés les plus importants de leur époque (Amérique du Nord, Royaume-Uni etc.). Par la suite, elles exploitent, en ordre, le reste de l'Europe, l'Amérique Latine et, finalement, l'Asie. Bien entendu, seuls les pays ayant du potentiel sont développés. Notons que l'importance des marchés varie selon l'année durant laquelle une entreprise a commencé à exporter. Ainsi, une entreprise ayant commencé à exporter durant les années 1980 a exploité les pays non producteurs de vin de l'Europe ainsi que

les États-Unis et le Canada. Cependant, une nouvelle entreprise a plutôt commencé par exporter en Asie. Il ne semble donc pas y avoir de relation entre la séquence d'ajouts des marchés et le degré d'internationalisation des entreprises. L'ajout de nouveaux marchés est plutôt relié au moment où une entreprise décide de pénétrer des nouveaux marchés.

6.2.5.2 Stratégie d'entrée

Une fois que la chaîne d'établissement des marchés est déterminée, il est pertinent d'analyser la façon dont une entreprise pénètre un nouveau marché. Dans le cadre de cette étude, tous les répondants ont affirmé que la stratégie d'entrée se fait via l'exportation. Selon les répondants, dans le cadre de l'industrie du vin, c'est le seul choix viable en début du processus d'internationalisation. Le degré d'internationalisation d'une entreprise n'est donc pas corrélé avec sa stratégie d'entrée dans les marchés étrangers. De plus, selon les entrevues, il semble que la stratégie d'entrée d'une entreprise soit la même peu importe si c'est son premier marché d'exportations ou son 45^{ième}.

6.2.5.3 Sélection des marchés d'exportations

L'analyse des données illustre que la façon qu'une entreprise sélectionne ses nouveaux marchés varie selon le degré d'internationalisation de l'entreprise. Par exemple, les entreprises à D.I. faible sont plus ouvertes dans leur sélection de nouveaux marchés car elles veulent développer leurs exportations. Elles fixent des marchés prioritaires mais, étant donné que les quantités de commandes initiales ne sont pas très grandes, elles auront tendance à accepter de vendre à un pays qui n'est pas nécessairement sur sa liste de marchés prioritaires. De plus, les petites entreprises ne peuvent pas attendre que les agents viennent vers elles donc elles sont plutôt pro-actives. Elles analysent les marchés potentiels via l'information disponible et elles approchent des agents et/ou importateurs potentiels.

Les entreprises à D.I. moyen font davantage de sélection de marchés en fonction des marchés importants où elles ne sont pas présentes mais où elles voudraient exporter. Les gestionnaires de ces entreprises font aussi une forme d'analyse de marchés avant de pénétrer un nouveau marché. Ces entreprises sont réactives face à certaines demandes et pro-actives face à d'autres marchés potentiels.

Finalement, les entreprises à D.I. avancé ont plutôt tendance à se faire approcher par les acheteurs de marchés étrangers potentiels. Toutefois, l'analyse de nouveaux marchés est aussi très importante pour ces entreprises et elle se fait en fonction des marchés où elles ne vendent pas actuellement. Par ailleurs, les entreprises à D.I. avancé vendent dans un minimum de 40 pays donc, en principe, elles vendent déjà dans les marchés les plus importants pour le vin. Ainsi, l'analyse de marchés est plus rigoureuse afin de développer de nouveaux marchés où il y a un potentiel pour le futur. Bref, il y a une relation entre la sélection des marchés d'exportations et le degré d'internationalisation des entreprises. Plus une entreprise est avancée dans son processus d'internationalisation, plus la sélection des marchés tend à être réactive mais plus l'étude des marchés potentiels sera poussée.

6.2.5.4 Importance de la recherche marketing

La grande majorité (92%) des entreprises étudiées font leur propre étude de marchés avant de pénétrer un nouveau marché. Il n'y a pas de lien entre le D.I. d'une entreprise et le fait qu'elle fasse ou non une analyse de marché. C'est plutôt une constante de l'industrie. Dans tous les cas, les analyses de marché sont faites par le département d'exportations des entreprises étudiées. L'analyse est basée sur les informations reçues de ProChile, de ChileVid, de l'Association des Exportateurs et des ambassades chiliennes à l'étranger afin d'évaluer le potentiel d'un marché. Un agent potentiel peut aussi fournir de l'information sur un marché spécifique.

Soulignons que les répondants ont affirmé qu'ils ne font pas faire d'études avec une collecte de données primaires par des firmes de recherche extérieure. Et ce, parce que ces recherches coûtent trop chères par rapport au volume de vin que l'entreprise pourra vendre puisque ses ventes sont limitées par sa production qui est fixe pour une année donnée. La seule compagnie ayant engagée des firmes extérieures de recherche est l'entreprise leader de l'industrie chilienne du vin. Il est possible d'émettre l'hypothèse que seule une très grande compagnie vinicole ayant un volume substantiel de vin à vendre peut se permettre d'investir dans des études coûteuses.

6.3 Lien entre le comportement d'exportation et le degré d'internationalisation

L'analyse des résultats de cette étude présente les relations entre le profil du répondant, les variables déterminant l'exportation et les motivations à l'exportation avec le degré d'internationalisation des entreprises de vins chiliens étudiées.

6.3.1 Caractéristiques reliées au profil du répondant

La première étape de cette analyse organisationnelle est d'établir s'il y a un lien entre le profil du répondant, soit un gérant ou sous-gérant d'exportations selon le cas, et le degré d'internationalisation d'une entreprise. Ceci est un fait important à examiner puisque la littérature a illustré que les expériences antérieures d'un responsable d'exportations influence sa façon d'aborder et de gérer les exportations d'une entreprise (Simpson et Kujawa, 1974).

Le tiers des répondants sont des sous-gérants. Par ailleurs, trois des sous-gérants travaillent pour des entreprises à D.I. moyen alors qu'un travaille pour une entreprise à D.I. avancé. La seule constatation qui peut être faite est qu'il n'y a pas de sous-gérants dans les entreprises à D.I. faible. Ceci peut s'expliquer par le

fait que ces entreprises ne sont pas encore assez développées au niveau des exportations pour justifier le poste d'un sous-gérant. En effet, les résultats démontrent qu'il y a seulement un gérant d'exportations dans les entreprises à D.I. faible et il s'occupe de tous les marchés étrangers puisqu'il y en a moins de dix. Cependant, il semble que dès que le nombre de destinations d'exportations croît, les entreprises créent le poste de sous-gérant afin de diviser les régions étrangères desservies. Il semble donc y avoir un lien entre les postes de gestion d'un département d'exportations et le degré d'internationalisation de l'entreprise.

Un autre élément intéressant à analyser est l'expérience de travail des répondants. Le tableau suivant permet d'émettre les énoncés suivants :

- Plus le répondant a un nombre élevé d'années d'expérience dans l'entreprise étudiée, plus l'entreprise en question a des chances d'avoir un D.I. avancé.
- Plus le nombre d'années travaillées au sein de la même entreprise est élevé, plus il y a de chances que le répondant ait occupé antérieurement un autre poste que son poste actuel. Dans une entreprise à D.I. faible ou à D.I. moyen, il y a plus de chances qu'un répondant ait toujours occupé le même poste que dans une entreprise à D.I. avancé.
- Plus le répondant a de l'expérience en exportation, plus l'entreprise dans lequel il travaille a des chances d'avoir un D.I. avancé.

Tableau 33 : Profils des répondants selon le degré d'internationalisation des entreprises

| | D.I. faible | D.I. moyen | D.I. avancé |
|--|---------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Profil de répondants en exportations | 2 gérants | 3 sous-gérants; 3 gérants | 1 sous-gérant; 3 gérants |
| Moyenne d'années d'expérience dans l'entreprise étudiée | 1 | 2.26 | 4.75 |
| Toujours au même poste dans l'entreprise étudiée : | 100% des répondants | 83% des répondants ²⁰ | 25% des répondants ²¹ |
| Moyenne d'années d'expérience en exportations | 4 | 5.66 | 7.75 |
| Expérience antérieure d'exportations dans d'autres vignobles | 100% des répondants | 33% des répondants | 50% des répondants |

Source : Données recueillies lors de l'étude de cas, 1998.

En ce qui concerne l'expérience antérieure en exportations de vins, la seule conclusion qui se dégage est que l'expérience dans d'autres vignobles semble être, dans 50% des entreprises étudiées, un critère d'embauche pour devenir gérant (ou sous-gérant) d'exportations. Notons que pour les entreprises à D.I. faible, tous les répondants affirment avoir de l'expérience antérieure dans l'exportation de vins. Ce résultat est logique compte tenu qu'une entreprise qui est au début de son processus d'internationalisation ait intérêt à embaucher des gérants d'exportations qui s'y connaissent dans le domaine. Cette tactique d'embauche, de la part des entreprises qui sont en développement de marchés étrangers, permet alors de maximiser les chances de succès en ce qui a trait à l'exportation de leurs vins.

En conclusion, il semble y avoir certaines relations entre le profil du répondant et le degré d'internationalisation de l'entreprise pour laquelle il travaille.

²⁰ Le seul à avoir occupé un autre poste travaillait dans cette entreprise depuis 9 ans alors que la moyenne des autres répondants est de 1 an au sein de l'entreprise étudiée.

²¹ Le seul ayant été au même poste est aussi le seul à être sous-gérant et ayant le moins d'expérience parmi les 4 répondants de la catégorie.

6.3.2 Variables déterminant le comportement d'exportation

L'analyse subséquente vise à vérifier si les caractéristiques organisationnelles reliées à l'exportation (Cavusgil et Nevin, 1981; Cavusgil, 1984; Bilkey, 1978) jouent un rôle au niveau de l'internationalisation des entreprises de vins chiliens. Lors de l'entrevue, le répondant devait affirmer s'il jugeait que son entreprise avait un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents. Tous ont répondu « oui » et la majorité perçoivent la qualité de leur vin comme un avantage qui les démarque de la compétition. Toutefois, quand, 66% des répondants citent la qualité comme un avantage concurrentiel, nous devons nous demander si la qualité est vraiment un facteur qui différencie une entreprise de vins chiliens d'une autre. Le reste de l'échantillon a cité des facteurs qui peuvent réellement être considérés comme des avantages comparatifs. Par exemple, une association avec une grande entreprise étrangère reconnue, de l'équipement à la fine pointe de la technologie, des plantations situées dans des endroits géographiques aux propriétés uniques, etc. Bref, seulement un tiers des entreprises ont un avantage concurrentiel et ce dernier n'a aucun lien avec le degré d'internationalisation de l'entreprise.

La manière d'analyser les aspirations managériales est d'évaluer l'ordre d'importance, sur une échelle de 0 à 100, des buts visés à l'étranger. Les répondants devaient donc évaluer deux variables : l'importance de la croissance et l'importance de la sécurité des investissements dans les marchés étrangers (Cavusgil et Nevin, 1981). Selon les résultats obtenus, il n'y a pas de lien entre l'importance des aspirations des répondants et le degré d'internationalisation de l'entreprise vinicole pour laquelle ils travaillent. Bien que les deux buts soient considérés très importants, la sécurité des investissements à l'étranger est prioritaire.

Les attentes managériales concernant l'effet que l'exportation aura sur la rentabilité de l'entreprise peuvent être favorables, neutres ou défavorables. Tous

les répondants ont affirmé que leurs attentes étaient favorables. Il n'y a donc pas de relation entre les attentes managériales et le degré d'internationalisation.

Selon Cavusgil et Nevin (1981), trois variables correspondent aux ressources allouées à l'exportation. Premièrement, en ce qui a trait à la planification du développement des exportations, les répondants des entreprises à D.I. faible affirment que cela est fait de manière plutôt informelle. La grande majorité des autres entreprises étudiées (D.I. moyen et D.I. avancé) développe leurs exportations de manière structurée. Il semble donc qu'il y ait un lien entre la manière d'organiser ses exportations et le degré d'internationalisation d'une entreprise. Ainsi, si un individu proclame que le développement des exportations de son entreprise est fait de manière informelle, alors son entreprise a, selon les données de cette étude, un D.I. faible. Deuxièmement, toutes les entreprises étudiées explorent de manière systématique des opportunités pour exporter ses produits. Finalement, 92% des entreprises étudiées ont des politiques d'exportations. En effet, la majorité des entreprises ont une structure orientée sur les marchés d'exportations car elles croient que la croissance future de leur entreprise proviendra de la demande internationale du vin.

6.3.3 Motivations à l'exportation

Tel que précisé dans la revue de littérature, les facteurs motivant les entreprises à exporter peuvent être divisés en trois groupes d'agents de changement : les stimuli internes, les stimuli externe et les facteurs environnementaux (Simpson et Kujawa, 1974). La collecte de données au Chili visait à déterminer ce qui avait motivé les entreprises de vins chiliens à exporter.

6.3.3.1 Les stimulus internes et externes à l'entreprise

Dans le cas de l'industrie chilienne, il n'y a pas de doute que ce sont des stimuli internes à l'entreprise qui influencent la direction à exploiter les marchés

étrangers (Simspon et Kujawa, 1974). Tous les répondants ont cité l'un ou plusieurs des stimuli suivants :

- profits additionnels
- taux de croissance d'exportations supérieur au taux domestique
- consommation locale basse donc la capacité excédentaire est destinée aux marchés étrangers.
- meilleurs prix pour le vin dans les marchés étrangers

Les seuls stimuli externes mentionnés (foires/missions commerciales et appui du gouvernement) n'influencent pas une entreprise à exporter mais servent plutôt de soutien à son développement d'exportations.

L'analyse révèle qu'il y n'y a pas de relation entre le facteur qui influence une entreprise à exporter et son degré d'internationalisation.

6.3.3.2 Les facteurs environnementaux

Les facteurs environnementaux de Simpson et Kujawa (1974) se définissent comme étant des perceptions, des caractéristiques et des expériences managériales qui peuvent influencer le développement des exportations d'une entreprise. Ainsi, l'étude de cas a tenté de cerner certains de ces facteurs dans le contexte de l'industrie du vin chilien.

En général, les répondants perçoivent quelques risques associés avec le fait d'exporter mais ils sont mineurs et ne freinent pas leurs activités d'exportation. Les répondants n'ont pas de perceptions négatives face aux coûts impliqués pour exporter des produits. Ils acquiescent que cela coûte plus cher de vendre un vin dans un marché étranger que dans un marché local. Par ailleurs, pour les gestionnaires interviewés, les coûts plus élevés d'exportation sont compensés par le potentiel de croissance et les profits additionnels qu'offrent les marchés d'exportations.

Afin d'examiner davantage les facteurs environnementaux, la perception des répondants face aux contrôles requis dans l'industrie du vin fut aussi analysée. Tous ont répondu que les contrôles exigés tant par le gouvernement chilien que par ceux de l'étranger étaient bons, voire même nécessaires afin d'assurer que les consommateurs bénéficient d'une certaine qualité. D'ailleurs, les systèmes rigoureux de contrôle de la SAG (*Servicio de Agricultura y Ganadero*) aident beaucoup le vin chilien à se positionner à l'étranger comme étant un vin de qualité. Aujourd'hui, contrairement à il y a 20 ans, tout le vin qui sort du Chili est de bonne qualité. Selon les répondants, les entreprises chiliennes ne perçoivent pas les contrôles comme un problème même si ceux-ci les obligent à respecter des exigences différentes pour chaque marché ce qui augmentent leurs coûts. Notons que toutes les entreprises chiliennes ont aussi leurs propres contrôles de qualité à l'interne.

Seulement un tiers de l'échantillon a affirmé qu'il n'existe pas de barrières de communication lors de l'exportation de leurs vins chiliens. Toutefois, voici quelques faits intéressants au sujet des barrières de communication perçues (ou non) :

- À l'exportation, la langue d'usage est l'anglais. Donc, en général, tous les gérants d'exportations et les agents communiquent entre eux en anglais. Le seul marché où il y existe plus de problèmes de communication est l'Asie et ce, tant au niveau des discussions et négociations qu'au niveau du design du produit et du matériel promotionnel utilisé.
- Les gérants d'exportations voyagent beaucoup afin de contrebalancer le fait qu'ils soient loin de la majorité des marchés. Lorsqu'ils voyagent, ils en profitent pour rencontrer leurs agents actuels et potentiels.
- Les différences culturelles sont aussi difficiles à surmonter. Par contre, les intermédiaires du réseau de distribution servent de pont entre l'entreprise chilienne et les consommateurs d'un marché. De plus, chaque marché a sa culture en ce qui a trait au monde des affaires.

En général, il ne semble pas qu'il y ait une relation, dans l'industrie du vin chilien, entre les facteurs environnementaux et le degré d'internationalisation de l'entreprise où travaille un répondant.

6.4 Lien entre le degré d'internationalisation et le marketing à l'exportation

6.4.1 Lien entre le degré d'internationalisation et la stratégie de marketing à l'étranger

Dans la mesure où les entreprises peuvent contrôler leur stratégie de marketing, toutes les entreprises étudiées ont utilisé une stratégie d'adaptation aux marchés étrangers. En effet, il est important de souligner que certaines petites ou moyennes entreprises sont à la merci des acheteurs dans le canal de distribution dans certains marchés. Ainsi, le sens du mot stratégie varie avec les conditions des situations car cela dépend de qui a le contrôle du canal de distribution. Généralement, dans le cas des entreprises chiliennes, plus une entreprise est grande et a une réputation établie, plus elle exerce du contrôle par rapport à ses acheteurs et plus elle est en mesure de contrôler sa stratégie marketing. Plusieurs gérants d'exportations d'entreprises formées récemment avouent qu'ils ont parfois de la difficulté à pénétrer un marché dû au contrôle que l'agent exerce sur la distribution et les activités marketing de leur produit dans ce marché donné.

Les résultats démontrent que toutes les entreprises de l'étude utilisent la stratégie d'adaptation mais plusieurs d'entre elles l'adoptent dans le contexte de stratégies mixtes, soit la perspective de contingence où certains éléments marketing sont standardisés et certains autres sont adaptés à chaque marché d'exportation (Buzzell, 1968, Wind, 1986; Walters, 1986; Jain, 1989; Cavusgil et al., 1993). Les répondants révèlent qu'ils envisagent une stratégie de standardisation à long terme, soit une fois que les marchés étrangers connaissent leurs marques. Pour l'instant, la réputation d'un vin chilien se rapporte plutôt à la perception qu'ont les consommateurs du Chili et non à des marques spécifiques. À l'heure actuelle, le

gouvernement chilien, via l'organisme ProChile, accorde beaucoup d'importance à la promotion étrangère des vins du Chili sous une bannière générale. D'ailleurs, quand les entreprises de vins chiliens participent à des foires internationales, elles le font avec ProChile. Ce dernier paie une partie des coûts de participation des entreprises. Cependant, cette dépense est la seule forme de subvention que le gouvernement offre à l'industrie du vin chilien. Par conséquent, lors d'une foire, il y a une section réservée aux vins du Chili. ProChile y fait la promotion générale mais chaque entreprise qui participe à la foire peut promouvoir ses propres marques.

L'analyse subséquente démontre que les compagnies n'adaptent pas tous les quatre éléments du marketing mix à l'exportation. Par exemple, certaines entreprises utilisent seulement une stratégie d'adaptation au niveau du produit et de la promotion. Les résultats démontrent toutefois que certaines entreprises exportatrices chiliennes adoptent une stratégie de marketing en fonction d'une vision globale des marchés mais, pour certains éléments du marketing mix, elles s'adaptent aux marchés étrangers. Par ailleurs, les seules entreprises qui ont une stratégie de marketing de standardisation et d'adaptation sont celles à D.I. avancé. Ces entreprises ont une stratégie de marketing globale qu'elle focalise avec une stratégie particulière à chaque marché. Il semble donc y avoir une relation entre une entreprise ayant un degré d'internationalisation avancé et une stratégie de marketing mixte. Le reste des entreprises ont une stratégie de marketing qu'elles adaptent en fonction de chaque groupes de marchés différents à l'étranger (Asie, Amérique du nord, Amérique latine etc.) ou qu'elles adaptent à chaque pays.

Bref, en analysant les données recueillies, la conclusion à tirer est que les entreprises chiliennes doivent s'avancer davantage dans leur degré d'internationalisation avant de pouvoir considérer une stratégie de marketing plus globale. De plus, la promotion d'un produit comme le vin est très difficile à standardiser vu les différents systèmes de commercialisation qui existe dans chaque pays en ce qui a trait à la vente d'alcool. Chaque gouvernement a ses lois

et ses exigences très spécifiques à respecter. Ainsi, il semble peu probable que, dans le futur, les entreprises arrivent à standardiser complètement leur stratégie marketing. Selon les experts, il existera toujours un certain degré d'adaptation auquel les entreprises devront se conformer.

6.4.2 Lien entre le degré d'internationalisation et le marketing mix à l'exportation

Afin d'analyser comment les entreprises font leur marketing à l'exportation, il faut étudier leur manière d'aborder le produit, le prix, la promotion et la distribution au niveau international. Par ailleurs, toute entreprise n'accorde pas la même importance aux différents éléments marketing. Ainsi, l'étude de cas a révélé l'ordre d'importance des tactiques marketing considérées lors de l'exportation des vins chiliens.

- 1- Tous les répondants ont affirmé que la **qualité** du produit était le facteur marketing qu'il considérait avant tout.
- 2- La moitié des entreprises ont cité le **réseau de distribution** comme étant la deuxième composante marketing la plus importante. Presque toutes les autres ont cité le **prix** du produit en deuxième.
- 3- Dans 66% des cas le **design du produit** est la troisième ou la quatrième tactique marketing concernée.
- 4- La moitié des répondants considèrent la **force de ventes** en quatrième ou en cinquième alors que le tiers place la force de ventes comme le dernier facteur marketing d'importance.
- 5- Finalement, la **publicité** est une tactique marketing qui a peu d'importance dans cette industrie (33% des répondants la place en cinquième et 58% en dernier).

Il n'y a pas de relation entre le degré d'importance accordé à chaque élément marketing et le degré d'internationalisation de l'entreprise. Il semblerait que cela

a plutôt rapport aux politiques d'entreprises et destinations d'exportations visées ainsi qu'aux perceptions et expériences des gestionnaires d'exportations.

6.4.2.1 Produit

Dans tous les cas, la bouteille de vin utilisée pour commercialiser une marque est la même partout dans le monde. Toutefois, les informations sur les étiquettes des bouteilles sont différentes dans chaque pays dû aux réglementations des marchés et à la langue officielle de la destination d'exportation. Chaque gouvernement a des lois différentes en ce qui concerne la commercialisation du vin sur son territoire. Ainsi, toutes les entreprises de vin, que ce soit au Chili ou ailleurs, doivent assumer des frais d'adaptation de leurs étiquettes et ce au niveau de la traduction et du respect des critères légaux de chaque marché.

Certaines compagnies chiliennes choisissent aussi de changer le design de l'étiquette selon les marchés. La raison est que, dans certains cas, l'étiquette ne s'applique pas bien à la culture d'un pays spécifique. Par exemple, une certaine entreprise commercialise la même marque de vin avec deux design d'étiquettes différentes car le dessin illustré sur l'une d'entre elles n'inculquent pas les valeurs de certains marchés. Dans un autre cas, la compagnie en question utilise une étiquette traditionnelle pour des pays aux valeurs traditionnelles et une étiquette plus moderne pour les autres. Toutefois, c'est le même vin qui est commercialisé dans les deux cas. Les résultats démontrent alors qu'il n'y a pas de lien entre le degré d'internationalisation d'une entreprise et l'adaptation du design de l'étiquette à un marché puisque seulement 25% des entreprises étudiées le font et elles n'ont pas le même niveau de D.I..

Dans certains marchés, les consommateurs n'aiment pas payer leur vin plus cher dans un restaurant qu'en magasin. Certains répondants ont divulgué que, d'après les marchés cibles, beaucoup d'entreprises changent le nom de la marque d'un vin selon qu'il soit vendu aux restaurateurs ou aux détaillants. Cependant, parfois,

ils changent le nom de la marque du vin original et embouteillent un vin similaire afin de justifier la différence de prix entre le milieu de la restauration et celui du détail. Une étude plus poussée à ce sujet permettrait alors de confirmer si cette affirmation est véridique pour tous les vignobles.

La création de mélanges spéciaux de vin pour un marché donné semble être une tactique répandue dans le domaine des vins chiliens. En effet, plusieurs experts rencontrés disent que les goûts pour le vin varient d'un pays à l'autre. Par exemple, il semblerait que les Nord-américains préfèrent des vins secs alors que la population d'Amérique Latine préfèrent des vins sucrés. Certaines compagnies de vins chiliens n'hésitent pas à créer des marques spéciales pour des régions différentes afin de répondre à leurs goûts. Il semblerait même que certaines compagnies changent le nom de la marque et/ou la *recette* d'un vin selon le marché où il est exporté. Toutefois, dans ce dernier cas, aucun répondant n'a voulu confirmer si leur entreprise le faisait. Par contre, cela a été confirmé que Santa Rita change le nom d'une marque de vin si la bouteille est destinée à l'exportation ou au Chili. En effet, localement, l'entreprise vend la marque 120 avec différents niveaux de qualité, soit 120 une étoile, 120 deux étoiles et 120 trois étoiles. À l'exportation, l'entreprise vend seulement cette gamme de vin sous le nom de 120 qui correspond en réalité à la marque 120 trois étoiles vendue au Chili. De plus, due à la grande quantité de la marque 120 vendue, le vin provient de deux plantations situées dans des régions chiliennes différentes. Dans ce dernier cas, la provenance du vin est indiquée sur l'étiquette via la dénomination d'origine.

En conclusion, les pratiques concernant le produit et son degré d'adaptation ne semblent pas être reliées au degré d'internationalisation des entreprises étudiées.

6.4.2.2 Prix

Le prix est une composante très importante dans le succès de l'industrie du vin chilien. Des experts de partout dans le monde reconnaissent leur bon ratio qualité/prix qui a beaucoup contribué aux taux élevés de croissance des exportations depuis 12 ans. Il est donc pertinent d'examiner selon quels facteurs les entreprises chiliennes établissent le prix de leurs différentes marques de vins. Il semble exister plusieurs stratégies d'établissement de prix, nulle n'ayant un lien avec le degré d'internationalisation de l'entreprise en question.

Tableau 34 : Le nombre d'entreprises utilisant une stratégie d'établissement du prix selon le degré d'internationalisation des entreprises

| Stratégies d'établissement de prix | D.I. faible | D.I. moyen | D.I. avancé |
|--|--------------|---------------|--------------|
| Coûts de production + marges de profits | | 3 entreprises | |
| Coûts de production + marges de profits + la demande des marchés | | | 1 entreprise |
| Coûts de production + marges de profits + prix des compétiteurs | 1 entreprise | 1 entreprise | 1 entreprise |
| Selon les prix des compétiteurs internationaux | | 1 entreprise | 1 entreprise |
| Selon les prix des autres entreprises chiliennes | 1 entreprise | | |
| La demande des marchés + prix des autres entreprises chiliennes | | 1 entreprise | |
| Historique des prix de la marque du vin + prix des compétiteurs | | | 1 entreprise |

Source : Données recueillies lors de l'étude de cas, 1998

Les données ci-dessus illustrent que les entreprises chiliennes se basent sur plusieurs facteurs différents afin d'établir le prix de leur vin. La combinaison des facteurs utilisés varie d'une entreprise à l'autre bien que certains d'entre eux soient présents dans plusieurs des stratégies d'établissement du prix. Il n'y a pas de relation entre la stratégie d'établissement de prix à l'étranger d'une entreprise et son degré d'internationalisation.

La stratégie de prix à l'exportation inclut non seulement la manière de l'établir mais aussi la décision de le standardiser ou de l'adapter selon le marché d'exportations. À cet égard, comme l'indique le tableau suivant, l'étude de cas semble révéler que plus une entreprise est internationalisée, plus il y a de chances qu'elle adapte ses prix selon le marché.

Tableau 35 : Variation des prix des entreprises selon leur degré d'internationalisation.

| | D.I. faible | D.I. moyen | D.I. avancé |
|--|---|---|--|
| Variation du prix selon les marchés | En principe, les prix sont égaux partout dans le monde. | 33% de l'échantillon change ses prix selon les pays car certains sont prêts à payer plus cher que d'autres. 33% ont un écart de prix de 5% entre certains marchés. | 75% de l'échantillon fait varier leurs prix selon ce qu'un marché est prêt à payer ou selon les investissements promotionnels dans un marché donné (ce qui jouent sur les prix). |

Source : Données recueillies lors de l'étude de cas, 1998

6.4.2.3 Distribution

Dans tous les cas, les entreprises ont recours à des agents et/ou des distributeurs et/ou des importateurs. Le choix d'un (ou plusieurs) type d'intermédiaire(s) par marché étranger se fait en fonction des exigences gouvernementales, légales et culturelles inhérentes à son industrie d'alcool. En effet, dans certains marchés il faut passer par un distributeur (ex. dans des pays à monopole) alors que dans d'autres, les entreprises ont recours à un agent. Notons que, généralement, les entreprises de vins chiliens utilisent des agents afin de distribuer leurs produits dans les marchés étrangers. Il y a donc aucune relation entre le degré d'adaptation de la distribution des vins d'une entreprise à l'étranger et son degré d'internationalisation. Par ailleurs, plusieurs entreprises ont des politiques standardisées pour le fonctionnement de la distribution de leurs produits à l'étranger. Par exemple, certaines entreprises veulent faire affaires uniquement

avec un intermédiaire spécialisé dans la distribution d'alcool. Par contre, les répondants affirment que plus une entreprise est grosse (donc à D.I. avancé) et reconnue, plus il y a de chances qu'elle ait un agent expérimenté et que ses marques soient vendues de manière exclusive, voire que l'agent ne peut pas distribuer d'autres vins chiliens.

6.4.2.4 Promotion

L'analyse des résultats montre que les entreprises chiliennes adaptent leurs activités promotionnelles selon la culture et les systèmes de fonctionnement de chaque marché. De manière générale, toutes les entreprises utilisent les mêmes activités promotionnelles dans les mêmes marchés. Les activités promotionnelles n'ont pas de lien avec le degré d'internationalisation. Le tableau suivant présente différents moyens utilisés au niveau international par les entreprises de vins chiliens. Notons qu'une entreprise donnée n'utilise pas nécessairement tous ces moyens de promotion mais plutôt une combinaison de ceux-ci selon chacun de leurs marchés d'exportations.

Tableau 36 : Activités promotionnelles utilisées à l'étranger

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Utilisation d'agence de publicité chilienne pour le design des marques - Utilisation d'agence de publicité locale lorsque nécessaire dans un marché - Publicité locale (journaux, revues de masse ou spécialisées, affichage extérieur, parfois de la radio et de la télévision) - Dégustations de vins (en lieu de ventes ou organisées pour les amateurs) - Échantillons du produit - Activités promotionnelles telles que primes, rabais, concours etc. - Matériel promotionnel (brochures, cadeaux promotionnels) fourni aux agents et/ou distributeurs pour les acheteurs et les consommateurs. - Merchandising aux lieux de vente - Articles dans les journaux (critiques de vin) - Reportage sur le vignoble (ex. inviter journalistes) - Concours pour les forces de ventes des marchés d'exportations - Participation dans les foires - Participation à des concours de foires pour remporter des prix et distinctions. |
|--|

Source : Données recueillies lors de l'étude de cas, 1998

Dans la majorité des cas, grâce à l'aide de l'agent ou du distributeur, l'approche promotionnelle est adaptée en fonction de chaque marché. En effet, dans le cadre de l'industrie des vins chiliens, chaque agent a la tâche de présenter et/ou définir quelles activités promotionnelles fonctionnent le mieux dans son marché. De plus, selon le réseau de distribution d'un marché, les activités possibles varient. Par exemple, les activités dans des pays où il y a un monopole pour l'alcool sont très différentes de ce que peut faire un agent en Asie où il y a plusieurs intermédiaires dans le réseau de distribution. Notons que plusieurs activités promotionnelles peuvent fonctionner autant dans un marché que dans un autre. Toutefois, la tâche d'organiser la promotion revient à l'agent qui doit s'occuper, selon les barrières culturelles dans son marché, de la production, de l'organisation et de la langue de ses activités promotionnelles. De plus, puisque les entreprises vendent FOB aux agents, ces derniers sont responsables de tous les coûts à partir du port chilien. Ces coûts incluent ceux reliés à la promotion dans leurs marchés. Dans certains cas, les entreprises acceptent de déboursier la moitié des frais pour la promotion de ses marques dans un pays donné. Par exemple, si un agent propose une activité promotionnelle quelconque à l'entreprise, l'entreprise peut décider de financer le projet en lui accordant un escompte pour chaque caisse achetée.

La section sur la stratégie de marketing a révélé que la majorité des entreprises à D.I. avancé ont standardisé leur stratégie de marketing globalement tout en s'adaptant, au niveau de la promotion, à chaque marché. Par exemple, 75% des entreprises à D.I. avancé ont une campagne de publicité standardisée mais elles adaptent aussi certaines activités promotionnelles à leurs marchés. La publicité est, dans la plupart des cas, une activité promotionnelle standardisée. Par exemple, les entreprises produisent une campagne de publicité pour les revues spécialisées. L'entreprise de vins chiliens la plus avancée dans son processus d'internationalisation est aussi celle qui standardise le plus ses activités promotionnelles. Ceci s'explique par le fait qu'une entreprise doit avoir beaucoup de marchés pour pouvoir étaler le coût d'une campagne globale. C'est la seule

entreprise chilienne à avoir une campagne télévisée diffusée partout en Amérique Latine.

Le degré d'internationalisation d'une entreprise ne semble pas être relié aux types d'activités promotionnelles utilisés à l'étranger. Toutefois, plus une entreprise est avancée dans son degré d'internationalisation, plus elle fera de promotion puisqu'elle exporte dans plus de marchés. Par ailleurs, l'utilisation d'une approche promotionnelle plus globalisée est reliée aux entreprises ayant un D.I. avancé.

La participation à des foires et/ou à des missions commerciales est une activité promotionnelle qui est très importante dans l'industrie du vin. Toutes les entreprises participent à plusieurs foires par année. Les résultats suivants montre que les objectifs de participation à une foire varie selon le degré d'internationalisation de l'entreprise.

Tableau 37 : Objectifs de participation à une foire selon le degré d'internationalisation d'une entreprise.

| | D.I. faible | D.I. moyen | D.I. avancé |
|--|---|---|--|
| Objectifs principaux de participation à une foire (ou mission) | - Pour trouver des agents afin de développer d'autres marchés (les compagnies participent seulement aux foires des marchés prioritaires où elles veulent exporter). | - Participer dans des foires où le potentiel de développer de nouveaux marchés est élevé. - Rappeler la marque et continuer à bâtir son image. - Présenter les nouveautés et les crus de l'entreprise. - Maintenir les relations et les contacts | - Davantage pour maintenir les contacts et l'image de la marque que pour développer des nouveaux marchés. - Présenter les nouveautés et les crus de l'entreprise. |

Source : Données recueillies lors de l'étude de cas, 1998

Les objectifs ci-dessus permettent de tirer la conclusion suivante. Plus une entreprise a un D.I. avancé, moins le développement des nouveaux marchés est un objectif primordial lors de la participation à une foire.

Chapitre 7 : Conclusion

Il est important de souligner la possibilité d'un biais de *désirabilité social* dans les résultats. En effet, aucun répondant n'a discuté de problèmes ou de pratiques douteuses des entreprises exportatrices de vins chiliens. Il est difficile d'imaginer que ceci est dû au fait que tout est parfait dans cette industrie. Cela est plutôt dû au fait que ces gens sont fiers de leur travail et ils aiment en parler mais, je soupçonne, qu'ils n'ont dévoilé que le beau côté de la médaille. Par exemple, un expert a attesté que les taux de croissance des exportations lors de ces dernières années ne reflétaient pas le fait que certaines entreprises avaient de la misère à être rentable à l'exportation. Aucun répondant n'a mentionné des problèmes de rentabilité. Qui dit la vérité ? Il faut donc accepter les résultats de cette étude avec un grain de sel.

Une étude exploratoire nous permet toujours de découvrir une multitude de faits intéressants sur plusieurs concepts à la fois. Les entrevues en profondeur auprès de douze entreprises exportatrices de vins chiliens ainsi que d'autres données secondaires permettent de constater plusieurs conclusions intéressantes.

Les variables utilisées par Czinkota et Johnston (1981) semblent permettre de bien regrouper les entreprises ensemble en fonction de leur degré d'internationalisation. Dans le cadre de l'industrie du vin chilien, les entreprises formées dans les années 1990 ont commencé à exporter dès leur premier cru. Ces entreprises ont vu le succès que les entreprises exportatrices avaient donc elles ont suivi le pas car elles désiraient aussi bénéficier de la croissance des exportations de vins chiliens. Ainsi, l'internationalisation des entreprises récentes se fait beaucoup plus rapidement que les entreprises formées au début du siècle.

Les notions théoriques du comportement d'exportation et d'internationalisation sont inter-reliées. Un individu ne peut examiner l'un sans l'autre. Dans le cadre

des entreprises exportatrices de vins chiliens, certaines caractéristiques organisationnelles ont un lien avec leur degré d'internationalisation. Ainsi, une cote à la bourse (ou non), le nombre d'employés dans la compagnie, la répartition des ventes totales, le taux de croissance et les destinations principales d'exportations, les plans d'expansion futurs et les activités internationales avancées ont un lien avec le degré d'internationalisation des entreprises de l'industrie du vin chilien. De plus, en ce qui concerne des caractéristiques reliées au développement des marchés, seulement la sélection des marchés a une relation avec le degré d'internationalisation.

Une autre conclusion importante de cette étude est qu'il n'y a pas de relation entre la majorité des variables déterminant le comportement d'exportation et le degré d'internationalisation des entreprises. La seule variable ayant un lien direct avec le degré d'internationalisation des entreprises est la façon qu'une entreprise développe et planifie ses marchés d'exportations. Plus une entreprise a un D.I. avancé, plus son développement des exportations sera structuré. L'étude démontre aussi qu'il n'y a aucune relation entre les facteurs qui ont motivé une entreprise à exporter et leur degré d'internationalisation. Ceci est plutôt relié à l'industrie en question.

En ce qui concerne le concept du marketing à l'exportation, les résultats prouvent qu'il y a une relation entre la stratégie de marketing adoptée à l'étranger par une entreprise et son degré d'internationalisation. Par ailleurs, il n'y a pas de lien entre l'adaptation d'un produit à l'exportation et le degré d'internationalisation des entreprises.

Dans le cadre de l'industrie chilienne, la stratégie d'établissement du prix ne varie pas selon le D.I. d'une entreprise. Cela est une question de politiques d'entreprises. Cependant, plus une entreprise a un D.I. avancé, plus ses prix à l'étranger varieront. Cela porte à croire que plus une entreprise est établie à l'étranger, plus elle se permet de profiter de ses avantages concurrentiels selon

les marchés. L'élément promotionnel du marketing mix est celui où nous trouvons le plus de relations avec le degré d'internationalisation des entreprises. Premièrement au niveau de l'approche promotionnelle, plus une entreprise est avancée dans son processus d'internationalisation, plus il y a de chances qu'elle ait une approche globale face à la promotion et ce, accompagnée de plusieurs différentes activités promotionnelles adaptées selon les marchés. De plus, plus une entreprise a un D.I. avancé, plus elle fait de promotion. Intuitivement, ceci correspond bien à la notion que plus une entreprise est grande, plus elle a de ressources à accorder en promotion. Le cercle vicieux promotionnel. Finalement, les objectifs de participation aux foires ont une relation avec le degré d'internationalisation des entreprises exportatrices de vins chiliens.

Le degré d'adaptation du réseau à l'étranger d'une entreprise n'a aucune relation avec son degré d'internationalisation. Cependant, il semblerait que plus une entreprise est grande, donc en principe plus elle a un D.I. avancé, plus il y a de chances qu'elle ait un agent expérimenté. Ce dernier facteur lui assure donc de meilleures chances d'avoir du succès dans un marché donné.

Cette étude, bien qu'exploratoire, a permis de tracer le portrait des relations qui existent entre trois concepts. En soi, ceci est une première. Ainsi, pour répondre, à la première question de recherche, nous pouvons affirmer que, de manière générale, il existe une relation entre certaines caractéristiques organisationnelles d'entreprises et le degré d'internationalisation. Aussi, pour répondre à la deuxième question de recherche, il est possible d'affirmer qu'il existe certaines relations entre le degré d'internationalisation d'une entreprise et son marketing à l'exportation. Néanmoins, des études empiriques additionnelles, basées sur des entreprises de pays différents et d'industries différentes, sont nécessaires avant d'affirmer de manière conclusive que les relations entre les concepts ci-dessus sont généralisables.

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire préliminaire

Avant que l'entrevue ait lieu, une lettre d'introduction (de l'Université de Santiago) et ce questionnaire ont été télécopiés au répondant. Les versions espagnoles ont été utilisées au Chili.

- A. Nom de l'entreprise :
- B. Adresse du siège social :
- C. Est-ce que l'entreprise est cotée sur la bourse ? Oui _____ Non _____
- D. S'agit-il d'une division, d'une filiale ou autre d'une entreprise plus grande?
 Oui _____ Non _____
 Si oui, laquelle ?
- E. Nom du répondant:
- F. Titre:
- G. 1) Nombre d'années travaillant dans cette entreprise:
 2) Toujours au même poste? Oui _____ Non _____
 Si non, quels autres postes furent occupés?
- H. 1) Combien d'années d'expérience avez-vous en exportation?
 2) Dans quelles autres compagnies ?
 3) Pour quels autres produits?
- I. Depuis quand l'entreprise existe elle?
- J. Combien d'employés l'entreprise compte elle?
- K. Avez-vous un département consacré à l'exportation de vos vins?
 Oui _____ Non _____
 Si oui, combien d'employés compte ce département?
- L. Quelle est la valeur totale des ventes de vos vins embouteillés ?

| <u>Années</u> | <u>Valeur (spécifiez unité monétaire)</u> |
|---------------|---|
| 1980 | _____ |
| 1985 | _____ |
| 1990 | _____ |
| 1991 | _____ |
| 1992 | _____ |
| 1993 | _____ |
| 1994 | _____ |
| 1995 | _____ |
| 1996 | _____ |
| 1997 | _____ |

M. Quelle est la valeur des exportations de vos vins embouteillés ?

| <u>Années</u> | <u>Valeur (spécifiez unité monétaire)</u> |
|---------------|---|
| 1980 | _____ |
| 1985 | _____ |
| 1990 | _____ |
| 1991 | _____ |
| 1992 | _____ |
| 1993 | _____ |
| 1994 | _____ |
| 1995 | _____ |
| 1996 | _____ |
| 1997 | _____ |

N. Quels sont vos dix destinations principales d'exportations ?

| | <u>Pays</u> | <u>% du total des ventes à l'exportations</u> |
|-----|-------------|---|
| 1. | _____ | _____ |
| 2. | _____ | _____ |
| 3. | _____ | _____ |
| 4. | _____ | _____ |
| 5. | _____ | _____ |
| 6. | _____ | _____ |
| 7. | _____ | _____ |
| 8. | _____ | _____ |
| 9. | _____ | _____ |
| 10. | _____ | _____ |

O. Est-ce que le développement des marchés étrangers se fait de façon informelle ou structurée? (cochez votre choix)

Informelle _____ Structurée _____

Si vous avez coché "Structuré", qui en a la responsabilité principale ?

Président _____
 Vice-président marketing _____
 Comité _____
 Autre (précisez le titre) : _____

P. Avez-vous un budget d'exportations ? Oui _____ Non _____
 Si oui, Quel est le budget attribué au développement des exportations?

Q. Est-ce que l'entreprise a des profits découlants de l'exportation ?

Oui _____ Non _____

Si oui, de quel ordre ?

Merci beaucoup.

Annexe 2 : Guide d'entrevue

La version espagnole fut utilisée au Chili.

1. Est-ce que l'entreprise a adopté une certaine politique face aux exportations ? Si oui, pouvez-vous me préciser la nature de cette politique ?
2. Quel pourcentage des ventes de l'entreprise est attribuable à l'exportation ?
3. En terme de vos plans futurs d'expansion de vos exportations, où vous voyez-vous à court, moyen et long termes ? Pourquoi ?
4. Est-ce que l'entreprise a une co-entreprise ou licence à l'étranger ?
5. Je vais vous montrer 5 cartons illustrant chacun des expressions différentes de degrés d'internationalisation. Pour chacun de ces cartons, j'aimerais savoir quelle description définit le mieux votre entreprise.
Pour cette question, je montrerai un carton à la fois énonçant les degrés d'internationalisation selon des auteurs de la littérature (voir tableau 3).
6. Quelle a été l'évolution du processus d'internationalisation de votre entreprise ?
Pour répondre à cette question, le répondant doit me dire :
 - a) Par quel marché avez-vous commencé à exporter ? Pourquoi ?
 - b) Quelle a été votre stratégie de mode d'entrée ?
 - c) Qu'est-ce qui a motivé le choix de cette stratégie ?
 - d) Quels autres marchés avez-vous rajoutés et quand ?
 - e) Sur quels facteurs basiez-vous votre sélection des marchés ?
 - f) Est-ce que vous faites de la recherche marketing avant de pénétrer un marché étranger ? Si oui, quel est le processus habituel (ex. utiliser une maison de recherche, l'entreprise fait elle-même une étude de marché etc.) ?
7. Est-ce que votre entreprise a un avantage concurrentiel par rapport aux autres entreprises de l'industrie ? Si oui, lequel ?
8. Choisissez un chiffre de 1 à 100 pour illustrer l'importance des but suivants pour votre entreprise. 0 étant PAS IMPORTANT et 100 étant TRÈS IMPORTANT. *Je vais montrer deux cartons :*
 - a) Taux élevé de croissance
 - b) Sécurité des investissements dans les marchés

9. Selon vous, quel effet l'exportation a sur la rentabilité de votre entreprise ?
Selon la réponse, cocher l'une des cases suivantes :

Défavorable _____ Neutre _____ Favorable _____

10. Quels facteurs vous ont influencés en premier lieu, à exporter ?

Encercler, par ordre prioritaire, une ou plusieurs des cases suivantes, selon ce qui est dit par le répondant.

Stimuli internes

- Capacité excédentaire
- Production d'un produit saisonnier (dans le marché domestique)
- Entrée de compétiteurs domestiques dans des marchés d'exportation
- Motivation de profit additionnel

Stimuli externes

- Activités de missions commerciales
- Foires commerciales
- Département du gouvernement qui soutient exportateurs
- Activités des agents de vente
- Commandes (par hasard) de clients étrangers

Facteurs environnementaux

11. a) Quelle est votre perception du risque dans un marché d'exportation vs. le risque dans votre marché domestique ?
- b) Que pensez-vous des contrôles reliés à l'exportation ?
- c) Quelle est votre perception générale des coûts (domestiques vs exportations) ?
- d) Est-ce que vous pensez qu'il existe des barrières de communication quand une entreprise a des activités d'exportation ? Si oui, lesquelles ?

12. Je vais vous donner six cartons illustrant différentes tactiques marketing. J'aimerais que vous les mettez en ordre à partir de celle qui est la moins importante pour votre entreprise jusqu'à la tactique marketing jugée la plus importante pour que vos exportations aient du succès. *Les six cartons suivants seront donnés au répondant :*

- a) la qualité du vin
- b) le design du produit (packaging, étiquette etc.)
- c) Prix
- d) Publicité
- e) Force de ventes (= personal selling?)
- f) Réseau de distribution

13. a) Quelle est votre stratégie de marketing à l'étranger ?
b) Optez-vous plutôt pour une standardisation de votre stratégie marketing à l'échelle internationale ou à de l'adaptation selon les marchés ? Pourquoi ?
14. a) Est-ce que vous vendez le même vin au Chili qu'ailleurs ? S'il y a des différences, expliquez pourquoi et à quels niveaux.
b) Est-ce que les bouteilles et les étiquettes sont les mêmes dans tous vos marchés d'exportations? Si non, pourquoi est-ce ainsi ?
15. a) Quelle est la méthode utilisée pour établir vos prix à l'exportation ?
b) Est-ce que vos prix diffèrent d'un marché d'exportation à l'autre ?
Si oui, pourquoi ?
16. Expliquez le fonctionnement de votre réseau de distribution à l'exportation?
(*ex. utilisez-vous des agents à l'étranger, des distributeurs etc.*)
17. a) Quelles sont vos activités promotionnelles à l'étranger ?
b) Est-ce que votre approche promotionnelle est standardisée globalement ?
Si non, expliquez le processus décisionnel d'adaptation de la stratégie promotionnelle.

Commentaires additionnels du répondant:

Questions supplémentaires (si il reste du temps)

- I. Que pensez-vous sont les barrières à l'entrée pour une compagnie qui désire exporter son vin chilien à l'étranger ?
- II. Quels sont les 2 facteurs et/ou éléments du mix d'exportation que vous jugez vitaux pour avoir du succès en exportation dans l'industrie du vin ?

Annexe 3 : Données d'exportations (\$US et volume, taux de croissance) des entreprises étudiées – 1996 et 1997

| Entreprises étudiées | Exportations en 1996 (FOB \$US) | Volume en litres - 1996 | Exportations en 1997 (FOB \$US) | Volume en litres - 1997 | Variation \$US | Variation de Volume (1996-1997) |
|------------------------|---------------------------------|-------------------------|---------------------------------|-------------------------|----------------|---------------------------------|
| Concha y Toro | 47,127,825 | 26,841,017 | 64,677,918 | 33,422,227 | 37% | 25% |
| San Pedro | 13,746,776 | 7,717,425 | 23,353,367 | 12,226,326 | 70% | 58% |
| Santa Rita | 17,202,759 | 6,395,671 | 22,264,502 | 7,526,940 | 29% | 18% |
| Undurraga | 13,064,464 | 5,633,345 | 15,794,621 | 6,151,304 | 21% | 9% |
| Canepa | 8,470,210 | 3,531,694 | 9,801,810 | 3,688,273 | 16% | 4% |
| Errazuriz | 6,371,995 | 2,095,963 | 8,646,667 | 2,314,697 | 36% | 10% |
| Los Vascos | 6,192,644 | 1,981,872 | 6,552,245 | 1,945,161 | 6% | -2% |
| Tarapaca | 4,338,239 | 1,724,946 | 6,139,585 | 2,250,626 | 42% | 30% |
| Mont Gras | 1,669,528 | 627,548 | 5,080,848 | 1,930,592 | 204% | 208% |
| Bisquertt | 1,311,712 | 676,424 | 2,888,164 | 1,150,626 | 120% | 70% |
| Francisco de Aguirre | 115,382 | 42,291 | 475,859 | 194,698 | 312% | 360% |
| Dona Javiera | 28,050 | 9,900 | 157,480 | 52,065 | 461% | 426% |
| Moyenne d'échantillon | 9,969,965 | 4,773,175 | 13,819,422 | 6,071,127 | 95% | 76% |
| Total de l'échantillon | 119,639,584 | 57,278,096 | 165,833,066 | 72,853,535 | N/D | N/D |
| % de l'industrie | 52,4% | 53,3% | 51,6% | 53,8% | N/D | N/D |
| Total de l'industrie | 228,281,568 | 107,502,441 | 321,203,361 | 135,378,149 | 41% | 26% |

Source : Données privées de l'industrie, étude de cas 1998

Annexe 4 : Dix destinations principales d'exportations pour les entreprises étudiées

| Destinations principales des ventes à l'étranger | Concha y Toro | San Pedro | Santa Rita | Undurraga | Canepa | Errazuriz |
|--|--|--|---|--|--|---|
| 1. % du total/cie Ventes (\$US) Volume (ltrs) | USA 44,73% 28,930,519\$ 18,171,888 | Angleterre 25,46% 5,946,066\$ 3,267,423 | USA 27,35% 6,089,452\$ 2,252,763 | Hollande 23,65% 3,736,130\$ 1,409,450 | Angleterre 56,27% 5,515,946\$ 2,234,024 | Angleterre 42,8% 3,700,819\$ 1,041,282 |
| 2. % du total/cie Ventes (\$US) Volume (ltrs) | Japon 7,03% 4,544,681\$ 1,999,980 | Finlande 13,44% 3,139,081\$ 1,462,656 | Canada 10,58% 2,355,157\$ 768,617 | USA 15,15% 2,393,356\$ 1,011,834 | Japon 6,96% 682,063\$ 251,703 | USA 20,33% 1,757,735\$ 405,833 |
| 3. % du total/cie Ventes (\$US) Volume (ltrs) | Angleterre 5,6% 3,618,897\$ 1,486,797 | USA 11,95% 2,790,252\$ 1,603,827 | Danemark 10,21% 2,272,891 773,595 | Danemark 13,75% 2,171,100\$ 837,000 | Danemark 6,84% 670,480\$ 210,515 | Canada 9,92% 857,472\$ 244,985 |
| 4. % du total/cie Ventes (\$US) Volume (ltrs) | Canada 5,56% 3,596,747\$ 1,843,093 | Suède 8,18% 1,910,286\$ 1,014,000 | Angleterre 9,75% 2,171,067\$ 648,567 | Norvège 7,32% 1,155,990\$ 421,736 | Allemagne 6,24% 611,376\$ 173,084 | Irlande 8,72% 754,404\$ 220,316 |
| 5. % du total/cie Ventes (\$US) Volume (ltrs) | Brésil 4,04% 2,616,047\$ 1,174,725 | Canada 6,39% 1,492,242 795,636 | Japon 5,74% 1,277,688\$ 416,583 | Canada 4,27% 675,030\$ 324,036 | Norvège 3,25% 318,830\$ 76,824 | Hollande 5,37% 464,021\$ 147,812 |
| 6. % du total/cie Ventes (\$US) Volume (ltrs) | Suède 3,65% 2,362,811\$ 853,571 | Hollande 5,58% 1,303,675\$ 672,585 | Irlande 4,35% 969,185\$ 314,100 | Venezuela 4,11% 648,450\$ 260,550 | Canada 2,59% 254,061\$ 102,276 | Danemark 3,27% 282,730\$ 80,825 |
| 7. % du total/cie Ventes (\$US) Volume (ltrs) | Mexique 3,63% 2,348,083\$ 981,963 | Venezuela 4,97% 1,159,543\$ 583,353 | Allemagne 4,21% 937,071\$ 312,435 | Angleterre 3,59% 566,940\$ 203,418 | Suède 2,56% 250,642\$ 114,876 | Mexique 2,37% 204,660\$ 46,539 |
| 8. % du total/cie Ventes (\$US) Volume (ltrs) | Pérou 2,46% 1,589,540\$ 730,584 | Belgique 3,19% 744,581\$ 406,350 | Norvège 4,06% 903,882\$ 254,880 | Suède 3,34% 527,990\$ 234,000 | Irlande 2,13% 209,236\$ 71,613 | Japon 1,88% 162,500\$ 32,850 |
| 9. % du total/cie Ventes (\$US) Volume (ltrs) | Colombie 2,38% 1,539,874\$ 590,319 | Norvège 2,92% 681,522\$ 345,600 | Colombie 3,92% 871,843\$ 273,339 | Colombie 3,26% 514,220\$ 210,000 | Hollande 2,07% 203,108\$ 69,318 | Allemagne 1,87% 161,265\$ 32,274 |
| 10. % du total/cie Ventes (\$US) Volume (ltrs) | Norvège 2,04% 1,320,730\$ 541,235 | Danemark 2,81% 655,200\$ 321,000 | Suède 2,76% 614,880\$ 204,120 | Mexique 2,24% 353,295\$ 136,404 | Équateur 1,39% 136,216\$ 51,138 | Pérou 1,23% 106,245\$ 25,200 |

Source : Données privées de l'industrie, étude de cas 1998

Annexe 4 : Dix destinations principales d'exportations pour les entreprises étudiées (suite)

| Destinations principales des ventes à l'étranger | Los Vascos | Tarapaca | Mont Gras | Bisquertt | Fransisco de Aguirre* | Dona Javiera |
|--|---|--|--|--|--|---|
| 1. % du total/cie Ventes (\$US) Volume (ltrs) | USA 47,87% 3,136,771\$ 902,241 | USA 24,82% 1,524,065\$ 567,226 | USA 61,04% 3,101,272\$ 1,223,624 | USA 30,71% 886,909\$ 347,076 | Angleterre 40% 190,343\$ 77,879 | Angleterre 85,17% 134,130\$ 44,865 |
| 2. % du total/cie Ventes (\$US) Volume (ltrs) | Allemagne 21,48% 1,407,187\$ 435,006 | Danemark 17,85% 1,095,728\$ 409,113 | Angleterre 13,03% 662,065\$ 238,640 | Angleterre 24,33% 702,800\$ 277,560 | Caraïbes 15% 71,379\$ 29,205 | USA 12,95% 20,400\$ 6,300 |
| 3. % du total/cie Ventes (\$US) Volume (ltrs) | Japon 5,83% 382,250\$ 96,930 | Angleterre 15,79% 969,571\$ 367,780 | Irlande 7,89% 400,716\$ 153,900 | Allemagne 11,09% 320,264\$ 126,153 | Suisse 10% 47,586\$ 19,470 | Allemagne 1,87% 2,950\$ 900 |
| 4. % du total/cie Ventes (\$US) Volume (ltrs) | Mexique 4,7% 308,037\$ 87,255 | Japon 10,98% 673,906\$ 173,034 | Belgique 6,33% 321,376\$ 100,719 | Japon 8,58% 247,720\$ 81,450 | Suède 10% 47,586\$ 19,470 | <i>Pas d'autres destinations</i> |
| 5. % du total/cie Ventes (\$US) Volume (ltrs) | Angleterre 4,26% 279,270\$ 82,854 | Canada 5,68% 348,988\$ 178,965 | Suède 4,9% 248,850\$ 103,950 | Hong Kong 8,32% 240,274\$ 98,100 | Uruguay 7% 33,310\$ 13,629 | |
| 6. % du total/cie Ventes (\$US) Volume (ltrs) | Hong Kong 2,25% 147,560\$ 38,700 | Équateur 3,02% 185,323\$ 88,083 | Japon 4,81% 244,186\$ 80,267 | Norvège 4,3% 124,224\$ 48,600 | Belgique 5% 23,793\$ 9,735 | |
| 7. % du total/cie Ventes (\$US) Volume (ltrs) | Autriche 2,19% 143,360\$ 40,320 | Mexique 2,37% 145,774\$ 42,750 | Suisse 0,74% 37,557\$ 8,667 | Danemark 3,65% 105,300\$ 40,500 | Japon 4% 19,034\$ 7,788 | |
| 8. % du total/cie Ventes (\$US) Volume (ltrs) | Colombie 2,04% 133,750\$ 49,500 | Belgique 2,33% 143,328\$ 56,700 | Thaïlande 0,58% 29,700\$ 9,612 | Mexique 2,5% 72,092\$ 30,537 | France 4% 19,034\$ 7,788 | |
| 9. % du total/cie Ventes (\$US) Volume (ltrs) | Venezuela 1,18% 77,000\$ 29,700 | Allemagne 1,88% 115,665\$ 25,668 | Canada 0,38% 19,076\$ 6,264 | Venezuela 1,55% 44,700\$ 19,800 | USA 3% 14,276\$ 5,841 | |
| 10. % du total/cie Ventes (\$US) Volume (ltrs) | Brésil 1,16% 75,770\$ 53,910 | Chine 1,66% 102,066\$ 17,856 | Taiwan 0,19% 9,800\$ 2,700 | Taiwan 1,4% 40,420\$ 9,540 | Pérou 2% 9,517\$ 3,894 | |

Source : Données privées de l'industrie, étude de cas 1998

Annexe 5 : Carte des régions vinicoles chiliennes



Source : Carte tirée du site www.winevin.com/Encyclopedia/chilexy.html

Bibliographie

I. Articles scientifiques

ARPAN, Jeffery S., «Multinational firm pricing in International Markets», *Sloan management review*, Hiver 1972, pp.1-9.

BARTELS, Robert, «Are domestic and international marketing dissimilar? », *Journal of marketing*, No. 32, juillet 1968, pp.56-61.

BILKEY, Warren J., «An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms», *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, printemps/été 1978, pp. 33-46.

BILKEY, Warren J. et George TESAR, «The export behaviour of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms», *Journal of International Business Studies*, printemps/été 1977, pp. 93-98.

BORDELEAU et al., « Comprendre l'organisation : approches de recherche », dans *Collection psychologie industrielle et organisationnelle*, Éditions Agence d'Arc, Montréal, 1982, pp. 1-30.

BUCKLEY, Peter J. et Pervez N. GHOURI, «Introduction and Overview», dans *The Internationalization of the Firm. A Reader*, Academic Press, Londres, Angleterre, 1993, p. ix-xxi.

BUZZELL, Robert, «Can you standardize international marketing», *Harvard Business Review*, No. 49, novembre/décembre 1968, pp. 102-113.

CANNON, Tom, «International and Export Marketing» dans *Management Bibliographies and Reviews*, Volume 5, MCB Publications Ltd, Bradford, Angleterre, 1979, pp. 91-124.

CANNON, Tom, «Managing International and Export Marketing», *European Journal of Export Marketing*, Vol. 14, No.1, 1980, pp.34-49.

CAVUSGIL, S. Tamer, «On the nature of decision-making for export marketing» dans *Marketing Theory: Philosophy of science perspectives*, proceeding series of AMA, Chicago, USA, 1982, pp.177-179.

CAVUSGIL, S. Tamer et John R. Nevin, «Internal determinants of export marketing behavior: an empirical investigation», *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, Février 1981, pp.114-119.

CAVUSGIL, S. Tamer, «Organizational characteristics associated with export activity», *Journal of Management Studies*, Vol. 21, No.1, 1984, pp.3-22.

CAVUSGIL, S. Tamer (1984), «Differences among exporting firms based on their degree of internationalization», dans *The Internationalization of the Firm. A Reader*, Edited by BUCKLEY, P.J., P.N. GHOURI, Academic Press, Londres, 1993.

CAVUSGIL, S. Tamer, ZOU, Shaoming et NAIDU, G.M., «Product and promotion adaptation in export ventures: an empirical investigation », *Journal of International Business Studies*, 3^e trimestre, 1993, pp. 479-506.

CUNNINGHAM, M.T. et R.I. SPIEGEL, «A study in successful exporting», *British Journal of Marketing Research*, Vol. 5, No.1, Printemps 1971, pp.2-11.

CZINKOTA, Micheal R. et Wesley J. JOHNSTON, «Segmenting U.S. Firms for export development», *Journal of Business Research*, Vol. 9, No.14, 1981, pp. 353-365.

CZINKOTA, Micheal R. et Wesley J. JOHNSTON, «Exporting: does sales volume make a difference?», *Journal of International Business Studies*, Vol. 14, No.1, 1983, pp. 147-153.

DENIS, Jean-Émile et Daniel, DEPELTEAU, «Market knowledge diversification and export expansion», *Journal of Business studies*, Vol.16, No. 3, Automne 1985, pp.77-89.

HILL, John S. et Richard R. STILL, «Adapting products to LDC tastes», *Harvard Business Review*, mars/avril, 1984, pp.92-101.

HIRSCH, S. et B. LEV, « Foreign Marketing Strategies – A note », *Management International Review*, Vol. 13, 1973, pp. 81-88.

JAIN, Subhash C., Standardization of international marketing strategy : some research hypotheses, *Journal of marketing*, No. 53 (janvier), 1989, pp. 70-79.

JOHANSON, J. et Finn WIEDERSHEIM-PAUL, «The internationalization of the firm - four Swedish cases», *Journal of Management Studies*, Vol. 12, No.3, Oct. 1975, pp. 305-322.

JOHANSON, Jan et Jan-Erik VAHLNE (1977), «The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments», dans *The Internationalization of the Firm. A Reader*, Edited by BUCKLEY, P.J., P.N. GHOURI, Academic Press, Londres, 1993.

JOHANSON, Jan et Jan-Erik VAHLNE, «The Mechanism of Internationalization», *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4, 1990, pp. 11-24.

KAYNAK, Erdener et Vinay KOTHARI, «Export behaviour of small and medium-sized manufacturers : some policy guidelines for international marketers», *Management International Review*, Vol. 24, No. 2, 1984, pp. 61-68.

KOTLER, Philip, «Global standardization - Courting danger», *Journal of Consumer Marketing*, Vol.3, No. 2, Printemps 1986, pp. 13-15.

LEVITT, Theodore, « The Globalization of Markets », *Harvard Business Review*, No. 66, mai/juin 1983, pp. 92-102.

LOCKSHIN, Lawrence S., «The Role of Wholesaler-Distributors as Marketing Experts: Testing the Effect of Price and Quality in the Wine Industry» dans *Wholesale Distribution Channels: New insights and perspectives*, The Haworth Press Inc., 1993, pp.91-110.

MITCHELL, W., SHAVER, J. et YEUNG, B., «Getting There in a Global Industry : Impacts on Performance of Changing International Presence», *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992, pp. 419-434.

PHILPOT, Nigel, « Managing the Export Function », *British Institute of Management*, Published by Surveys and Publications Department, Management Survey Report No. 26, Londres, 1975, pp. 19-25.

PIERCY, Nigel, «Company Internationalisation», *European Journal of Marketing*, Vol. 15, No. 3, 1981, pp. 26-40.

PORTER, Micheal E., « The Strategic Role of International Marketing », *Journal of Consumer Marketing*, Vol.3, No.2, Printemps 1986, pp. 17-20.

PORTER, Michael E., «Changing Patterns of International Competition», *California Management Review*, Volume 28, No.2, Hiver 1986, pp. 9-39.

RAO, T.R. et G.M. NAIDU, «Are the stages of internationalization empirically supportable?», *Journal of Global Marketing*, Vol.6, No.1, 1992, pp. 147-169.

REID, Stan D., «The decision-maker and export entry and expansion», *Journal of International Business Studies*, Vol. 12, No. 2, Automne 1981, pp. 101-112.

SANDS, Saul, «Can you standardize International Marketing Strategy?», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.7, No.2, printemps 1979, pp.117-134.

SIMPSON, Claude L. Jr. et Duane KUJAWA, «The export decision process: an empirical inquiry», *Journal of International Business studies*, Vol. 5, No. 1, printemps 1974, pp. 107-117.

SULLIVAN, Daniel et Alan, BAUERSCHMIDT, «Incremental Internationalization: A test of Johanson and Vahlne's Thesis», *Management International Review*, Vol. 30, 1990, pp.19-30.

WALTERS, Peter G.P., «International Marketing Policy: a Discussion of the Standardization Construct and its Relevance for Corporate Policy», *Journal of International Business Studies*, été 1986, pp. 55-69.

WALVOORD, Wayne R., «Foreign market entry strategies», *S.A.M. Advanced Journal*, Printemps 1983, pp. 14-26.

WELCH, Lawrence S. et R. LUOSTARINEN, « Internationalization : Evolution of a concept », dans *The Internationalization of the Firm. A Reader*, Edited by BUCKLEY, P.J., P.N. GHOURI, Academic Press, Londres, 1993.

WELCH, Lawrence S. et Finn WIEDERSHEIM-PAUL, «Initial exports - a marketing failure?», *Journal of Management Studies*, Vol. 17, No. 3, octobre 1980, pp. 333-344

WEINRAUCH, Donald J. et C.P., RAO, «The Export Marketing Mix : an Examination of Company Experience and Perceptions», *Journal of Business Research*, Vol. 2, No. 4, octobre 1974, pp. 447-452.

WIEDERSHEIM-PAUL, Finn, OLSON, Hans C. et Lawrence S., WELCH, «Pre-Export activity: the first step in Internationalization», *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, printemps/été 1978, pp. 47-58.

WIND, Yoram, « The Myth of Globalization », *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 3, No. 2, printemps 1986, pp. 23-26.

WIND, Yoram, DOUGLAS, Susan et Howard PELMUTTER, «Guidelines for developing international marketing strategies», *Journal of Marketing*, Vol. 37, avril 1973, pp. 14-23.

II. Livres et articles spécialisés

BUCKLEY P.J. et P.N. GHOURI, *The Internationalization of the Firm. A Reader*, édité par BUCKLEY, P.J., P.N. GHOURI, Academic Press, Londres, 1993, 371 pages.

CATEORA, Philip R., *International marketing*, édité par Homewood, Irwin, USA, 1990, 870 pages.

COUNTRY REPORT, *The Americas : Chile*, éditions de 1980 à 1998, The Economist Intelligence Unit Limited, Londres.

CZINKOTA, Micheal, *Export Development Strategies*, US Promotion Policy, Praeger, New York, 1982.

INDUSTRIE CANADA, *Chili, profil économique et débouchés commerciaux*, été 1996, 40 pages.

HERNANDEZ, Alejandro, *Introduccion al vino de Chile*, Coleccion en Agricultura de la Facultad de Agronomia e Ingenieria Forestal, Impresos Lahosa S.A., Santiago, Chile, 1997, 88 pages.

KAHLER, Ruel, *International Marketing*, Fifth edition, South Western publishing co., Cincinnati, USA, 1983, 426 pages.

KAISER, Stephan, *Étude du lien entre le degré d'internationalisation et la performance des entreprises : études empiriques dans quatre industries canadiennes*, No. 71, 1995, 128 pages.

LEVITT, Theodore, *Marketing for Business growth*, Mcgraw-Hall Book company, 1974.

LIBRAIRIE LAROUSSE, *Petit Larousse illustré*, 1987, Paris, France.

MAHER, Yannick, *Les entreprises familiales et les alliances internationales*, No. 101, 1997, 140 pages.

MARTINEZ, Arnaldo, *Revista del Campo*, El Mercurio, Santiago, Chile, 6 avril 1998, No. 1134, pp. A4 et A5

MARTINEZ, Arnaldo, *Enfoques Mercado*, El Mercurio, Santiago, Chile, 7 juin 1998, pp. 4-5.

ORTIZ-BUONAFINA, Marta, *Profitable Export Marketing*, Prentice-Hall, USA, 1984, 257 pages.

PRICE WATERHOUSE 1995, *Doing Business in Chile*, Price Waterhouse - Ernst & Young, New York, 1995.

PROCHILE, *Discover Chilean Wine*, publié par ProChile, Santiago, Chile, 1998, 10 pages.

ROOT, Franklin R., *Strategic Planning for Export marketing*, International Text Book Company, printed by Haddon Craftsmen Inc., USA, 1966, 115 pages.

SPAHNI, Pierre et Walter C. LABYS, *Le vin*, Économica, Collection Cyclope, Paris, 1992, 130 pages.

SPAWTON, Tony, *Wine marketing : an international perspective*, MCB University press, Australia, 1990, 60 pages.

TEAM CANADA (1996), *Chile, A Partner For The Future*, 103 pages.

TERPSTRA, Vern, *International marketing*, Dryden Press, Chicago, USA, 1987.

WORLD BANK GROUP (1997), *Chile, Country Overview*, 9 pages.

YIN, Robert K, BATEMAN, Peter G. et Gwendolyn B. MOORE, *Case studies and organizational innovation : Strengthening the connection*, Cosmos Corporation, Washington D.C., USA, September 1983, 76 pages.

YIN, Robert K., *Case Study Research Design and Methods, Second edition*, Applied Social Research Method Series, Vol. 5, SAGE Publications, California, USA, 1994, 153 pages.