

Covid 19, Taxes Trump et Brexit : Comparaison des effets sur les exportations françaises de vin entre vigneron indépendants et coopératives vinicoles

CAROLE MAUREL*, FOUED CHERIET**

DOI: 10.30682/nm2304f

JEL codes: F42, H12, L22, L66

Abstract

In this paper, we aim at assessing the effects of the 2019-2020 context (Covid 19, Brexit, Trump Tariffs) on exporting activities of wine companies, relying on a survey carried out on French exporting wine companies. The aim is also to observe possible different effects on independent wineries and cooperatives. On a theoretical level, we adopt the institutional approach often mobilized in the field of international management which we will complete with recent work on the effects of disturbances in the institutional context and crisis management. Five main results have been obtained: (1) effects that were generally mastered by both independent wineries and cooperatives; (2) additional pressure on exports from the domestic market; (3) contrasting effects of changes in the institutional environment, with marked importance for disruptions due to the health crisis; (4) significant and differentiated adaptations of companies, and finally, (5) a distinct resilience according to territorial anchoring and export strategies with marked differences between independent wineries and cooperatives.

Keywords: *Institutional environment, Crisis, Wine, Exports, France, Cooperatives, Independent wine growers.*

1. Introduction

Le contexte actuel de la crise sanitaire liée à la Covid 19 reconfigure de nombreux marchés, fragilise des pans entiers du tissu économique des pays, et toutes les entreprises doivent réagir afin d'en limiter les effets négatifs. A l'international aussi, les responsables doivent apprendre à gérer l'incertitude et mettre en place des stratégies d'adaptation (Sharma *et al.*, 2020). Ce contexte questionne la capacité de résilience des entre-

prises ou « leur capacité à (1) absorber le choc, (2) se renouveler et (3) tirer des leçons de ses expériences » (Valette *et al.*, 2018).

Les deux dernières années ont été marquées par de fortes perturbations de l'environnement institutionnel des entreprises, en particulier à l'export : les mesures des pouvoirs publics liées aux stratégies de gestion à la crise sanitaire, ainsi que les conséquences du Brexit. A cela, s'ajoute pour la filière viticole française, des mesures de rétorsion commerciale pour l'accès au mar-

* Montpellier Research in Management, Université de Montpellier, France.

** UMR Moisa, Institut Agro Montpellier, France.

Corresponding author: carole.maurel@umontpellier.fr

ché américain dites « taxes Trump ». L'objectif de ce travail est d'analyser les effets de ces perturbations de l'environnement institutionnel sur les exportations, et présente la particularité d'étudier conjointement trois événements majeurs, contrairement aux études existantes qui ne se concentrent habituellement que sur une crise ou un événement. Pour cela, sur le plan théorique, l'approche institutionnelle mobilisée ici et classique en management international a été complétée par des travaux récents sur les effets des perturbations du contexte institutionnel et le management des crises.

L'exportation de vin constitue ainsi un « terrain empirique » tout indiqué pour analyser les effets de la crise et les stratégies d'adaptation. Ces trois « perturbateurs » institutionnels impactent les stratégies et les performances à l'export des entreprises viticoles françaises. Néanmoins, ces effets sont différents selon les acteurs et la filière comptant deux grandes catégories d'organisation, il nous a paru important de distinguer les effets de cet environnement institutionnel sur les vigneron indépendants et sur les structures coopératives, en raison de spécificités en matière de gouvernance, de prise de décision, de commercialisation et de déploiement à l'international. Les travaux empiriques menés jusque-là sur les réactions des acteurs du secteur du vin en contexte de crise montrent que les entreprises du secteur font preuve d'une forte résilience, avec des distinctions marquées entre les acteurs et les contextes internationaux (Bressan *et al.*, 2021 ; Moccia et Saïssset, 2021).

Les effets du contexte 2019-2020 (Covid 19, Brexit, Taxes Trump) sur l'activité export des entreprises vitivinicoles, ont été étudiés à partir d'une enquête par questionnaire auprès de 21 entreprises françaises exportatrices de vin réparties en deux sous-familles, vigneron indépendants et coopératives. Après avoir précisé la nature respective de ces éléments contextuels, l'objectif est de distinguer les effets de l'environnement institutionnel sur les stratégies et les performances à l'export, mais aussi les réponses apportées en termes d'adaptation et de renforcement de la résilience, entre les vigneron indépendants et les caves coopératives. Pour cela, un échantillon de 21 entreprises exportatrices

des différentes régions viticoles françaises (14 vigneron indépendants et 7 coopératives) a été constitué et analysé. Notre approche empirique est exploratoire et se base sur une démarche d'analyse qualitative.

Cet article est structuré comme suit : nous présenterons dans une première partie le cadre conceptuel et théorique de l'étude, en mobilisant l'approche néo-institutionnelle ainsi que les concepts de résilience et de management de crise. Puis nous présenterons la méthodologie de l'étude, avant d'en présenter puis d'en discuter les principaux résultats.

2. Cadrage théorique de la recherche et contexte de l'application empirique

2.1. Crise et développements conceptuels : résilience et management international

L'approche néo-institutionnelle a déjà été mobilisée pour étudier l'influence de l'environnement institutionnel sur la stratégie internationale des entreprises (Peng, 2003). La théorie néo-institutionnelle identifie trois types de piliers : mimétiques/ cognitifs, normatifs et coercitifs (Scott, 1995). Peng *et al.* (2008), Chen *et al.* (2016) expliquent que les éléments institutionnels jouent un rôle important dans les choix stratégiques, lesquels vont influencer la performance export. Dans notre étude, nous sommes en présence de la création de nouvelles normes : les taxes imposées par le gouvernement américain pour les exportations européennes, les mesures imposées par le gouvernement pour lutter contre la Covid 19 ou les nouvelles règles induites par le Brexit. Elles résultent de décisions prises par les institutions dans un souci de régulation de l'activité des entreprises.

Certains travaux de recherches récents sont consacrés à l'adaptation des entreprises en temps de crise ou de perturbation majeure de leur environnement institutionnel (Verma et Gustafsson, 2020), notamment à l'international (Sharma *et al.*, 2020). Y sont questionnées notamment en termes de management de crise (Bundy *et al.*, 2017), son aptitude à apporter des réponses opérationnelles et stratégiques, (Wenzel *et al.*, 2020) et ses capacités d'apprentissage, et notam-

ment de renforcement des ressources humaines (Wang, 2008).

Les récents travaux sur la crise de la Covid 19 soulignent par exemple entre autres bénéfiques l'effet de cette crise sur la co-création de valeur sociale (Ratten, 2022). Dans une recherche qualitative, basée sur 27 entretiens dans 5 pays européens, Kraus *et al.* (2020) ont montré que les entreprises ont fait preuve d'une large résilience et d'une forte adaptation, en un temps court. Cela a concerné les grandes entreprises qui ont rapidement généralisé certaines réponses, comme les PME présentant une forte agilité managériale. Certains travaux sont consacrés à la résilience des entreprises en contextes institutionnels instables. Ainsi, des déterminants des stratégies commerciales (diversification, ancrage territorial), d'adaptations stratégiques (flexibilité et réactivité) ou d'expériences antérieures de gestion des crises apparaissent comme des facteurs de résilience. Concernant les crises plus récentes, les études insistent sur les capacités de résilience et les orientations des dirigeants afin d'atténuer les effets des perturbations de l'environnement institutionnels (Soininen *et al.*, 2012 ; Williams *et al.*, 2017).

Dans le secteur viticole, Bressan *et al.* (2021) ont mené une investigation portant sur 167 producteurs de vin italiens. Ils montrent que deux groupes se distinguent en termes d'adaptation des *business models* aux crises : ceux souhaitant des ruptures importantes et rapides, et ceux privilégiant un retour à des formes de management plus traditionnels. Dans les deux cas, le soutien des clients, du personnel et de la famille du dirigeant sont indispensables. Hammervoll *et al.* (2014) ont analysé les réactions d'entreprises vitivinicoles bordelaises – suivant des stratégies de niche *versus* de *mass-market* – face à la crise financière.

Ces deux types d'acteurs ont plutôt bien résisté en termes de croissance des ventes, de résultat net ou de taux d'exportation. Dans le même sens, Duquesnois *et al.* (2010), ont observé plusieurs réponses possibles en temps de crise, avec même une préférence des entreprises interrogées pour une combinaison de niche et de différenciation. Notre étude complète les précédentes par la conjonction de trois facteurs de crise, par le

focus sur l'export, par la distinction des effets selon la nature des entreprises (vignerons indépendants *versus* coopératives) et par un domaine d'étude pluri-régional.

2.2. Crises et réponses des entreprises (coopératives versus vignerons indépendants) : des effets contrastés et des stratégies d'adaptation différenciées

Au sein de la filière viticole, une distinction entre les vignerons indépendants et les structures coopératives est pertinente si on considère les modes de gouvernance, de financement, les stratégies commerciales sur les marchés nationaux et étrangers ainsi que l'engagement et les performances internationales (Couderc et Marchini, 2011). Les coopératives viticoles présentent ainsi un profil spécifique pour la gouvernance et l'investissement (Saïssset, 2014), la compétitivité, la performance et les stratégies de croissance (Richter et Hanf, 2020 ; Saïssset *et al.*, 2017 ; Filippi et Triboulet, 2011), l'ancrage territorial et les réponses aux crises (Filippi, 2013 ; Duquesnois *et al.*, 2011). Face aux défis à l'international, et *a fortiori* en contexte de crise, elles déploient le plus souvent des stratégies internationales spécifiques (Saïssset et Pavez 2021 ; Filippi *et al.*, 2008). Par exemple, certains acteurs adoptent des stratégies de replis sur leurs marchés domestiques, alors que d'autres recherchent au contraire une plus grande diversification des débouchés internationaux.

Certaines recherches antérieures avaient montré que les coopératives viticoles françaises présentaient des spécificités et des avantages en termes de survie (probabilité et durée) (Valette, 2017), expliqués par des déterminants distincts de performance, un ancrage territorial plus fort (Filippi, 2013), des mécanismes de gouvernance permettant la répercussion des effets sur les membres ou favorisant les fusions comme étape de croissance et de poursuite d'activités (Saïssset, 2014 ; Valette, 2017). Mais il a aussi été montré des effets négatifs de l'export sur la survie (Valette, 2017) expliquée par la stratégie défensive des coopératives viticoles à l'international, en privilégiant les stratégies « coûts/volumes » sur les marchés domestiques. Même s'il constitue

un débouché important, l'export induit également des adaptations managériales importantes et des prises de risques financiers conséquents.

Les travaux empiriques menés sur les réactions des acteurs du secteur du vin en contexte de crise ont montré que les entreprises font preuve d'une large résilience et d'une forte et rapide adaptation. Les réactions sont également caractérisées par une forte diversité à la fois en termes de changement des modèles d'affaire ou d'arbitrage entre les débouchés (Bressan *et al.*, 2021 ; Hammervoll *et al.*, 2014). Par exemple, pour Moccia et Saïsset (2021), les coopératives vitivinicoles françaises ont mieux résisté aux effets du contexte de crise et ont été de véritables « amortisseurs de chocs pour leurs adhérents », notamment grâce à leur orientation commerciale plus marquée vers la grande distribution (GD) sur leurs marchés domestique. Ainsi vigneron indépendants *et* coopératives présentent des spécificités structurelles liées à leurs stratégies internationales pourraient présenter des effets contrastés du contexte de crise et de leur environnement institutionnel.

3. Contexte de l'application empirique : des tensions commerciales sur des marchés clés pour les exportateurs de vins et un contexte de crise sanitaire mondiale

L'ampleur de l'effet varie selon les pays et même selon les secteurs d'activité. Dans un récent rapport, la Fédération des Exportateurs de Vins et Spiritueux (FEVS) annonçait pour l'année 2020 un recul des exportations de vins de 13,9% (soit environ 2 milliards d'euros). Le recul des exportations à destination des USA a été de 600 millions d'euros¹.

Ces effets peuvent également varier selon les profils des entreprises. Les coopératives sont un acteur majeur du paysage viticole français : le pays comptait en 2019, 600 coopératives pour 300 000 hectares plantés et 18 millions d'hectolitres produits. Elles commercialisent une bou-

teille sur deux. A l'export, le profil international des coopératives diffère de celui des unions de coopératives, ces dernières présentent une pratique d'export direct pour 42% contre 28% des caves coopératives et une intensité export moyenne (part du chiffre d'affaires réalisé à l'export) (2015-2018) de 21% contre 8%² pour les caves coopératives. Les évolutions dans le temps sont marquées par une augmentation de l'export pour les caves coopératives (+22% entre 2015 et 2018) *versus* un recul pour les unions de caves dans les mêmes proportions.

La France, 2^{ème} producteur mondial de vin en 2019, 3^{ème} pays exportateur mondial en volume et 1^{er} en valeur, soit 14 milliards € d'exportation, soit une hausse de 5,9% (données FEVS). Ses marchés-clés en valeur sont les USA (18%), le Royaume-Uni (13%) et l'Allemagne (8%) suivis de la Chine, la Belgique et le Japon (6% chacun). Brexit et Taxes Trump constituent ainsi des perturbations importantes pour les exportateurs français de vin. La France (comme d'autres pays européens) doit faire face, depuis le 18 octobre 2019, à une hausse des taxes américaines de 25% sur les vins (fromage, olives, etc.) qui ont entraîné une baisse de 17,5% des exportations de vin tranquille en bouteille sur le quatrième trimestre 2019 vers ce pays³.

Ces surtaxes ont pour origine un conflit de 15 ans entre deux géants de l'aéronautique, Boeing et Airbus, et leurs Etats d'appartenance respectifs (USA vs. UE). Considérant une distorsion de concurrence liée au versement de subventions par l'Union Européenne, l'Organisation Mondiale du Commerce, a autorisé les USA à surtaxer les produits européens dès 2019. La taxe Trump qui concernait alors une bonne partie des exportations de vins français (vins tranquilles < 14 degrés alcool et en contenants < 2 litres. Cela constituait déjà à été étendue 1^{er} janvier 2021 à un plus large éventail de produits (> 14 degrés autres contenants, y compris vrac) et même spiritueux à base de vin (Cognac)⁴. Alors que les

¹ Cité dans le journal *Le Monde*, 12 février 2021.

² Données du Haut Conseil de la Coopération Agricole (citées par Saïsset et Pavez, 2021).

³ <https://www.fevs.com/wp-content/uploads/2020/02/cp-fevs-bilan-2019-export-vins-spiritueux-120220.pdf>.

⁴ <https://www.larvf.com/la-taxe-douaniere-de-trump-etendue-a-tous-les-vins-tranquilles-et-spiritueux-viniques,4716128.asp>.

Tableau 1 - Récapitulatif des effets attendus des trois « événements » de l'environnement institutionnel 2019/2020 : Brexit, Taxe Trump, Crise Covid 19.

| <i>Mesure</i> | <i>Taxe Trump</i> | <i>Brexit</i> | <i>Covid 19</i> |
|--|---|--|--|
| <i>Nature de la mesure</i> | 25% de taxe sur les vins de moins de 14°C et vendus dans des contenants de moins de 2 litres. Depuis janvier 2021, élargissement à l'ensemble des produits, + 14°C alcool et tous contenus, y compris vrac(*). | Sortie Royaume Uni (UK) de l'UE. Rétablissement des frontières et des contrôles aux douanes | Confinement. Fermeture CHR. Restrictions des déplacements internationaux. |
| <i>Effets attendus</i> | Baisse des parts de marché aux USA. Perte de compétitivité face aux concurrents et perte de clients. Recul des marges commerciales. | Délais de dédouanement. Formalités douanières. Coûts logistiques. Perte de part de marché et clients. | Difficultés logistiques et de prospection. Annulation des salons. Perte de clients. Coûts stocks. |
| <i>Impact sur l'exportateur de vin</i> | Fort si marché USA comme débouché principal. Perte de part de marché/clients et diminution de la marge. | Faible à modéré si anticipation et adaptation logistique de l'entreprise | Modéré à fort. Difficulté de prospection et surcoûts logistiques. Perte de débouchés. |

(*): Taxes levées depuis février 2021.

pertes à l'export aux USA n'étaient « que » de 670 millions d'euros en 2020, la FEVS s'attend à un manque à gagner pour les exportateurs français de l'ordre de 1,1 milliards d'euros pour 2021. Des négociations récentes (mars 2021) ont abouti à la levée réciproque des taxes UE-USA en vigueur depuis octobre 2019.

A ces tensions et surtaxes s'ajoutent les incertitudes sur le Royaume-Uni, 2^{ème} marché à l'export des vins français. Le Brexit, voté en juin 2016, n'a bénéficié d'un accord final que fin 2020. Les entreprises exportatrices et leurs clients tentent alors d'anticiper un Brexit dur, avec des outils et des périodes de surstockage par exemple. Les exportations françaises de vins et spiritueux ont ainsi augmenté de 4,4% en 2019. Pour les autres marchés, ils subissent les conséquences économiques de la Covid-19 (ralentissement, difficultés logistiques, fermeture des CHR) et politiques (fermeture des frontières, confinement...). Les exportateurs français de vins sont donc particulièrement impactés par ces aspects de leur environnement, auxquels se sont ajoutés en 2019, les effets du ralentissement économique de la Chine et ses tensions avec Hong Kong, faisant baisser les commandes.

Enfin, depuis début 2020, les effets de la crise sanitaire mondiale viennent s'ajouter aux baisses des ventes sur les marchés-clés pré-cités (selon la FEVS, les USA, le Royaume-Uni et la

Chine représentent la moitié des ventes à l'export de la France) et à une baisse des ventes domestiques en raison notamment de la fermeture des CHR, mais aussi des effets des confinements successifs sur la consommation, avec de fortes disparités régionales ou au sein d'une même région viticole. On peut s'attendre à des effets très contrastés au sein de la filière : selon le niveau de dépendance à l'export ou encore au réseau CHR ; selon le type de production (les ventes de vins bios ont, semble-t-il, mieux résisté) ; selon la situation financière initiale de l'entreprise ; enfin selon le niveau de réactivité à la crise sanitaire et à la capacité des entreprises à réinventer une partie de leur activité commerciale (ventes à distance, livraisons, foires en distanciel...). Le Tableau 1 résume les différents effets observés.

D'autres difficultés logistiques constituent des conséquences directes de la crise sanitaire et des mesures politiques adoptées : fermeture des frontières, renforcement des contrôles, réquisitions des moyens de transport et de plateformes logistiques, etc. Les délais d'acheminement du produit fini mais aussi des matières sèches se trouvent allongés renforçant davantage la pression sur les exportateurs. Pour une grande partie des exportateurs vinicoles français, ces trois événements institutionnels quoique distincts par leur caractère prévisible et localisé, ont été simultanés et impactent leur activité export.

4 Démarche méthodologique

Nous avons d'abord recueilli des données secondaires en consultant des rapports publiés par les principales organisations et institutions internationales et françaises : l'Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (OIV), France Agrimer, Fédération des Exportateurs de Vins et Spiritueux de France (FEVS), Fédération du E-commerce et de la Vente à Distance (Fevad), interprofessions régionales (CIVL en Languedoc, CIVP en Provence et CIVB à Bordeaux), complétées par des articles de presse spécialisée (*Vitisphère*, *Revue du Vin de France-RVF*, revue *Libre Service Actualités-LSA*) ou généraliste (*Le Monde*, *Les Echos* et *Le Figaro*, *La Tribune* entre autres).

Cette première phase a permis d'explorer et de chiffrer les impacts des trois changements institutionnels retenus. Elle a aussi permis de préparer la seconde phase de recueil de données primaires par l'intégration de certaines questions sur les transferts entre circuits de distribution ou entre marchés, les changements de format de produits, les investissements logistiques, les mesures d'accompagnement, etc.

Une enquête a été menée entre novembre 2020 et janvier 2021 par questionnaire auto-administré composé de 31 questions, regroupées en 4 rubriques : les caractéristiques des entreprises, leurs activités export, les effets des trois déterminants de crises et enfin, les adaptations apportées par les entreprises et les outils d'accompagnement déployés par les pouvoirs publics. 48 entreprises exportatrices aux profils très variés ont été sollicitées. Après trois relances, 14 questionnaires correctement renseignés ont été obtenus.

Enfin, une troisième phase a concerné un recueil de données auprès des coopératives viticoles françaises. Le questionnaire préalablement construit a été adapté en intégrant certaines spécificités des coopératives (statuts, adhérents, gouvernance, etc.). L'enquête par questionnaire auto-administré a été diffusée entre février et mars 2021 auprès de 93 coopératives ou unions de caves coopératives. Après trois relances, 7 réponses complètes et correctement renseignées ont été recueillies. Ainsi, notre échantillon final est composé des réponses de 21 entreprises

(14 vigneron indépendants et 7 caves coopératives) françaises engagées dans l'exportation de vin. Dans certains cas, nous avons complété des informations manquantes par des entretiens téléphoniques auprès des directeurs (ou responsables export) de ces structures.

5. Principaux résultats : effets des trois dimensions de la crise, réponses des entreprises et comparaisons entre vigneron indépendants et caves coopératives

Les trois dimensions de la crise (sanitaire, Brexit et Taxes Trump) ont eu des effets très contrastés selon les acteurs de la filière viticole et selon les pays (OIV, 2020).

Nous décrivons d'abord les caractéristiques des deux échantillons de vigneron indépendants et de coopératives, avant d'aborder les effets globaux de la crise et les distinctions observées entre les deux types d'acteurs. Enfin, une analyse des différentes réponses apportées par ces entreprises nous permettra d'illustrer cette comparaison en termes de réactivité, de capacités d'adaptation et de résistance aux chocs.

Les données recueillies ont été analysées par des statistiques descriptives, puis une analyse manuelle des *verbatim*. Une codification des données a permis de respecter l'anonymat des répondants et la confidentialité (V1 à V14 pour les vigneron indépendants et C1 à C7 pour les coopératives ou unions de coopératives). Le Tableau 2 et celui consigné en Annexe 1 présentent les entreprises des deux échantillons et leur activité export. Des différences importantes peuvent être observées en termes de tailles (surfaces, effectifs et chiffres d'affaires) ainsi que de dates de création et de début d'exportation.

Parmi les premiers marchés à l'export, les coopératives se distinguent par une focalisation sur des marchés proches et de volume (Allemagne par exemple), alors que les vigneron indépendants visent en particulier des marchés plus éloignés et de valeur (USA, Japon par exemple). Les Tableaux 3 et 4 montrent également que les évolutions durant les 5 dernières années des ventes à l'export ont été globalement positives, même si plus contrastées dans le cas des coopératives.

Tableau 2 - Principales caractéristiques des entreprises enquêtées : profils et activités export.

| Code | Région de Localisation | Année de création | Activité principale | Surface (en ha) | Chiffre d'Affaires 2019 (en milliers €) | Effectif 2019 (équivalent temps plein EQTP) | %CA Export/ CA total | Année de début de l'activité export | Personnel dédié à l'activité export (en EQTP) |
|---|------------------------|-------------------|---------------------|-----------------|---|---|----------------------|-------------------------------------|---|
| <i>Vignerons indépendants</i> | | | | | | | | | |
| VI1 | Occitanie | 1999 | Négoce | 0 (*) | 76 000 | 35 | 100% | 1999 | 35 |
| VI2 | Loire | 1816 | Production | 70 | 2000 | 15 | 50% | 1980 | 1 |
| VI3 | Occitanie | 1981 | Production | 250 | 20 000 | 45 | 34% | 1995 | 3 |
| VI4 | Bourgogne | 1859 | Prod/Négoce | 400 | 70 000 | 79 | 90% | >100ans | 9 |
| VI5 | Loire | 1811 | Négoce | 420 | 65 000 | 250 | 25% | >100ans | 8 |
| VI6 | Bourgogne | n.d. | Production | 1,7 | 1 000 | 4 | 40 % | 1995 | 1.5 |
| VI7 | Bourgogne | 1995 | Production | 10 | 500 | 4.5 | 55 % | 1997 | n.d. |
| VI8 | Occitanie | 1987 | Production | 45 | 520 | 5 | 65% | 1995 | 1 |
| VI9 | Bourgogne | 1840 | Production | 18.5 | 1 450 | 8 | 60% | 1950 | 1 (μ) |
| VI10 | Occitanie | 1870 | Production | 1 600 | 17 000 | 120 | 60 | 2000 | 4 |
| VI11 | Alsace | 1987 | Production | 25 | 750 | 7 | 40% | 1987 | 2 |
| VI12 | Rhône | 1923 | Prod/Négoce | 175 | 9 000 | 40 | 60% | 1950 | 4 |
| VI13 | Anjou | 2008 | Prod/Négoce | 5 | 180 | 1.5 | 25% | 2010 | 0 |
| VI14 | Bordeaux | 1983 | Production | 45 | 850 | 6 | 15% | 1989 | 1 |
| <i>Coopératives et unions de coopératives</i> | | | | | | | | | |
| C1 | Occitanie | 1950 | Production | 489 | 4 200 | 11 | 25% | 1998 | 1 (μμ) |
| C2 | Bourgogne | 1923 | Production | 1 200 | 58 000 | 80 | 60 % | 1992 | 5 |
| C3 | Rhône | 1933 | Production | 1 050 | 26 000 | 60 | 15% | - | 2 |
| C4 | Occitanie | 1946 | Production | 1 658 | 36 100 | 110 | 36% | 1960 | 7 |
| C5 | Occitanie | 1967 | Production (**) | 1 700 | 500 000 | 600 | 30% | 1970 | 10 |
| C6 | Sud-Ouest | 1953 | Production | 1 970 | 27 000 | 85 | 15% | 1980 | 3 |
| C7 | Rhône | 1957 | Production (**) | 6 000 | 55 000 | 80 | 7% | 1970 | - |

(*) : intermédiaire d'export, sourcing externe, pas de vignoble en propre. (**) : Unions de coopératives (μ) Une personne au domaine, et autre personnel de la maison mère ; (μμ) Une personne et des agents représentants à l'étranger.

Les effets des trois dimensions de la crise (Covid-19, Taxes Trump et Brexit) ont été contrastés, selon l'importance de l'activité internationale des entreprises, du poids des principaux marchés à l'export mais aussi selon les circuits de distribution sur les marchés domestiques et la nature de leurs relations avec les intermédiaires à l'export.

Les tableaux en annexe 2 et 3 montrent l'importance de certains marchés (USA, UK et

Chine), entre 20 et 100% des activités des exportateurs français. Ils ont donc fait subir des effets en termes de difficultés et de pression commerciale et logistique, de formalités douanières et de délais d'attente (Brexit) et de réduction de marges et des parts de marchés (Taxes Trump).

Au-delà de ce constat global, quelques différences : pour les vignerons indépendants, le marché US constitue un débouché important (8 cas

Tableau 3 - Effets de l'environnement institutionnel sur l'activité export des Vignerons Indépendants (VI1 à VI14).

| Code Entre-prise | Perte de clients à l'international, 2020/2019 | Perte de parts de marché à l'international, 2020/2019 | Perte de marchés (sortie d'un pays), 2020/2019 | Elément le plus important en termes d'effets sur l'activité export (*) |
|------------------|---|---|--|--|
| VI1 | Pas de pertes de clients mais des baisses de Business dans le On trade et des fortes hausses dans le retail/Off trade/Monopole | Oui en UK, Belgique, Pays Bas, Chine dans le On trade | Oui, Business aérien/ Duty Free | Taxes Trump |
| VI2 | Pas vraiment de pertes de clients à date. Peut-être American Airlines, mais logique d'appels d'offre. Pas de faillites déclarées. | Pas vraiment de pertes de marchés à date | Pas pertes de pays à date | Covid 19 |
| VI3 | Non, gain de clients (petits clients) | Non gain très net de PDM | non | Covid 19 |
| VI4 | Faible | En hausse car repli sur marque forte | Faible | Taxes Trump |
| VI5 | Non | Oui sur US surtout | Non | Covid 19 |
| VI6 | Aucune pour l'instant perte de contacts avec certains clients (Australie, Québec) | n.d. | Aucune | Taxes Trump |
| VI7 | Baisse de nos ventes chez presque tous les importateurs, sauf Chine et Canada | -5% | -60% de vente au Japon | Covid 19 |
| VI8 | n.d. | n.d., | Nd. | Taxes Trump |
| VI9 | Pas de perte mais ralentissement des ventes US | Probablement aux USA | Non | Covid 19 |
| VI10 | Non | Non | Non | Covid 19 |
| VI11 | Perte d'un client russe et d'un client coréen | -10% | Corée | Covid 19 |
| VI12 | Nos clients du <i>travel retail</i> et de <i>cruise lines</i> n'ont pas (ou quasiment pas) commandé cette année mais nous ne les avons pas perdus | n.d. | n.d. | Covid 19 |
| VI13 | Perte d'un client | Baisse modérée | Sortie d'un marché | Taxes Trump |
| VI14 | 2 clients en Suisse mais non lié au contexte, 1 client au Pays-Bas lié au contexte | Baisse modérée, 2% du CA export | Sortie des Pays-Bas | Covid 19 |

(*) parmi les trois choix suivants : Covid 19, Taxes Trump et Brexit ; PDM : part de marché.

sur 14 avec des parts de CA export supérieures à 20%), alors que le marché UK constitue le principal débouché pour les caves coopératives (3 cas sur 7, avec un CA à l'export entre 18,5 et 80%). Le marché chinois, emblématique du grand export, semble aussi important pour les coopératives, alors que les parts à l'export pour les vignerons indépendants sont plus faibles sur cette destination, et ne dépassent pas les 10% dans la plupart des cas.

De manière générale, il a été observé peu de pertes de marchés (sortie d'un pays), de clients (rupture de contrats) ou de pertes de segments. Certains cas de pertes de clients ou de renégociation de contrats sont relevés en particulier pour les USA ou les marchés asiatiques (Japon et Corée du Sud) et des baisses sur les segments *retail* ou *duty free*. Par ailleurs, de nombreuses entreprises ont enregistré des gains nets de parts de marchés

Tableau 4 - Effets de l'environnement institutionnel sur l'activité export des Coopératives et Unions de Coopératives (C1 à C7).

| Code Entreprise | Perte de clients à l'international, 2020/2019 | Perte de parts de marché à l'international, 2020/2019 | Perte de marchés (sortie d'un pays), 2020/2019 | Elément le plus important en termes d'effets sur l'activité export (*) |
|-----------------|--|---|--|--|
| C1 | Pas de pertes mais baisse de volumes commandés par les clients USA | Non | UK direct mais transfert vers négoce | Covid 19 |
| C2 | Non, pas de pertes de clients mais ralentissement | En développement. Gain de Pdm | Non | Taxes Trump |
| C3 | Oui car à l'arrêt (est-ce une perte ou un report ?) | -10% | Stagnation de l'activité export sur quelques pays et arrêt temporaires de certains marchés | Taxes Trump |
| C4 | Pas de pertes de clients | Pas de baisse importante | Ralentissement des ventes au Canada, Brésil, mais aucune perte sèche. | Covid-19 |
| C5 | Pertes de clients USA | Baisse sur le marché US et Japon | Pas de sortie de pays | Covid-19 |
| C6 | Non réduction des volumes commandés | Pas de pertes, mais peu de retours sur l'ensemble des marchés | Pas de sortie de pays | Covid-19 |
| C7 | Non. Pas de baisse | Pas d'estimation précise | Non. Pas de baisse | Covid-19 |

(*) parmi les trois choix suivants : Covid 19, Taxes Trump et Brexit ; PDM : part de marché.

ou de nouveaux clients, y compris sur les marchés US et UK. Cela correspond aux effets d'anticipation du Brexit et des « reports » d'exportation sur ce marché ou encore des effets des renégociations commerciales avec les clients américains.

Par ailleurs, il semble clair que les effets les plus importants sont dus à la crise Covid 19 et les taxes Trump. Aucune entreprise n'a cité le Brexit comme l'élément le plus important en termes d'effet à l'export, car les acteurs ont anticipé les aspects logistiques et de stockage. Pour les effets de la crise sanitaire, deux éléments sont à signaler. D'une part, la pression exercée par le marché domestique (mesures de confinement et pertes des ventes en cafés-hôtels-restaurants) et les difficultés logistiques (pression sur les prestataires, coûts des transports et des matières premières, etc.). Ces pressions différenciées sont liées au degré de dépendance à un débouché (domestique vs export, et à des circuits de distri-

bution spécifique pour chacun des débouchés d'une part, et à certains marchés export spécifiques (USA, UK par exemple). Pour les taxes Trump, les entreprises ont anticipé l'évènement en intégrant cet élément dans les discussions commerciales avec leurs partenaires et représentants (renégociation des marges et des délais de paiement, modification de l'offre de produits et des quantités expédiées, hausse des prix, etc.)

Sur un plan global (Annexes 2 et 3), les évolutions du CA en 2020 par rapport à 2019 témoignent d'une certaine stabilité, voire des augmentations dans de nombreux cas. Cela est particulièrement observé pour les vigneron indépendants (dans 7 cas, des hausses ont été enregistrées, et dans 2 cas, le CA à l'export est resté stable). Pour les coopératives, les évolutions des ventes à l'export sont plus contrastées : 3 cas de faibles augmentations, 3 cas de faibles diminutions, et un cas d'une chute de 20% des ventes.

Enfin, les entreprises ont adopté certaines mesures organisationnelles et changements logistiques. Les *verbatim* en Annexe 4 témoignent de leur capacité d'adaptation. Rapidement, les vignerons indépendants ont dû réorienter leurs offres de produits sur des circuits alternatifs et développer de nouveaux débouchés (plateformes électroniques, négoce, groupements des ventes, drives, etc.) ou les formats de leurs produits (Bag in Box par exemple). Ensuite, de nombreuses mesures ont suivi au plan de l'organisation du travail (chômage partiel, télétravail, réunions digitales, ...) et de la prospection internationale, privilégiant les supports numériques (visites via capsule vidéo, salons virtuels, contacts téléphoniques et mailing plus fréquents, etc.) Enfin, certains ont renégocié leurs emprunts, bénéficié de subventions publiques ou d'aides dédiées aux fonctions commerciales et au marketing digital.

De leur côté, les coopératives ont réagi avec plusieurs mesures, et un temps d'adaptation relativement plus long. Selon les réponses obtenues, cela s'explique par leur structure intrinsèque, mais aussi par le poids plus important des débouchés domestiques en grande distribution. Une forte mobilisation des personnels a été signalée avec la mise en place du télétravail, le lancement de cellule de veille et des plans de prévention des risques de crise. Certaines coopératives mènent également des réflexions stratégiques sur des projets de croissance par fusion, afin de renforcer leur capacité de résistance. Les résultats n'ont abouti à aucune différence importante dans le comportement des caves coopératives et des deux unions de caves coopératives en termes de réaction et d'adaptation aux trois événements.

Ces mesures d'adaptation au contexte de crise, confirment certaines observations mentionnées dans d'autres recherches selon lesquelles d'une part les coopératives ont permis aux adhérents (*via* les acomptes mensuels) de mieux résister aux chocs sur le plan financier, et d'autre part un report des difficultés financières actuelles augure de difficultés à prévoir sur le moyen-long terme (Moccia et Saïssset, 2021). Ainsi, selon ces auteurs, la situation financière plus difficile des vignerons indépendants bénéficierait d'une plus forte capacité d'adaptation et meilleure réactivité organisationnelle et commerciale à l'export.

6. Synthèse et discussion des résultats

Les résultats obtenus démontrent globalement une certaine capacité de résistance des entreprises viticoles françaises à l'export. Aussi bien pour les vignerons indépendants que pour les coopératives, les baisses des chiffres d'affaire contrastées sur certains marchés ont été globalement faibles. Dans de nombreux cas, les vignerons indépendants ont même indiqué des croissances des ventes et des gains de parts de marché. Par ailleurs, les sorties de marchés ou les pertes de clients demeurent rares. Il s'agit davantage de report des ventes ou de gel d'activités (lancement de nouveaux produits).

Sur le plan de l'importance des effets, la crise sanitaire, avec la perte des circuits importants sur les marchés domestiques suite aux mesures de confinement, et les perturbations logistiques, semble être l'élément le plus important. Les taxes Trump ont eu des effets sur les marges, les relations avec les clients-intermédiaires et les négociations commerciales. Quant au Brexit, et même si le marché britannique constitue un débouché important, notamment pour les coopératives, les acteurs semblent avoir anticipé cet épisode en mobilisant de nouveaux itinéraires logistiques.

On relève des différences de résistance entre les deux types d'acteurs : une plus forte capacité de résistance des coopératives (s'expliquant par des débouchés plus marqués vers la grande distribution domestique) et une réactivité plus forte du côté des vignerons indépendants. Les mesures d'adaptation ont été déployées de part et d'autre, avec des efforts de digitalisation plus marqués pour les vignerons indépendants, et l'émergence de réflexion stratégique sur la veille de crise ou les modes de croissance pour les coopératives.

Cinq principales conclusions peuvent être tirées : (1) des effets globalement maîtrisés aussi bien par les vignerons indépendants que les coopératives ; (2) une pression supplémentaire sur l'export venant du marché intérieur ; (3) des effets contrastés des changements de l'environnement institutionnel, avec une importance marquée pour les perturbations dues à la crise sanitaire ; (4) des adaptations importantes et différenciées des entreprises, et enfin, (5) une résilience distincte selon l'ancrage territorial et les stratégies à l'ex-

Tableau 5 - Synthèse des résultats et comparaison vigneron indépendants/coopératives.

| <i>Effets et réponses</i> | <i>Vignerons Indépendants</i> (n= 14) | <i>Coopératives</i> (m=7) |
|--|--|---|
| <i>Ampleur des effets</i> | Faible à modérée Baisse du CA export dans 4/14 cas de -2 à -20% CA export stable /légère hausse | Modérée Plusieurs coopératives (4/7) avec baisses de CA export de - 3 à -20% CA export stable / légère hauss. |
| <i>Perte de marché</i> | Faible à modérée Faibles sorties de marchés (Pays-Bas, Corée du Sud et Japon) pour 3 cas/14 Baisses, distinctes selon les marchés export de -10 à -60% | Faible à modérée Pas de sortie de marché Baisses variables selon les marchés export : -3 à - 50/ |
| <i>Perte de clients</i> | Faible mais avec des reports de négociation et gel de certaines activités | Faible à modérée Difficulté de renégociation |
| <i>Eléments importants</i> | Covid-19 (9/14) et Taxes Trump (5/14) Anticipation du Brexit | Covid- 19 (5/7) et Taxes Trump (2/7). Anticipation (stockage et logistique) |
| <i>Adaptations et réponses apportées</i> | Digitalisation pratiques commerciales et supports Renégociation avec agents Changements formats et recherches débouchés alternatifs Délégation et recherche prestataires logistiques | Appui sur marché domestique (renforcement présence GD et organisation Drives) Maintien relations clients agents à l'export Adaptation capacités logistiques et négociation fournisseurs |
| <i>Réactivité</i> | Forte | Moyenne |
| <i>Capacité de résistance</i> | Moyenne | Forte |
| <i>Adaptabilité</i> | Forte | Moyenne à forte |

port et des différences marquées entre vignerons indépendants et caves coopératives.

Ces dernières semblent mieux s'adapter au contexte crise sanitaire au niveau du marché domestique mais accusent davantage de pertes de chiffres d'affaires et de clients à l'export, notamment sur le marché américain. Ce résultat peut s'expliquer en partie par une meilleure diversification des circuits de distribution des caves coopératives et une meilleure adaptabilité des produits. Mis à part quelques efforts d'anticipation du Brexit par de nombreux acteurs coopératifs, ces structures présentent une réactivité moindre aux changements survenus dans leur environnement international. Cela relance donc le débat sur la résilience et la capacité de ces acteurs de répondre à des contextes de crise (Kraus *et al.*, 2020 ; Duquesnois *et al.*, 2010).

Nos résultats montrent que les exportateurs (coopératives et vignerons indépendants) ont su « résister » à ces aléas grâce à une forte anticipation (cas du Brexit et dans un degré moindre les

taxes Trump), une réactivité logistique et commerciale et une capacité d'adaptation de l'outil de production et de la stratégie marketing. Une accélération parfois « contrainte » de la digitalisation des activités de prospection et de gestion des clients, une adaptation des formats des produits, une réorientation d'une partie de la production sur le marché français ou des marchés européens proches, une stratégie marketing tournée vers les marques fortes ou les segments de niches, ont permis entre autres, de maintenir les parts de marchés et les clients internationaux. Parfois, cela s'est fait au prix d'un recul des marges et de la poursuite de l'entretien commercial des clients en l'absence de commandes.

Sur le plan logistique, certaines entreprises ont connu des surcoûts de stockage et des difficultés d'acheminement (retards et irrégularités) des produits. Mais dans l'ensemble, l'anticipation du Brexit et des taxes Trump s'est faite grâce à des approches relationnelles fortes entre les exportateurs et leurs intermédiaires afin de stocker les produits

dans les pays d'expédition avec le plus souvent, un partage des coûts supplémentaires générés. Néanmoins, cela a aussi engendré des difficultés financières poussant certains exportateurs à mobiliser les subventions des pouvoirs publics ou à renégocier des prêts bancaires pour leurs besoins en trésorerie. Cela a moins été le cas pour les adhérents des coopératives, qui ont continué à compter sur des acomptes mensuels, leur permettant d'amortir les chocs d'absence de certains débouchés.

Nos résultats montrent une forte adaptation et une certaine résilience des producteurs exportateurs. Ils montrent aussi une agilité stratégique permettant d'adopter des réponses différenciées aux différents contextes, tout cela en un temps très court (Kraus *et al.*, 2020 ; Wenzel *et al.*, 2020 ; Fabbrizzi *et al.*, 2015). En ce sens, les trois événements de crises de la filière ont donné lieu à une dynamique organisationnelle des exportateurs français de vin et un renforcement des capacités en ressources humaines et des pratiques organisationnelles digitalisées (Wang, 2008).

Pour les coopératives, ces résultats suggèrent d'accélérer les processus d'adaptation organisationnelle à travers la digitalisation de certaines pratiques et supports, le développement des services de veille (prix, marchés négoce et export), et la révision des stratégies commerciales (circuits de distribution, relations avec les intermédiaires, représentation et présence sur certains marchés) (Couderc et Marchini, 2011). Ces structures devraient aussi profiter de leurs avantages en termes d'ancrage territorial, de diversité des sources d'approvisionnement et de maîtrise de la logistique et de l'amont des filières ainsi que de leurs capacités de diversification des gammes de produits (bag in box, nouveaux formats) et de gestion des volumes lors des négociations avec les enseignes de grande distribution ou leurs représentants sur les marchés internationaux.

7. Conclusion, limites, implications et perspectives

Globalement, tant pour les vignerons indépendants que pour les coopératives, les exportateurs français de vin ont connu un contexte récent extrêmement difficile, marqué par des pertes im-

portantes des ventes sur l'ensemble des marchés, national et internationaux. La crise sanitaire a accentué l'incertitude créée par d'autres perturbations institutionnelles spécifiques au marché américain (Taxe Trump) et britannique (Brexit).

Les résultats des comparaisons entre les effets selon les profils des acteurs montrent d'abord des similitudes dans la maîtrise globale des effets et des capacités d'adaptation des entreprises. Certaines différences apparaissent néanmoins en termes de réactivité et de rapidité de mise en place des réponses au contexte de crise (digitalisation, renégociation, nouveau déploiement commercial, ...). Ils renforcent enfin les avantages de la diversification (des marchés, des clients, des circuits, des produits...) et de l'ancrage territorial des acteurs et de l'importance des marchés proches (domestique et européens).

Nos résultats suggèrent de nombreuses implications : d'abord, et à destination des exportateurs, ils mettent en lumière la nécessité de diversifier les débouchés et les clients et de développer un apprentissage et des compétences spécifiques de gestion des crises ; ensuite, les différences enregistrées selon le type d'acteurs (caves coopératives *versus* vigneron indépendants) indiquent aux décideurs la nécessité de différencier les mécanismes d'accompagnement à l'export selon les caractéristiques des opérateurs et des marchés cibles.

Deux implications importantes se dégagent pour les entreprises exportatrices : la nécessité de compléter les outils commerciaux et organisationnels classiques par des alternatives numériques non exclusives. En cela, cette digitalisation « forcée » peut déclencher une démarche plus structurée. Ensuite, l'importance des mécanismes de veille et de prévention des effets de crise en termes de gestion des ressources humaines, des processus de production ou des outils commerciaux et logistiques. Cela pourrait alors engendrer des apprentissages et de nouvelles compétences managériales.

Notre travail est marqué par plusieurs limites. La première concerne la taille de l'échantillon des entreprises interrogées qui rend difficile la généralisation des résultats obtenus. Une enquête d'une plus grande envergure permettrait probablement de confirmer certains résultats. De

même, certaines différences se situent au sein des sous-échantillons selon le profil des acteurs et leurs stratégies à l'export. Par exemple, notre échantillon de coopératives regroupe des coopératives de petite taille et des unions de coopératives. Celui des vignerons indépendants traite des producteurs négociants et des courtiers à l'export. Des monographies plus fines par études de cas pourraient compléter les premiers résultats obtenus.

Ensuite, notre recherche porte sur la France. Des comparaisons avec les contextes de l'Espagne ou de l'Italie, permettraient d'identifier les tendances communes aux trois pays (qui sont les leaders en termes d'exportations au niveau mondial) ainsi que les différences entre les contextes de ces grands producteurs viticoles du Sud de l'Europe. Certaines dynamiques compétitives exacerbées par l'environnement international étaient déjà présentes auparavant (Behmiri *et al.*, 2019). Il s'agira d'identifier plus finement les effets de ces changements par rapport aux évolutions tendancielle. Enfin, des analyses plus fines, à travers des études de cas multiples par exemple, pourraient aboutir à l'identification de facteurs supplémentaires de résilience des exportateurs, en lien avec le profil des dirigeants, des trajectoires de croissance de l'entreprise ou de ses liens de coopérations avec ses clients et intermédiaires internationaux. Ces trois limites constituent autant de perspectives pour des recherches futures sur ce champ émergent du management international des crises.

Références

- Behmiri N.B., Correia L., Gouveia S., 2019. Drivers of Wine Production in the European Union: A Macroeconomic Perspective, *New Medit*, 18(3): 85-96.
- Bressan A., Duarte Alonso A., Kok S.K., 2021. Confronting the unprecedented: micro and small business in the age of COVID-19. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(3): 799-820. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-09-2020-0602>.
- Bundy J., Pfarrer M., Short C.E., Coomb W.T., 2017. Crises and crisis management: integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6): 1661-1692.
- Chen J., Sousa C.M., He X., 2016. The determinants of export performance: a review of the literature 2006-2014. *International Marketing Review*, 33(5): 626-670.
- Couderc J., Marchini A., 2011. Governance, commercial strategies and performances of wine cooperatives: An analysis of Italian and French wine producing regions. *International Journal of Wine Business Research*, 23(3): 235-257.
- Duquesnois F., Gurău C., Le Roy F., 2010. Wine producers' strategic response to a crisis situation. *International Journal of Wine Business Research*, 22(3): 251-268.
- Fabbrizzi S., Sacchelli S., Menghini S., Bernetti I., 2015. Coping with the economic crisis in agriculture: an analysis of the Tuscany (Italy) premium quality wine area and strategies for impact mitigation. *New Medit*, 14(3): 61-72.
- Filippi M., 2013. Ancrage territorial *versus* internationalisation ? Influence de la circonscription territoriale sur la compétitivité des coopératives agricoles françaises. *Economies et Sociétés*, Série « Systèmes agroalimentaires », AG, 35(11-12): 2057-2072.
- Filippi M., Frey O., Mauget R., 2008. Les coopératives agricoles face à l'internationalisation et à la mondialisation des marchés. *Revue Internationale de l'Economie Sociale RECMA*, 310: 31-51.
- Filippi M., Triboulet P., 2011. Alliances et partenariats dans l'activation des compétences des coopératives agricoles. *Canadian Journal of Regional Science*, 33(1): 115-132.
- Hammervoll T., Mora P., Toften K., 2014. The financial crisis and the wine industry: The performance of niche firms versus mass-market firms. *Wine Economics and Policy*, 3: 108-114.
- Kraus S., Clauss T., Breier M., Gast J., Ardini A., Tiberius V., 2020. The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 26(5): 1067-1092.
- Moccia O., Saïsset L.-A., 2021. *Impacts de la première vague de la Covid-19 sur les entreprises de la filière vitivinicole française*. Institut Agro - Montpellier SupAgro, Organisation Internationale de la vigne et du vin, OIV, UMR MoISA, Montpellier Interdisciplinary Center on Sustainable Agri-food Systems (Social and nutritional sciences).
- OIV - Organisation Internationale de la vigne et du vin, 2020. *Covid-19 crisis impacts explained by OIV experts*. Consulté le 15 février 2021. <http://oiv.int/es/t/repercusion-de-la-crisis-de-covid-19-segun-los-expertos-de-la-oiv>.
- Peng M.W., 2003. Institutional transitions and strate-

- gic choices. *Academy of Management Review*, 28(2): 275-296.
- Peng M.W., Wang D.Y., Jiang Y., 2008. An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39: 920-936.
- Ratten V., 2022. Coronavirus (Covid-19) and social value co-creation. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42(3/4): 222-231.
- Richter B., Hanf J., 2020. Competitive Strategies for Wine Cooperatives in the German Wine Industry. *Wine Economics and Policy*, 9(2): 83-98.
- Saïssset L.-A., 2014. *Gouvernance, investissements immatériels et performance des entreprises coopératives agricoles : le cas des coopératives viticoles du Languedoc-Roussillon*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Montpellier SupAgro.
- Saïssset L.-A., Cheriet F., Couderc J-P., 2017. Cognitive and Partnership Dimensions in Merger Processes in Agricultural Cooperatives: The case of winery cooperatives in Languedoc-Roussillon. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 32(1-2): 181-207.
- Saïssset L.-A., Pavez I., 2021. *Gouvernance et stratégie des coopératives viticoles à l'export*, 3^{ème} Conférence MWIB (Montpellier Wine International Business), Institut Agro de Montpellier, 11 février.
- Scott W.R., 1995. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sharma P., Leung T.Y., Kingshott R.P.J., Davcik N.S., Cardinali S., 2020. Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective. *Journal of Business Research*, 116: 188-192.
- Soininen J., Puumalainen K., Sjogren H., Syrja P., 2012. The impact of global economic crisis on SMEs: Does entrepreneurial orientation matter?. *Management Research Review*, 35(10): 927-944.
- Valette J., 2017. *Capacité de résistance des entreprises coopératives*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier.
- Valette J., Amadiou P., Sentis P., 2018. Les coopératives résistent-elles mieux ? Une analyse de survie des coopératives agricoles françaises. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 21(2): 1-22.
- Verma S., Gustafsson A., 2020. Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: a bibliometric analysis approach. *Journal of Business Research*, 118: 253-261.
- Wang J., 2008. Developing organizational learning capacity in crisis management. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3): 425-445.
- Wenzel M., Stanske S., Lieberman M.B., 2020. Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 42(2): 16-27.
- Williams T.A., Gruber D.A., Sutcliffe K.M., Shepherd D.A., Zhao E.Y., 2017. Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *The Academy of Management Annals*, 11(2): 733-769.

Annexe 1

Caractéristiques de l'activité export des entreprises enquêtées

| <i>Code</i> | <i>Principaux marchés à l'export (par importance CA réalisé)</i> | <i>Modes d'exportation et intermédiaires</i> | <i>Modes principaux de prospection (*)</i> |
|---|--|--|--|
| <i>Vignerons Indépendants</i> | | | |
| VI1 | Allemagne, UK, Pays Bas, USA, Chine | Agents-importateurs | (1), (6), (3) |
| VI2 | US, UK, Canada, Japon, Benelux | Représentants commerciaux et agents | (7), (1), (3) |
| VI3 | USA, Chine, UK, Luxembourg/ Allemagne | Bureau commercial et agents | (1), (6), (7) |
| VI4 | USA, UK, Japon, Canada, Suède/ Allemagne | Bureaux commerciaux, Agents- importateurs | (1), (6), (3) |
| VI5 | USA, UK, Australie, Pays bas, Allemagne | Bureau commercial, agents et importateurs | (6), (1), (5) |
| VI6 | Chine, Japon, Suisse, USA, UK | Agents- importateurs | (3), (5), (7) |
| VI7 | Japon, USA, Italie, UK /Suède | Représentants commerciaux et agents | (5), (3), (8) |
| VI8 | Canada, USA, Ukraine, Chine, Japon | Agents et bureaux commerciaux | (6), (3), (1) |
| VI9 | USA, UK, Japon, Emirats Arabes Unis, Canada | Agents- Importateurs et courtiers | (1), (6), (7) |
| VI10 | Chine, UK, Allemagne, Belgique, Russie | Bureau commercial et importateurs | (1), (2), (5) |
| VI11 | Russie, Suède, Taiwan, Luxembourg, USA | Agents et courtier France | (3), (5), (8) |
| VI12 | Suède, USA, Canada, Suisse, UK | Représentants commerciaux et agents | (1), (5), (6) |
| VI13 | USA, UK, Suisse, Italie, Pays Bas | Représentants commerciaux et agents | (3), (5), (2) |
| VI14 | USA, Belgique, Mexique, Luxembourg, Autriche | | (3), (5), (8) |
| <i>Coopératives et Unions de Coopératives</i> | | | |
| C1 | Pays Bas, Belgique, Canada, Allemagne, USA. | Agents et importateurs | (5), (3), (7) |
| C2 | UK, Norvège, Suède, Canada, Belgique, Allemagne | Bureau commercial, agents | (1), (6), (8) |
| C3 | hors Europe : Chine, Canada, USA | Agents- Importateurs et courtiers | (2), (3), (4) |
| C4 | USA, Allemagne, UK, Australie, Canada | Bureau commercial et importateurs | (6), (1), (5) |
| C5 | Pays-Bas / Allemagne, Japon, Chine, USA, Russie | Filiales, représentants commerciaux et agents | (1), (3), (6) |
| C6 | Belgique, Chine, Canada, Allemagne, Pays-Bas | Bureaux commerciaux, agents | (5), (3), (7) |
| C7 | Belgique, Allemagne, UK, USA, Japon. | Représentation commerciale et agents | (3), (5), (6) |

(*) 3 choix récurrents parmi 8 modalités et combinaisons : (1) Salons internationaux, (2) nationaux, (3) mailings et supports numériques, (4) flyers et supports papiers, (5), contacts téléphoniques, (6) visites et présence commerciale, (7) délégation aux représentants-agents, (8) Prospection déléguée à une institution / un groupement.

Annexe 2

Objectifs exports des vignerons indépendants et poids des trois marchés USA, UK, Chine

| Code | Croissance CA Export (2015-2019) | Objectifs export pour 5 prochaines / évolution CA | USA (% CA export) | UK (% CA export) | Chine (% CA export) | CA export, 2020/2019 (évolution en %) |
|-------------------------------|--|---|-------------------------|------------------------|---------------------------|---|
| <i>Vignerons Indépendants</i> | | | | | | |
| VI1 | + | +10% par an | 10% | 15% | 5% | Stable |
| VI2 | + | 10% de croissance par an | 30% | 30% | 1% | -20% |
| VI3 | + | + 80% | 20% | 7.5% | 8.5% | Hausse CA : + ventes en Europe et internet |
| VI4 | + | +10% | 45% | 15% | 2% | Stable, USA et UK en hausse |
| VI5 | = | +50% du CA global | 20% | 10% | <1% | -5% |
| VI6 | + | + 100% | 6% | 3% | 9 % | 30% |
| VI7 | = | CHR France : +10 à 15 % | 15% | 6% | 0% | En hausse mais suite à une augmentation du volume (grosse récolte) |
| VI8 | - | +500 000€ (+50%) | 21% (**) | 5% | 8% | -3% |
| VI9 | + | n.d. | 25% | 15% | 5% | Augmentation sur la France, Entre -10 et - 50 % export en fonction des marchés |
| VI10 | + | +30% | 8% | 12% | 16% | +5% |
| VI11 | + | +20% | 5% | 0 | 2% | +10% |
| VI12 | = | n.d. | 10% | 5% | 0% | +2% |
| VI13 | + | Stabiliser le % de ventes à l'export | 50% | 10% | 0% | Stable, commandes décalées au semestre 2 |
| VI14 | = | Faire 50% du CA à l'export | 76% | 1.24% | <1% | Baisse de 2% |

(*) + augmenté, - diminué, = stable ; (**) 13% en 2020 ; AOP : Appellation d'Origine Protégée.

Annexe 3

Objectifs d'exportations des coopératives et unions de coopératives et poids des trois marchés USA, UK, Chine

| Code | Croissance CA Export (2015-2019) | Objectifs export pour 5 prochaines / évolution CA | USA (% CA export) | UK (% CA export) | Chine (% CA export) | CA export, 2020/2019 (évolution en %) |
|---|--|--|-------------------------|------------------------|---------------------------|---|
| <i>Coopératives et Unions de Coopératives</i> | | | | | | |
| C1 | + | + 20% | 15% | 2% | 1% | +0.4% lié essentiellement à une forte progression des ventes des AOP Languedoc rosé sur UE |
| C2 | + | Stabilité du CA mais une meilleure répartition par rapport à UK | 7% | 40% | 1% | + 6.1% |
| C3 | = | Stabilisation ou hausse | 20% | 80% | 20% | - 10% |
| C4 | + | Poursuite du développement USA, Accélération vers Chine, Japon, Corée du Sud | 23,4% | 18,5% | 1,5% | + 1 % (ralentissement de la progression de notre activité) |
| C5 | - | USA, UK, Asie du sud Est | 20% | 10% | 25% | -20% |
| C6 | - | USA - UK | - | - | 20% | -12% |
| C7 | = | UK, Irlande, USA à développer | 8% | 11% | 3% | -3% en C.A, mais forte valorisation des prix moyens (+13%) |

(*) + augmenté, - diminué, = stable.

Annexe 4

Réponses recueillies (extraits, synthèses et verbatims) au sujet des adaptations des entreprises au contexte institutionnel (Vignerons Indépendants et Coopératives)

| Code | Mesures mises en place par l'entreprise pour faire face au contexte institutionnel 2019 par rapport à 2020 |
|---|---|
| <i>Vignerons Indépendants</i> | |
| VI1 | Télé travail pour une partie du personnel, achat d'ordinateur portable. Ré-inventer la rencontre avec nos clients en développant le virtuel |
| VI2 | Nous croyons depuis toujours en la diversité, elle nous aide dans cette crise. Nous pensons embaucher une nouvelle ressource commerciale afin de sortir plus forts |
| VI3 | Gestion en flux tendu des stocks, baisse des dépenses de fonctionnement de l'entreprise, report des lancements de nouveaux produits, réunion hebdomadaire pour réagir le plus rapidement et efficacement possibles aux nouvelles contraintes, un petit peu de chômage partiel (très faible) |
| VI4 | Visio tasting, suivi des clients importateurs à distance, présence réseaux sociaux accrue |
| VI5 | Chômage partiel |
| VI6 | Adaptation et modification du réseau commercial. Il était prévu, le Covid a accéléré le processus |
| VI7 | Reporter des commandes, prendre de nouveaux clients |
| VI8 | Je suis de très près nos importateurs, nous nous appelons beaucoup en visio, et faisons des réunions zoom avec eux et avec leurs clients. J'ai trouvé un nouveau partenaire pour vendre aux cavistes dans la France entière |
| VI9 | Relations assez compliquées avec les clients US nécessitant un suivi plus fréquent (appels, réunions, envoi de documentation sous forme digitale, ...) |
| VI10 | Chômage partiel lors du 1er confinement, demande d'indemnité de 1500 euros |
| VI11 | Mesure de chômage partiel lors du premier confinement pour une petite partie du personnel des bureaux (compta et commerce) |
| VI12 | Vigilance sur la trésorerie, éventualité de prêt court terme pour besoin de trésorerie |
| VI13 | En vue d'annulation des salons professionnels, nous sommes obligés d'amplifier nos actions de prospection digitale pour toucher au maximum nos prospects et acquérir de nouveaux marchés |
| <i>Coopératives et Unions de Coopératives</i> | |
| C1 | Double facturation USA. Augmentation du degré alcool (2020) mais n'est plus applicable en 2021. Baisse de prix pour certains produits |
| C2 | Réflexion sur plan de prévention des risques adapté à la crise sanitaire |
| C3 | Beaucoup de petites mesures d'adaptation. Facilitation travail distanciel |
| C4 | « Tout le monde sur le pont » ... comme d'habitude ! Mobilisation des équipes et travail distanciel |
| C4 | Nous avons continué à rémunérer nos adhérents au même niveau, mais nous avons eu recours à des prêts et découverts bancaires |
| C5 | Cellule veille compétitive et recueil d'information et projet de fusion |
| C6 | Projet de croissance externe |
| C7 | Essentiellement répartition du temps de travail présentiel/télétravail en périodes de confinement, ce qui implique d'équiper informatiquement les ADV |