

**LES STRATÉGIES DES PETITES ENTREPRISES
DANS LES INDUSTRIES EN CRISE: Une étude des
caves particulières de la région vitivinicole du
Languedoc-Roussillon**

Franck Duquesnois

► **To cite this version:**

Franck Duquesnois. LES STRATÉGIES DES PETITES ENTREPRISES DANS LES INDUSTRIES EN CRISE: Une étude des caves particulières de la région vitivinicole du Languedoc-Roussillon. Gestion et management. Université Montpellier I, 2011. Français. <tel-00765657>

HAL Id: tel-00765657

<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00765657>

Submitted on 15 Dec 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE MONTPELLIER I
ÉCOLE DOCTORALE ÉCONOMIE ET GESTION (ED 231)
INSTITUT DES SCIENCES DE L'ENTREPRISE ET DU MANAGEMENT
MONTPELLIER RECHERCHE EN MANAGEMENT (EA 4557)

**LES STRATÉGIES DES PETITES ENTREPRISES
DANS LES INDUSTRIES EN CRISE :**

*Une étude des caves particulières
de la région vitivinicole du Languedoc-Roussillon*

**Thèse présentée pour obtenir le grade de
DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ MONTPELLIER I**

**Formation doctorale : Sciences de Gestion
Groupe des disciplines Sciences de Gestion
Section CNU n°6**

Présentée et soutenue publiquement le 13 décembre 2011, par :

Franck DUQUESNOIS

Jury :

Directeur de Recherche	Monsieur Frédéric Le Roy Professeur des Universités, Université de Montpellier I
Codirecteur de Recherche	Monsieur Călin Gurău Professeur au Groupe Sup de Co Montpellier Business School
Rapporteur	Monsieur Robert Paturel Professeur des Universités, Université de Bretagne Occidentale Institut d'Administration des Entreprises, Brest
Rapporteur	Monsieur Philippe Baumard Professeur des Universités, Agrégé des Facultés Université Paul Cézanne Aix-Marseille III
Suffragant	Monsieur Roy Thurik Full Professor, Erasmus University Rotterdam Part-time Professor, Free University Amsterdam
Suffragant	Monsieur Olivier Torrès Professeur des Universités, Université de Montpellier I

Les stratégies des petites entreprises dans les industries en crise :
Une étude des caves particulières de la région vitivinicole du Languedoc-Roussillon

Résumé : « Ici, les viticulteurs se cachent pour mourir... » témoigne en 2011 le président de la chambre régionale d'agriculture du Languedoc-Roussillon. Notre travail de thèse s'intéresse aux choix stratégiques et aux comportements concurrentiels des (très) petites entreprises dans le contexte d'une industrie vitivinicole en crise de la région Languedoc-Roussillon. Nous avons alors constaté qu'il existe très peu de travaux de recherche sur l'identification des stratégies suivies par les petites entreprises dans des industries en crise. Dans notre cadre conceptuel, nous nous attacherons donc à identifier des travaux proches concernant les stratégies dans les secteurs en déclin ou en dérégulation, dans l'hypercompétition ou encore dans divers contextes économiquement difficiles. Plus précisément, notre recherche tentera d'apporter des éléments de réponse face aux interrogations toutes en lien avec un contexte de crise caractérisé par une raréfaction des ressources et une baisse importante des performances. Quels sont les comportements adoptés par les petites entreprises et comment expliquer les différents niveaux de performance observés au sein d'un seul et même contexte de crise ? Des liens existent-ils entre les choix stratégiques des petites entreprises et leurs performances économiques ? Quels sont les déterminants, notamment managériaux, des succès et des échecs de ces stratégies ? Pour conduire cette recherche, nous avons procédé à une phase qualitative exploratoire afin d'affiner nos propositions de recherche issues de la littérature. Nous avons alors formulé des hypothèses de recherche que nous avons testées avec SPSS lors d'une phase quantitative et à partir de questionnaires interrogeant, sur la période 2000 à 2007, les comportements adoptés par 160 caves particulières de la région. Concernant nos résultats descriptifs, ils montrent que les petites entreprises cherchent leur salut dans des stratégies de spécialisation et de différenciation plutôt que dans des stratégies de coûts bas. Nos résultats mettent aussi en évidence que la recherche d'informations et la prospection sont des pratiques qui améliorent la performance de la petite entreprise en contexte de crise. Ces pratiques sont elles-mêmes renforcées par la réactivité et la recherche d'indépendance du dirigeant. Par là-même, nos résultats soulignent l'impact du dirigeant sur la performance de la petite entreprise, plus particulièrement à travers sa capacité à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle ou encore du fait de sa propension à rechercher une forme d'indépendance, notamment financière, en contexte de crise.

Mots clés : management stratégique, concurrence, crise, vin, industrie.

Small firms' strategies in crisis industries:
the case of small wine producers in the Languedoc-Roussillon region in France

Abstract: « Here, wine growers hide themselves to die... » said the president of the Agricultural Chamber of Languedoc-Roussillon. This research work focuses on the strategic choices and competitive behaviors of (very) small firms investigated in the crisis situation of Languedoc-Roussillon wine industry in France. First we should state that very few existing research attempt to identify the strategies applied by small firms in a crisis context characterized as times of resources scarcity and a major downward shift in performance trends. Therefore, our theoretical background focuses on identifying related works concerning strategies used in declining and deregulated sectors, in hypercompetition or during difficult economic times. Our study will try to answer some of the following questions, all related to a specific crisis context: What are the strategic behaviors of small firms and how to explain different levels of performance? What significant links exist between small firms' strategic choices and global performance? What are the determinants - and especially managerial determinants - of strategic success and failure? To conduct this research, we first applied an exploratory qualitative approach in order to refine our research proposals that emerged from the theoretical background. Then we formulated our research hypotheses in order to test them with SPSS software using a quantitative approach. We used primary data collected through a questionnaire survey about the strategic behaviors adopted by 160 small wine producers in the region. Our descriptive results indicate that rather than using cost leadership strategies, small firms attempt to grow through niche and differentiation strategies. Moreover our results show that information search and market prospection are good practices to perform better in a crisis context. Those practices are reinforced by the managing director through both its reactivity and search for independence. Therefore, these results underline the impact of the managing director on the small firm's performance, particularly through his/her capacity to understand new forms of competitive pressure and his/her will to search for independence, especially financial independence, in a crisis context.

Key words: strategic management, competition, crisis, wine, industry.

« La faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur. »

À mon père

REMERCIEMENTS

Quel extraordinaire puzzle que cette recherche. Que d'énergie dépensée, que de jours non comptés pour que ce tableau impressionniste voire pointilliste prenne forme. Audace et confiance en soi sont plus que nécessaires, mais seul on ne peut pas y arriver ! Merci donc à tous ceux qui ont accepté à un moment donné de me rendre la vue alors que je m'étais quelque peu « égaré ».

Simplement, je souhaite remercier ceux qui m'ont accompagné dans cette aventure. En premier lieu, mon directeur de recherche, le Professeur Frédéric Le Roy, qui a accepté de m'orienter tout au long de ces cinq longues années de recherche. Il m'aura conseillé dans mes recherches de financements et encadré pour ne pas laisser ma curiosité trop loin s'évader. Je remercie Călin Gurău qui a merveilleusement joué le rôle de codirecteur. Toujours disponible, il m'a fait bénéficier de son expérience de chercheur mais aussi d'écrivain ! Merci encore Călin pour ton éternelle bonne humeur. Je remercie Laure Dikmen Gorini, mon indéfectible binôme, amie de la première seconde, qui a su trancher et m'aider à faire des choix décisifs aux « bons » moments. Merci Aysel pour tes encouragements... Go ! Je te dois beaucoup ! À ma compagne dans la vie, Chloé, qui « subit » depuis longtemps et jusque dans la dernière ligne droite mes humeurs et surtout ma passion pour ma thèse. Merci de ta patience. Je reviens !

Je voudrais aussi remercier mes anciens professeurs et collègues qui m'ont fait aimer directement ou indirectement la stratégie ou encore qui m'ont aidé dans mon parcours : Bobo B. Schlegelmilch, Guy Dejean, Jean-Marc Schoettl, Laurence Lehmann-Ortega, Saïd Yami, Pierre Roy, David Salvetat, Karim Messeghem. Merci encore à l'équipe vin de Montpellier : Jean-Laurent Viviani, Hervé Hannin, Mireille Ferrage, Patrick Aigrain, Jean-Pierre Couderc, Jean-Marc Touzard, Alfredo Coehlo, Julien Cadot, Carole Maurel, Lucie Sirieix, Yann Chabin et Paul Amadiou !! N'oublions pas les collègues de l'ERFI et de l'Isem, Fanny, Anne, Hervé, Salwa, Sanou, Nicolas, Gaël, Christophe, Ariste, Julien, Anne-Sophie, Virginie, André, Olivier, Pierre, Estelle. Enfin, merci à toute l'équipe de choc, ma mère, Ghislaine, ma sœur Anne, et Chloé P. ! ... pour leurs conseils avisés !

Merci à messieurs Robert Paturel, Philippe Baumard d'avoir accepté d'être les rapporteurs de ce travail de recherche. Merci à messieurs Olivier Torrès et Roy Thurik d'être aussi membres de mon jury de thèse. Qu'ils soient tous ici d'avance remerciés pour leur patience nécessaire à la lecture de cette thèse.

Enfin, je remercie par avance tous ceux qui seront intéressés par ce travail de recherche abordant les stratégies d'entreprises, le contexte de crise, le déclin, le vin. Attention : sujets passionnants ! Que ce travail puisse prendre « vie » grâce à vous désormais...

SOMMAIRE

SOMMAIRE	1
INTRODUCTION GÉNÉRALE	2
PARTIE 1 : LES FONDEMENTS THÉORIQUES MOBILISÉS ET L’OBJET DE LA RECHERCHE.....	7
CHAPITRE 1 : INDUSTRIE EN CRISE ET STRATÉGIES.....	9
CHAPITRE 2 : PETITES ENTREPRISES, ENTREPRENEURIAT ET COOPÉRATION FACE AU CONTEXTE DE CRISE	141
CHAPITRE 3 : OBJET, PROBLÉMATIQUE ET SYNTHÈSE DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE	229
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE	236
PARTIE 2 : LA MÉTHODE DE RECHERCHE.....	237
CHAPITRE 4 : RÉFLEXIONS ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE	239
CHAPITRE 5 : PROTOCOLE ET CHOIX MÉTHODOLOGIQUES	247
CHAPITRE 6 : PHASE QUALITATIVE EXPLORATOIRE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....	291
CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE.....	364
PARTIE 3 : LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE	365
CHAPITRE 7 : LA MÉTHODE DE RECHERCHE QUANTITATIVE ET LA VALIDATION DES INSTRUMENTS DE MESURE	367
CHAPITRE 8 : LES RÉSULTATS STATISTIQUES DE LA RECHERCHE.....	409
CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE.....	516
CONCLUSION GÉNÉRALE : DISCUSSION DES RÉSULTATS ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES.....	519
BIBLIOGRAPHIE.....	529
LISTE DES FIGURES.....	555
LISTE DES TABLEAUX.....	557
GLOSSAIRE.....	562
TABLE DES MATIÈRES	563
ANNEXE 1 : Présentation du marché du vin.....	571
ANNEXE 2 : Macroscénarios (prospective VV-LR 2025).....	615
ANNEXE 3 : Questionnaire.....	629
ANNEXE 4 : Grille de lecture du contexte de crise.....	637
ANNEXE 5 : Agenda de notre recherche	669

INTRODUCTION GÉNÉRALE

« Ici, les viticulteurs se cachent pour mourir... » témoigne J.-M. Touzard, chercheur à l'INRA de Montpellier, rapportant en mai 2011 les propos de G. Giva, président de la chambre régionale d'agriculture du Languedoc-Roussillon.

Le contexte d'une industrie en crise a ceci de particulier qu'il plonge les acteurs de l'industrie concernée dans l'inconnu et trop souvent dans un engrenage fatal. Pour comprendre les comportements de petites entreprises face à l'adversité, la filière vitivinicole française, très fragmentée, est un terrain privilégié (Barbat et Mora, 2010 : 18). Nous nous intéresserons plus particulièrement à la filière vitivinicole régionale du Languedoc-Roussillon qui traverse depuis 2000 une crise structurelle historique. Cette dernière, qui perdure depuis plusieurs années, contraint l'industrie à se transformer. Cependant, l'aveuglement ou le déni de réalités d'un grand nombre de dirigeants au sein de structures collectives, voue à l'échec une vision prospective et une ambition de compétitivité pour ce vignoble régional d'envergure mondiale. Par ailleurs, ce déficit d'intelligence collective en contexte de crise invite les plus petits acteurs de cette industrie au repli sur soi et à ne compter que sur eux-mêmes. Par défaut, ces acteurs se retrouvent trop souvent seuls face à leurs propres perceptions et conceptions d'un monde en forte et rapide mutation. La perception individuelle de l'acteur prend alors une importance prépondérante dans sa manière d'appréhender son environnement et plus encore sa survie.

- ***Problématique générale et questionnements***

Notre étude s'intéresse aux choix stratégiques et aux comportements concurrentiels des (très) petites entreprises dans le contexte d'une industrie vitivinicole en crise de la région Languedoc-Roussillon. Plus précisément, notre recherche tentera d'apporter des éléments de réponse face aux interrogations en lien avec un contexte de crise. Comment les petites entreprises perçoivent-elles l'impact d'un marché en crise ? Quels sont les comportements adoptés par les petites entreprises et comment expliquer les différents niveaux de performance observés au sein d'un seul et même contexte de crise ? Des liens existent-ils entre les choix stratégiques des petites entreprises et leurs performances économiques ? Quels sont les déterminants, notamment managériaux, des succès et des échecs de ces stratégies ?

De manière plus succincte, notre problématique de recherche peut se formuler de la façon suivante :

Quelles sont les stratégies adoptées par les petites entreprises dans les industries en crise ?

- **Définition des concepts clés de la recherche**

Les fondements conceptuels mobilisés feront l'objet d'une présentation détaillée dans la première partie de cette recherche. Toutefois, par souci de clarté, quelques définitions s'imposent d'ores et déjà. C'est le cas de définitions que nous avons choisies pour le « contexte de crise ». Selon nous, ce contexte de crise se caractérise par **un contexte de raréfaction des ressources**, notamment financières, donc un contexte assez proche des contextes économiques difficiles de type *crisis economic times* (Schmitt et *al.*, 2010) ou encore *hard economic times* (Eggers et Kraus, 2011). Nous nous rapprocherons de même du contexte de « marché en crise » dont les caractéristiques appartiennent aux environnements hostiles. Les caractéristiques observées plus particulièrement par Covin et Slevin (1989 : 75) sont les suivantes : une industrie aux revenus précaires, une concurrence intense et cruelle, un climat d'affaires écrasant, un manque d'opportunités à exploiter. Enfin, le contexte de crise engendre aussi et surtout **une baisse importante des performances** (Antonioli, Bianchi, Mazzanti, Montresor et Pini, 2011).

- **Ancrage théorique de la recherche**

Nous avons alors constaté qu'il existe très peu de travaux de recherche sur l'identification des stratégies suivies par les petites entreprises dans des industries en crise. Dans notre cadre théorique, nous nous attacherons donc à identifier des travaux proches concernant les stratégies dans les secteurs en déclin ou en dérégulation, dans l'hypercompétition ou encore dans divers contextes économiquement difficiles. Notre étude se focalisera plus particulièrement sur les stratégies des petites entreprises comprenant les stratégies collectives face à la crise. Nous soulignerons le rôle économique et social de l'entrepreneur ainsi que l'importance, selon nous, de développer un entrepreneuriat collectif en contexte économiquement difficile.

- **Considérations méthodologiques et empiriques**

Pour conduire cette recherche, nous avons procédé à **une phase qualitative exploratoire** afin d'affiner nos propositions de recherche issues de la littérature. Nous avons alors formulé

des hypothèses de recherche que nous avons testées avec le logiciel SPSS lors d'**une phase quantitative** et à partir de questionnaires interrogeant, sur la période 2000 à 2007, les comportements adoptés par 160 caves particulières de la région. Cette recherche adopte ainsi une approche longitudinale dans le sens où le paramètre temps est omniprésent et reste en fond de notre recherche.

Quant à nos hypothèses de recherche, nous précisons qu'elles n'auront pas émergé uniquement de la « pure » théorie, mais bien d'une théorie avec un fort ancrage dans notre terrain de recherche. Nous avons donc accordé une place prépondérante à la compréhension de ce terrain de recherche. Il faut ajouter que, depuis 2007, le contexte de crise financière, ainsi que la récession économique annoncée en Europe nous auront fortement influencé en retour. En effet, nous avons renforcé notre cadre théorique et multiplié les dispositifs méthodologiques pour approcher « au plus près » et de manière très différente ce terrain de recherche confronté à des difficultés économiques majeures. Cette démarche nous porte vers un positionnement épistémologique particulier proche de l'**empirisme logique**, aussi nommé **positivisme aménagé** ou **positivisme modéré**.

Notre terrain de recherche est l'industrie vitivinicole en crise de la région Languedoc-Roussillon en France. Nous considérons pour notre recherche que la crise, toujours présente en 2011, a débuté en 2000. Notre recherche portera plus précisément sur les stratégies adoptées par les caves particulières de cette industrie. Plus exactement, nous nous intéresserons aux stratégies adoptées par les vignerons qui vinifient eux-mêmes leur vin à la propriété et qui pratiquent la mise en bouteille. Ils peuvent avoir une stratégie mixte en apportant une partie de leur raisin en coopérative et aussi pratiquer la vente de vin en vrac.

- ***Les principaux résultats (les intérêts théoriques, méthodologiques et managériaux de la recherche)***

Peu d'études ont tenté d'analyser la situation des exploitations agricoles en temps de crise (Grande, Madsen et Borch, 2011). En outre, nombre de références dans notre revue de littérature sont datées de plus de 25 ans. Kitching et *al.* (2009) n'en disent pas moins concernant la littérature étudiant les stratégies en contexte économique difficile qui date de la période post-1970 et qui ne prend pas assez en considération les tendances mondiales car elles étaient moins évidentes dans le passé. « Crucially, globalization processes have intensified during the past thirty years, with economic activities increasingly interconnected (Frieden, 2007) » cité par Kitching et *al.* (2009 : 3). Ces auteurs déplorent que dans le passé peu d'études académiques aient exploré les causes, les processus et les conséquences de

l'adaptation stratégique face à un contexte économiquement difficile. « When these studies exist, they are much descriptive and often prescriptive, rather than explanatory [...] Sources often provide little explanation of why businesses adapt in the ways they do, the conditions that enable, or constrain, particular adaptations, or the specific factors that affect performance outcomes » (Kitching et *al.*, 2009 : 3). En outre, nous souhaitons rappeler que peu d'articles se sont intéressés explicitement aux déterminants managériaux des petites entreprises en contexte de crise (Chowdhury et Lang, 1993 ; Antonioli, Bianchi, Mazzanti, Montresor et Pini, 2011). Or, si dans le cadre de notre recherche, nos résultats mettent en évidence que la recherche d'informations et la prospection sont des pratiques qui améliorent la performance de la petite entreprise en contexte de crise, ces pratiques sont elles-mêmes renforcées par la réactivité et la recherche d'indépendance du dirigeant. Par là même, nos résultats soulignent l'impact du dirigeant sur la performance de la petite entreprise, plus particulièrement à travers sa capacité à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle ou encore du fait de sa propension à rechercher une forme d'indépendance, notamment financière, en contexte de crise.

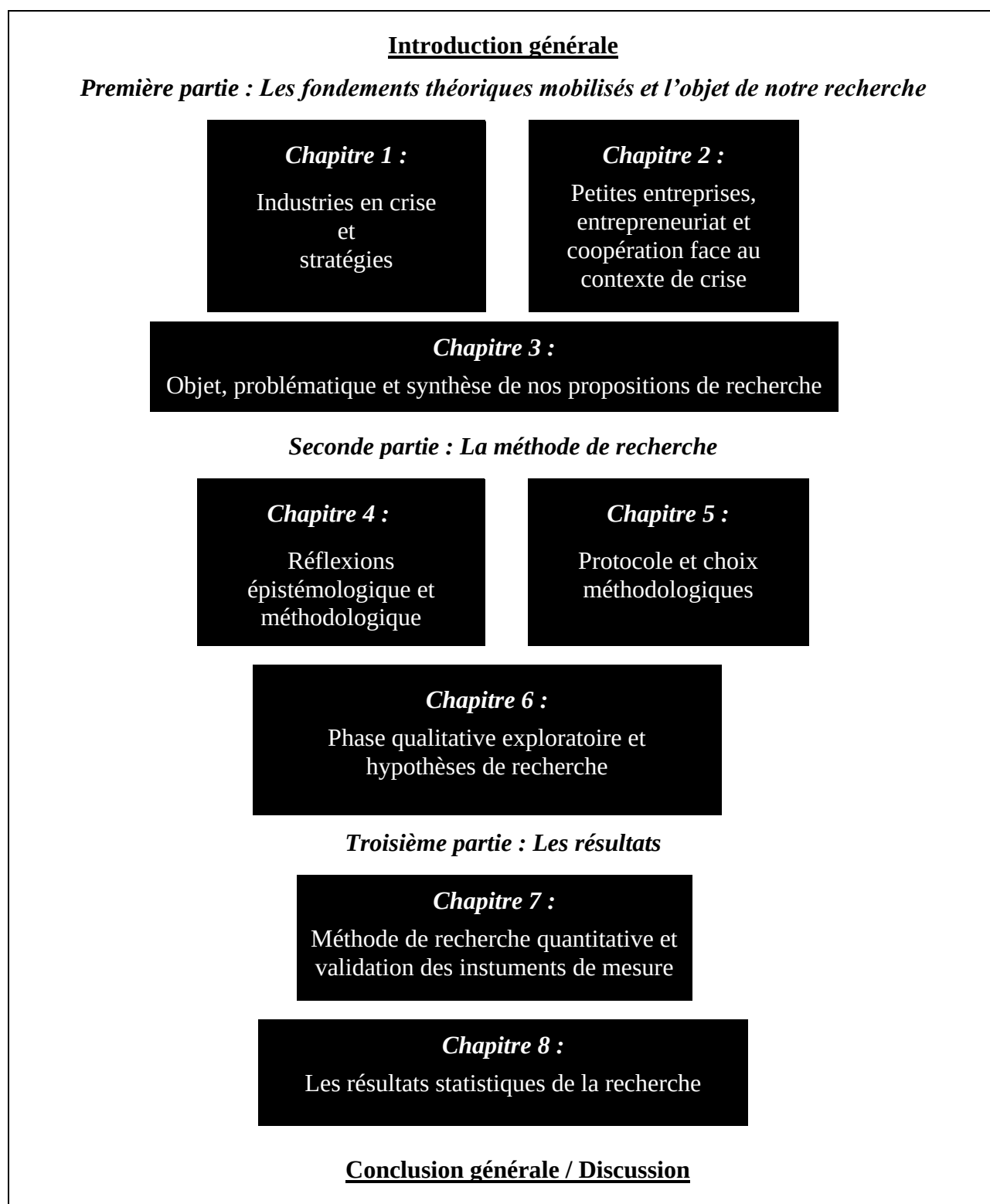
Concernant nos principaux résultats descriptifs, ils montrent que les 160 petites entreprises vitivinicoles étudiées cherchent leur salut dans des stratégies de spécialisation et de différenciation plutôt que dans des stratégies de coûts bas.

Il faut enfin considérer que les études de cas exploratoires, présentées dans notre recherche, apportent des informations qualitatives. Ces dernières peuvent inspirer les dirigeants de petites entreprises vitivinicoles qui cherchent, de manière pragmatique, des solutions concrètes face à la crise.

- ***Design de la recherche***

Ce document reprend le déroulement de notre recherche en s'articulant autour de trois parties successives (*cf.* figure 1). La première partie est consacrée aux origines théoriques de la recherche et à l'émergence de nos questionnements. La deuxième partie présente la démarche de construction de notre dispositif méthodologique ainsi que les premiers résultats qualitatifs issus de notre démarche exploratoire. La troisième partie expose les outils statistiques mobilisés ainsi que les résultats statistiques de la recherche.

Figure 1: Le design de la recherche



PARTIE 1 :

LES FONDEMENTS

THÉORIQUES MOBILISÉS

ET L'OBJET DE LA

RECHERCHE

INTRODUCTION DE LA PREMIÈRE PARTIE

« The reason why firms succeed or fail is perhaps the central question in strategy. »
(Source : Porter, 1991 : 95)

Le fondement de notre réflexion théorique émerge de la littérature liée aux stratégies et plus particulièrement aux stratégies concurrentielles en contexte de crise. Notre objectif est donc de cerner les éléments théoriques nécessaires à la compréhension des stratégies dans les industries en crise et, plus généralement, dans les environnements externes difficiles (*cf.* Chapitre 1). Notre étude se focalisera notamment sur les stratégies des petites entreprises comprenant les stratégies collectives face à la crise. Nous soulignerons le rôle économique et social de l'entrepreneur ainsi que l'importance, selon nous, de développer un entrepreneuriat collectif en contexte économiquement difficile (*cf.* Chapitre 2). Nous présenterons notre objet de recherche puis exposerons notre problématique. Enfin, nous reprendrons nos propositions de recherche ayant émergé de la littérature afin de les synthétiser sous la forme d'un premier modèle général de recherche (*cf.* Chapitre 3).

Première partie : Les fondements théoriques mobilisés et l'objet de notre recherche

Chapitre 1 :

Industries en crise
et stratégies

Chapitre 2 :

Petites entreprises,
entrepreneuriat et
coopération face au
contexte de crise

Chapitre 3 :

Objet, problématique et synthèse
de nos propositions de recherche

CHAPITRE 1 :

INDUSTRIE EN CRISE ET STRATÉGIES

Les nombreuses entreprises qui se retrouvent dans une situation économique précaire doivent faire des choix dont les effets conditionneront leur survie à court terme. Cependant, de façon assez étrange, il faut constater qu'il existe très peu de travaux de recherche sur ce sujet. L'identification des stratégies concurrentielles suivies par les firmes dans des industries en crise n'a quasiment fait l'objet d'aucune recherche spécifique. Néanmoins, il est possible d'identifier des travaux proches. Nous présenterons ces travaux tout au long de ce chapitre.

Nous débuterons ce chapitre par des considérations générales sur le « contexte de crise » abordant aussi bien la psychologie des acteurs que les dynamiques inhérentes au contexte de crise. Ensuite, nous aborderons quelques notions communes aux entreprises expérimentant des difficultés (échec, redressement, faillite, etc.), que ces entreprises soient immergées dans un environnement qui leur soit défavorable ou non. En ce début de chapitre, nous prendrons donc soin de préciser les conditions d'élaboration des stratégies lorsque ces entreprises évoluent dans des contextes difficiles. Nous détaillerons chacun de ces contextes : marché en baisse, marché mature faiblement dynamique, quasi-déclin, etc. Plus précisément, nous développerons une littérature propre aux recherches menées sur les stratégies dans les secteurs en dérégulation et tout particulièrement dans les secteurs en déclin. Nous avons aussi opté pour une étude approfondie des stratégies dans l'hypercompétition. Nous démontrerons en quoi les industries hyperconcurrentielles sont proches des industries en crise. Nous suivrons ainsi les préconisations de Le Roy (2004a : 51) qui propose de « poursuivre les recherches pour mieux comprendre les comportements des entreprises quand elles sont prises dans la tourmente concurrentielle ». Cet auteur précise sa pensée : « Si, comme le propose D'Aveni et d'autres auteurs (Craig, T., 1996; Baumard, P., 2000 ; Le Roy, R., 2002 ; Young, G., 1996), les relations de concurrence ne peuvent plus être appréhendées dans le cadre trop global des approches structurelles, **il reste à continuer à avancer dans la construction d'une théorie comportementale, plus proche des réalités industrielles** ». Puisqu'il semble nécessaire de renouveler les approches en stratégie, nous étudierons dans quelle mesure notre projet de recherche portant sur l'étude des stratégies dans les industries en crise doit prendre en compte le positionnement préconisé par « l'école autrichienne » de la concurrence.

SECTION 1. CONTEXTE DE CRISE ET STRATÉGIES

Le mot « crise » est souvent utilisé avec un sens très imprécis. « The word ‘crisis’ is often over-used with a very imprecise meaning » (Smart et Vertinsky, 1984 : 206). Toutes les crises ne sont pas identiques, elles varient en nature et en degré et dépendent des perceptions des acteurs individuels. Ce qui apparaît comme une crise pour un individu ou un groupe ne le sera certainement pas pour un autre. « In a sense, crises are unto the beholder. What is a crisis to one individual or group may not be to another » (Kupperman, Wilcox et Smith, 1975 : 404). Toutefois, nous tenterons dans cette première partie d’ouvrir cette boîte noire qu’est le concept de crise et chercherons par là même à cerner les dénominateurs communs aux différentes crises.

1. La crise : une revue de littérature

Dans les paragraphes qui suivront, nous préciserons le **contexte de crise** au sens large. Autant de références qui nous aideront à penser en retour celui-ci. Selon Morin (1976), le concept de crise lui-même semble nous permettre de justifier notre incompréhension de l’évolution d’une situation. De manière pragmatique, se posent les questions de la pertinence des outils d’analyse et d’un besoin réel en grilles de lecture pour mieux penser, analyser, et si possible mieux agir en contexte de crise. À titre de comparaison, l’existence de matrice pour penser le contexte de déclin est évocateur. Ainsi, les différentes versions du mythe du déclin au travers des siècles semblent moins nous renseigner sur le passé que sur les enjeux du présent. Si ces différentes versions vantent une grandeur disparue et annoncent la catastrophe, ce n’est que dans le seul but de retrouver les sources vives qui permettent le renouveau... Concernant le contexte de crise, c’est parce que nous souhaitons comprendre la crise comme préalable à toutes décisions (en contexte de crise), que nous avons souhaité, pour un temps, sortir des sciences de gestion pour mieux ouvrir notre littérature de recherche à l’ensemble des Sciences Humaines et Sociales. Il s’agissait d’y puiser de façon non exhaustive des concepts et donc des clefs susceptibles d’améliorer notre compréhension du contexte de crise au sens large. Ce qui aura guidé ce travail, c’est le postulat que l’homme pourrait d’autant mieux contrer une crise s’il accepte et reconnaît paradoxalement quelques constances dans les contextes de crise par définition instables et inconstants. Les références issues de ces recherches et puisées dans les Sciences Humaines et Sociales sont présentées en **Annexe 4**.

Nous n'envisageons pas au stade de la thèse d'établir voire de développer des liens directs avec notre terrain de recherche. Nous souhaitons simplement que les Sciences de gestion s'intéressent encore et toujours aux autres sciences afin qu'elles s'enrichissent mutuellement.

Avant d'entrer pleinement dans notre sujet de recherche au sens de consacrer entièrement notre propos aux sciences de gestion, nous présenterons des définitions et l'étymologie du mot crise. Nous tenterons ainsi de saisir les différentes significations du mot crise et de dessiner une trame du contexte de crise.

Qu'est-ce qu'une crise ? Avant d'entreprendre une première revue de littérature, citons une définition simple de la crise, celle du dictionnaire Le Petit Larousse (1989) : « la crise est une période difficile dans la vie d'une personne ou d'une société, situation tendue, à l'issue de laquelle dépend le retour à un état normal. »

Le dictionnaire des synonymes et contraires (Bertaud du Chazaud, 2000) offre des synonymes du mot « crise » tels que : accès, attaque, atteinte, poussée, quinte. Par extension, la synonymie du mot crise recouvre les mots suivants : « alarme, angoisse, danger, débâcle, dépression, détresse, difficulté, krach, malaise, manque, marasme, mévente, misère, pénurie, péril, perturbation, phase critique, récession, rupture d'équilibre, stagnation, tension, trouble. » De même, le mot « critique » offre les adjectifs synonymes suivants : décisif, sérieux, ainsi que les noms synonymes suivants : jugement, reproche, censure. S'agissant des contraires du mot « crise », ce même dictionnaire offre les mots suivants : arrêt, prospérité, tranquillité.

Pour autant, nous souhaitons comprendre plus en profondeur le sens de ce mot crise. Il s'agira donc, dans les paragraphes à venir, d'en explorer les nuances à partir des différentes significations que nous offre ce mot crise. Pour ce faire, nous exposerons succinctement les significations apportées par les langues chinoise, japonaise, hébraïque et surtout grecque dont est originaire étymologiquement le mot français crise.

亂

En langue chinoise, le mot crise trouve un équivalent dans la forme non pas d'un sinogramme mais de deux : le premier (à gauche) signifie « chaos » (Forsyth et Kay, 2009 : 5) ou encore « danger » (Alinsky, 1971 ; Bryson, 1981). Le second (à droite) semble faire l'unanimité sur la signification d'« opportunité ». Il est intéressant de constater que, de même que ces sinogrammes nous suggèrent une double signification, Dror (1993) nous invite à changer de point de vue. Pour ce faire, il nous invite à nous tourner vers l'extérieur. Il cite « ce qui apparaît comme une catastrophe du point de vue d'un acteur sera bien souvent une opportunité du point de vue d'un adversaire ». Selon Morin (1994), la crise qui s'inscrit en dehors des régularités et des déterminismes, crée de nouvelles conditions pour

le déploiement de l'action et ouvre le champ des potentialités de création et d'innovation. Morin a mis en évidence l'aspect « effecteur » de la crise parce que celle-ci « met en mouvement des forces de transformation propres à favoriser l'évolution, et qu'elle peut constituer un moment privilégié de changement ».

En japonais, ces mêmes sinogrammes représentent un seul mot qui veut dire « tumulte ». Nous rapprocherons par la suite le contexte de crise de l'environnement « turbulent ».

En langue hébraïque moderne, le mot « crise » est traduit par **מִשְׁבֵּר** (machber) qui est issu de la racine **ש.ב.ר**. D'autres mots, du même champ lexical, découlent également de cette racine. C'est l'exemple du substantif **נֶשֶׁבֶר**, cassure (prononcé en hébreu chévér), et du verbe **לְשַׁבֵּר** (lichbor) qui signifie « casser », « briser », « rompre ». Mais nous pouvons tout autant rapprocher le mot **נֶשֶׁבֶר** (chévér) qui signifie « cassure », de **שָׁכַר** qui signifie « espoir » (prononcé en hébreu cévér). Tous deux émanent de la racine trilitaire **ש.ב.ר**. et seul l'emplacement d'un petit point (dagéch) change non seulement l'orthographe mais le sens du mot. Il est dit de l'hébreu qu'elle est une langue amphibologique, c'est-à-dire que chaque mot a toujours au moins deux significations et c'est dans la tension qui existe entre ces significations que l'on peut explorer le sens d'un mot. Ainsi, selon M.-A. Ouaknin, philosophe et fils d'un Grand-Rabbin, c'est au travers de la tension qui existe entre les significations des mots « cassure » et « espoir » que nous devons tenter d'approcher le sens du mot « crise ».

Enfin, concernant l'origine étymologique grecque du mot crise, sa racine **κρί** vient du mot grec *Krisis* signifiant « décision ». *Krisis* (κρίσις) est apparentée à une action ou une faculté de « décider », « trancher », « juger », « choisir », « élire », « distinguer », « trier », « séparer », « exclure » (Gaffiot, 2000). Bien que ces verbes soient transitifs, il existe une forme d'acceptation de la crise : nous subissons la crise, nous en sommes victimes. La citation « *naturae conflictus quos Graeci crises appellant* » (Caelius Aurelianus, 5^{ème} siècle, *Acutarum sive celerum passionum libri 3. 2, 19, 120*) nous rappelle que les Grecs appelaient crises : « les assauts de la nature ». *A priori*, il y aurait donc, dans un contexte de crise, quelque chose d'extérieur à notre volonté qui nous dépasse. Quelque chose qui « décide » et qui « trie » au sens de passer au « *cri*-ble », de « *dis-cri*-miner » et qui, sous la forme d'une sélection naturelle, frapperait inéluctablement comme pour purger. Ainsi, d'un côté, la racine grecque *Krisis* (κρίσις) dérive sur l'idée, de « pécher » que l'on relie à une forme d'excès temporaire (le pécher de cupidité, la surproduction, la bulle financière, etc.) mais aussi de « se damner » évoquant la faute et une relative responsabilité pour celui qui aura pris part à une forme de mise en échec de soi ou des autres. D'un autre côté, *Krisis* (κρίσις) dérive sur l'idée

d'« in-*cri*-miner », « juger », « condamner » ceux là même qui ont perdu prise avec le réel. Ainsi, la crise « met en accusation » ceux qui n'ont plus la « faculté d'expliquer ou d'interpréter un songe » (Bailly, 2000 : 1137), ceux qui sont dans la « confusion » et le « doute », ceux dont la perception des choses est en décalage avec la réalité, qui de ce fait n'ont plus la faculté de discerner, et donc de décider. Ceux-ci seront les mêmes qui, tôt ou tard, seront remis en cause, « exclus », voire « évacués », car il existe un potentiel létal qui accompagne la « *cri*-se » comme le « *cri*-me ».

« La décision est souvent l'art d'être cruel à temps »
(Source : sujet d'épreuve d'admissibilité à l'ENA, concours externe 2007)

De fait, le mot *crise* peut aussi être accepté dans sa forme active. Ainsi, Morin (1976) définit la crise comme le moment décisif de l'évolution d'un processus où il convient de porter un diagnostic et de prendre une décision. Ceux qui « tranchent », « font des choix » et qui agissent en cette période « *cri*-tique » seront « élus ». À ce titre, l'Histoire est là pour nous rappeler que la crise peut servir l'avènement du meilleur comme du pire. Ainsi, en raison de multiples phénomènes de résonance, la crise porte en elle **un potentiel : le pire**. « [...] l'idée de crise ne peut se réduire à l'idée de conflit interne au sein d'un système, mais qu'elle porte en elle la possibilité, la multiplication, l'approfondissement, le déclenchement de conflits » (Morin, 1976 : 158). Edelstein (1988) a étudié l'expansion continue des crises. Il remarqua que les formes évolutives des crises passent souvent inaperçues parce qu'elles ont des impacts aléatoirement distribués et métissés avec d'autres impacts attribués le plus souvent à des processus économiques, sociaux et politiques différents. Les notions de « combinaison » et de « composé » dérivent aussi de la racine grecque *Krisis* (κρίσις) du mot crise. La crise ou les crises seraient donc le produit de différents facteurs qui se combinent jusqu'au moment où elles se révèlent au plus grand nombre.

Il n'est donc pas simple d'identifier et de discerner les facteurs d'une crise. Ainsi, « les enjeux apparaissent comme exorbitants, multiples, et pour la plupart ne se révèlent qu'au fil du temps » (Lagadec, 1993). S'en suivent des réactions décalées ou inappropriées par rapport à la gravité des événements en cours. C'est que les événements ont leur propre « dynamique qui s'auto-alimente par un effet boule de neige » (Combalbert, 2005). Colin (1997) confirme l'aspect autonome d'une crise qui possède sa propre dimension temps. Il précise qu'« il a été démontré statistiquement qu'une opération de secours est bien souvent une course entre deux dimensions de temps : le temps propre de l'événement dont les conséquences s'aggravent naturellement avec le temps et le temps propre à la montée en puissance des moyens de

réponse jusqu'à ce que le niveau de réponse soit adapté à la gravité réelle de la situation et permette de traiter les situations. »

2. De la transformation de l'environnement à l'émergence de la crise

« La crise est un changement rapide à opérer face à une mutation rapide rendue douloureuse par un contexte conjoncturel de surproduction ».

(Source : J.B. Cavalier, vigneron dirigeant de Château de Lascaux)

« La crise est souvent le fait de systèmes dépassés et qui sont irréversiblement dépassés, et cela ne reviendra pas ».

(Source : B. Devic, directeur général délégué du groupe Val d'Orbieu)

Si Hayek (1945) (cité par Jacobson, 1992 : 790) note que les problèmes économiques émergent toujours et seulement à cause de changements, il s'avère qu'un des principaux problèmes auxquels se heurtent les acteurs économiques est de s'adapter aux changements rapides de l'environnement. Selon le philosophe Sartre (1943), un changement est effectif lorsqu'un individu arrive à un point de « double négation »: ne plus pouvoir ne pas agir différemment. Ce point est atteint après l'émergence d'une crise, lorsque des personnes réalisent les absurdités révélées par celle-ci. Les crises forcent ainsi les propositions en termes de solutions. Selon Jack Welch (2005), l'histoire a montré que les crises révèlent où et pourquoi un système est faillible, ce qui ne laisse pas de place à la négation. Selon Morin (1976), les crises sèment le terreau du changement et de la transformation et revêtent donc une fonction révélatrice. Ainsi, la crise est souvent révélatrice de dysfonctionnements, voire d'absurdités, d'une partie d'un système et, de ce fait, mobilise imagination et efforts en vue de changements nécessaires. Dès lors, les crises portent en elles plusieurs alternatives pour le système affecté : la désintégration totale ou la mort du système, le retour au statu quo par absorption de la rupture, mais aussi et surtout des possibilités de changements. Roux-Dufort (2000) nous rappelle la différence entre le statu quo, le changement et la transformation. « Le statu quo se rapproche d'un simple ajustement. Le changement est une voie moyenne. Il suppose une évolution des cadres de références de l'organisation. Il est à la croisée des chemins entre la normalisation de la crise et la transformation de l'organisation. La transformation implique une modification profonde de l'entreprise, de ses façons d'appréhender le monde et de se positionner au regard de sa mission et de son existence. »

Nous souhaitons souligner **l'importance des systèmes de référence** dans les situations de crise. Plottu (1997) explique la situation de crise d'une entreprise par **l'inadaptation à l'environnement de son système de référence**. De même, il précise qu'« il existe des processus cognitifs qui font que *l'erreur* (la non atteinte des objectifs) sera systématiquement

perçue comme une inadaptation de l'action aux objectifs poursuivis (système de référence) et non comme une inadaptation à l'environnement du système de référence lui-même ». « Les causes et les modalités de correction des erreurs seront toujours recherchées à l'intérieur du système de référence et **non par une reconsidération du système de référence** » (Plottu, 1997). De son côté, Roux-Dufort (2000) a montré à quel point en contexte de crise, « la tentation de la préservation inhibait les organisations dans la recherche de réponses inédites et les incitait à confirmer et renforcer des croyances et des savoirs qui, parfois, les avaient précipitées dans la crise ». Il précise ce point en expliquant l'existence d'une ambivalence chez les dirigeants qu'il a étudiés et qui ont vécu une crise. **Les crises renversent plusieurs de leurs convictions mais, à la fois, ils sont tentés de voir dans l'événement de crise l'occasion de confirmer ces convictions et même de les renforcer** (Roux-Dufort, 2000 : 135).

Il nous semble important d'insister sur un point essentiel : **l'inadaptation à l'environnement du système de référence**. Pour étudier ce point, nous analyserons la crise sous l'angle de la cognition. Nous tenterons notamment de comprendre comment et jusqu'à quel point sont affectés les organisations et les acteurs en charge des décisions lorsqu'ils sont immergés dans l'univers de la crise, un univers où les évidences partagées ne sont plus.

Bowlby (1969), nous rappelle qu'au niveau individuel, des ruptures psychologiques surviennent parce que **le système conceptuel** de la victime, **qui crée ses propres attentes personnelles par rapport au monde extérieur**, ainsi que l'identité même de la victime, ont été touchés. Concernant les acteurs d'une organisation, Lagadec (1991) confirme que la perte de systèmes de références serait la cause des énormes difficultés d'appréhension et de gestion d'une crise. De son côté, Thom (1976) nous explique que l'origine de la crise serait liée à une « déprivation sensorielle ». Ainsi, ce serait la non perception des changements de notre environnement qui ferait que notre système de référence soit inadapté à notre environnement créant par là même un décalage entre nos référents et la réalité. Turner (1976 : 381) a étudié le concept de perception de la crise. Selon Turner, **les crises partagent en commun cette fracture entre réalité et construction collective de la réalité. Les significations partagées en commun deviennent obsolètes devant la réalité d'une situation particulière.**

Weick (1978) va encore plus loin dans l'analyse de cette fracture. Les acteurs confrontés à la crise semblent, par exemple, faire face individuellement à une perte relative de sens. Lorsque cette dernière atteint le point d'un effondrement du sens en situation de crise, ce contexte peut aussi amener à une fin dramatique, telle que la mort de l'organisation ou celles des acteurs impliqués. Weick (1993 : 633-634) a procédé à une mise en parallèle du concept

de « création de sens » et des situations de crise. Cette démarche l'a amené à observer que la crise peut provoquer, dans certaines circonstances, un effondrement total de sens. Rien d'étonnant selon lui étant donné sa faible probabilité d'apparition. Pour arriver à cette conclusion, Weick a analysé un incendie tristement célèbre, celui de la forêt de Mann Gluch, où treize pompiers ont trouvé la mort. Selon Weick, les pompiers ont été victimes d'une « interruption cosmologique », celle-ci se produisant quand « on ressent brusquement et profondément que l'univers n'est plus un système rationnel et ordonné (...). En d'autres termes, une interruption cosmologique ressemble au « vu jà dé », l'opposé du déjà vu : je ne me suis jamais trouvé dans une telle situation, je n'ai aucune idée d'où je me trouve, **je n'ai aucune idée de qui pourrait m'aider** ». Ainsi, Yalom (1980) explique que la perte de sens touche au contenu existentiel des crises. Or, le sens fait partie des quatre questions profondes qui influencent le comportement humain avec la responsabilité, la solitude et la mort.

On peut ainsi prendre note que la situation de crise déborde du cadre fonctionnel de l'organisation dans le sens où elle participe à la remise en question de son propre environnement et de soi-même.

De façon plus quotidienne, Weick (1978) constate une perte de sens des actions entreprises. Il montre qu'elle est causée par un **excès de relâchement des fonctions et des contrôles, ce qui désoriente et déconcerte les acteurs**. Selon Bryson (1981: 184), c'est bien l'absence de moyens ciblés en face de problèmes identifiés en amont qui mène inéluctablement à la crise : « this lack of means for referring problems upwards causes difficulty in adjusting to problems and, when adjustment lags too far behind, we get crises ». Cet auteur confirme ainsi : « a crisis occurs when a system is required or expected to handle a situation for which existing resources, procedures, laws, structures, and/or mechanisms, and so forth, are inadequate » (Bryson, 1981: 181). De son côté, Baumard (1996) a mis en évidence que c'est bien « l'acceptation » de maigres variations par rapport à la routine, qui tracerait clairement la voie vers la crise. Cet auteur a étudié les causes de l'explosion de la navette spatiale Challenger et a ainsi mis en évidence l'importance du construit social au sein des organisations, en l'occurrence de celle de la NASA. Il précise que la notion d'acceptabilité, est en fait un construit social développé dans le contexte d'une organisation, dans laquelle la perception du risque a été modifiée par la routine d'une maîtrise quotidienne de technologies complexes. C'est « l'acceptation » de maigres variations par rapport à la routine, qui tracerait clairement la voie vers la crise. Il précise que, **dans un contexte social différent, il aurait été « inacceptable »** de laisser opérer le lancement d'une navette spatiale avec des joints qui risquaient de ne pas tenir, quel que soit le niveau du risque encouru. Ainsi,

ce qui peut apparaître comme des négligences, pour de tierces personnes à l'organisation, ne sont souvent considérées pour des personnes appartenant à celle-ci, que comme de petites variations par rapport à leur routine de travail. **« Ceci explique que les responsables des risques occasionnés plaident souvent non coupables, sans pourtant être malhonnêtes envers eux-mêmes ou envers de tierces personnes »** (Baumard, 1996). Cet exemple illustre la perte de la notion des actes et de leurs conséquences, donc de leurs sens, occasionnée par une démarche routinière au fil du temps. Les personnes impliquées sont donc fautives et en quelque sorte auteurs « responsables » de cette crise. Ceci peut expliquer qu'une crise puisse amener à une remise en question des croyances envers les leaders, envers l'ordre social ou encore envers les valeurs et croyances traditionnelles (Habermas, 1975: 58).

« Déprivation sensorielle », « désorientation », « perte de sens », « remise en question » : tout ce qui est extérieur à soi devient trouble. La crise suit son cours. Elle invite au recentrage sur soi et surtout au repli sur soi. L'approche thérapeutique des crises étudiée par Janoff-Bulman et Frieze (1983), souligne que la crise développe le sentiment d'insécurité ainsi que le **manque de confiance en soi et envers les autres**. Au niveau de l'entreprise, Roux-Dufort (2000) nous précise que « la crise pousse l'entreprise à se refermer sur elle pour préserver et protéger ce qu'elle a acquis ». Smart et Vertinski (1984) confirment le repli sur soi en présence d'environnements perçus comme très incertains. Quarantelli (1979) confirme ce phénomène de repli sur soi dans le contexte de crises paniques observant une dynamique individualiste, voire **des comportements « a-sociaux »**. De même, Dupuy (1991 : 33-34) se réfère à l'École américaine spécialisée dans l'étude des catastrophes et notamment des facteurs déclencheurs de la crise panique. Il précise : « la panique ne s'amorce pas dans deux cas extrêmes : si les issues sont complètement ouvertes ou si elles sont complètement bouchées. C'est l'accès limité aux ressources permettant d'échapper au désastre qui, en faisant de chacun un obstacle ou un rival pour les autres, provoque la [crise] panique » (Quarantelli, 1954).

Dans leur étude sur les renversements de normes collectives, Guillotreau et Le Roy (2002) citent des définitions d'entreprises *opportunistes*. Ils citent Chen et Hambrick (1995), qui qualifient de comportement opportuniste, le comportement des entreprises « qui n'ont plus le choix, qui sont dans des conditions financières telles qu'**elles n'ont plus rien à perdre à transgresser les normes socialement admises dans le secteur** ».

Guilhou et Lagadec (2005) proposent des solutions pour prévenir ces comportements opportunistes. Ils précisent qu'« il convient de même en période de crise profonde, et ce afin

d'éviter la multiplication des lieux de non-droit et de dénuement social, de créer des ponts, des projets communs, des relations contractuelles. »

« La crise est aussi un événement rare aux manifestations uniques.
Les effets d'expérience sont souvent insignifiants pour donner à l'organisation
l'occasion de puiser dans l'expérience du passé ».
(Source : Roux-Dufort, 2000 : 46).

Les analyses théoriques et empiriques de Fink, Beak et Tadeo (1971) en termes de réponses aux crises mettent en évidence les limites de compréhension des acteurs face à la crise. Ces analyses ont conduit à un développement théorique du concept de crise et du concept de perception de la crise. Ces auteurs mettent ainsi en évidence que les crises, parce qu'inscrites au cœur de l'expérience individuelle et collective, posent le problème du sens et de la représentation des acteurs. Ils montrent que l'organisation est en situation de crise dès lors qu'elle est incapable de trouver une réponse adéquate à un problème nouveau. Dans ce sens, les crises défient les repères de l'organisation et s'inscrivent dans un registre de savoir et de connaissances parfois inaccessible aux acteurs. **De l'incohérence généralisée, résulte une impression de "rien ne va plus". La crise est alors d'autant plus susceptible de menacer le système dans son intégralité.** Ainsi, selon Thom (1976), la crise ne serait rien d'autre qu'« une *catastrophe psychique* qui permet souvent d'éviter la catastrophe physique dont elle est l'annonciatrice. » Thom (1976) ajoute que le caractère éminemment subjectif de la crise doit être pris en compte : « est en crise tout sujet dont l'état, manifesté par un affaiblissement apparemment sans cause des mécanismes de régulation, **est perçu par le sujet lui-même comme une menace à sa propre existence** ». Selon Roux-Dufort (2000), la crise est « un concept fondamentalement lié à la perception que peuvent en avoir les acteurs. Une même situation peut être perçue par certains comme une crise et par d'autres comme une simple perturbation inhérente à la vie des affaires ». Enfin, Weick (1969) suggère que les perceptions individuelles n'ont besoin de correspondre à aucune réalité objective. Les managers agissent dans un environnement qui leur semble logique et compatible avec leur prédisposition psychologique. Un environnement qu'une organisation perçoit comme simple, statique et avec peu d'incertitude, peut être perçu par une seconde organisation comme complexe, dynamique et avec un haut degré d'incertitude. Incertitude, complexité ainsi que de nombreux autres facteurs ne sont pas des traits immanents à l'environnement d'une entreprise, mais sont bien dépendants de croyances préalables chez des membres individuels (Starbuck, 1973).

Pourtant, en contexte de crise, prendre les bonnes décisions engage souvent la survie du sujet en crise. Or, ces décisions sont d'autant plus complexes que si elles sont inadaptées, elles deviennent des facteurs aggravants de la crise. De mauvaises décisions sont donc à même d'amplifier la crise. Le contexte de crise invite, par conséquent, à la précaution plus qu'à la prise de risques. Anderson (1983) a ainsi montré qu'en situation de crise, les décisions sont prises « à reculons ». Il a nommé « prise de décision par objection » le principe consistant à choisir l'action qui a la moins forte probabilité d'empirer les choses, indépendamment du fait qu'elle soit susceptible ou non de résoudre le problème. De son côté, Staw (1981) explique comment les prises de décisions poussent à l'inertie une entreprise en situation de crise. Il distingue deux types de rationalités expliquant notamment *l'effet d'escalade de l'engagement*, à savoir :

- une rationalité rétrospective : les individus cherchent à justifier leurs choix passés d'autant plus que ces choix ont eu des conséquences négatives. Ils persévèrent dans la ligne d'action, ce qui permet de justifier les choix antérieurs. Il existe une sorte de recherche de cohérence dynamique des choix ;
- une rationalité prospective : elle est basée sur la comparaison des coûts et des gains attendus. Les coûts supportés sont tels qu'il est rationnel de persévérer dans la ligne d'actions passées (maximisation de l'utilité espérée : ce calcul effectué par l'individu est lui-même soumis à des biais très importants : surestimation des résultats...).

Enfin, selon Morin (1976), notre incapacité à comprendre l'évolution d'une situation et les limites de notre compréhension peuvent nous acculer au blocage décisionnel. Nous avons montré que de la crise émerge l'incertitude, le doute et l'incompréhension. Par conséquent, la crise caractérise souvent l'évolution d'un processus dans lequel toutes les décisions sont bloquées, vaines ou inexistantes. On peut ainsi comprendre comment se généralise une forme de *statu quo* en situation de crise. Contre le *statu quo*, Grinyer, Mayes et McKiernan (1988) précisent qu'il existe une atmosphère de crise, un climat de survie (*survival crisis atmosphere*) propre à l'action en contexte de crise. Ce climat de crise se traduit par une forme de tension qui pousse les acteurs à l'action.

3. Les stratégies des entreprises en contexte difficile

Faire face à un contexte « difficile » pour une entreprise est un concept assez large. Il n'en demeure pas moins qu'il impliquera très souvent de solutionner des « difficultés » impactant la performance **économique** de l'entreprise de façon suffisamment prolongée dans le temps.

Dans les années 1980, « organizational decline and death are occurring at a record pace in the United States » (Cameron, Kim et Whetten, 1987: 237). Dans cette période économiquement « difficile », un concept émergera dans la littérature sous le terme de « déclin » intégrant largement l'ensemble des « difficultés » rencontrées par les entreprises.

Ce « déclin » est **interne** à l'entreprise (déclin organisationnel) ou **externe** à l'entreprise, il concerne alors son environnement. Ces deux voies possibles de recherche, motivées par des raisons à la fois pratiques et théoriques, vont faire émerger une seule et même définition (assez large) du concept de « déclin » en tant que **baisse significative d'un niveau de ressources** (Cameron, Kim et Whetten, 1987). Toutefois, Cameron, Kim et Whetten (1987) notent un manque de clarté conceptuelle dans ce que recouvre le « déclin » devenu par conséquent source de confusion majeure dans la littérature. Ces auteurs expliquent les ambiguïtés rattachées à ce concept par l'aspect émergeant du champ de recherche à la fin des années 1980.

Ainsi, d'un côté, comme nous venons de le voir, le déclin organisationnel fait référence à la réduction des ressources dans l'organisation. L'environnement extérieur à l'organisation peut avoir bougé ou pas du tout. De ce point de vue, le déclin est ainsi considéré comme une caractéristique à part entière de l'organisation (Manns et March, 1978 ; Greenhalgh, 1982).

D'un autre côté, le déclin a aussi été considéré comme appartenant à l'environnement (Starbuck et Hedberg, 1977, Harrigan, 1980 ; Zammuto et Cameron, 1985). En principe, ce déclin lié à l'environnement fait référence aux changements soit dans la taille (ex : réduction de la demande des consommateurs), soit dans la forme de la niche dans cet environnement (ex : changement dans la demande des consommateurs). Précisons que la raréfaction des ressources n'est pas propre au déclin et qu'elle peut aussi s'étendre à d'autres concepts bien qu'assez proches dans leurs acceptions. La raréfaction des ressources caractérise notamment la période de « crise économique » (Schmitt, Probst et Tushman, 2010). Les organisations sont alors affectées ou non par ces changements. Enfin, Smart et Vertinsky (1984) parlent de « crise » lorsque des éléments extérieurs (quelles que soient leurs origines) impactent à la baisse les ressources financières de l'entreprise. « Even though a crisis may originate in any of the functional areas of firm, eventually its impacts are translated to and are reflected in the financial statements » (Smart et Vertinsky, 1984 : 206).

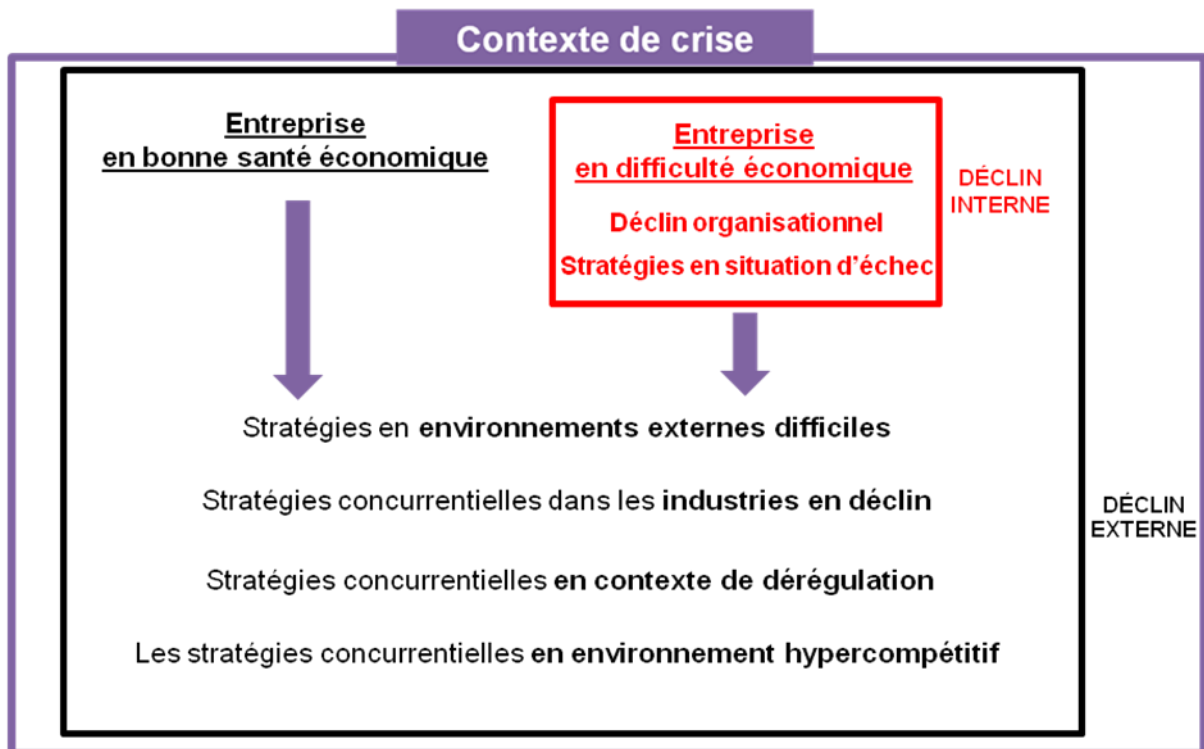
De fait, la confusion liée au concept de « déclin » explique que de nombreux auteurs tels que C.W. Hofer (Hofer et Schendel, 1978 ; Hofer, 1980), D. Schendel (Schendel, Patton et Riggs, 1976 ; Hofer et Schendel, 1978), Cameron (Zammuto et Cameron, 1985), T. Harfield et R. Hamilton (1997a ; 1997b), C. Baden-Fuller (Baden-Fuller et Stopford, 1992 ; Baden-

Fuller, 1995) ou encore R. D'Aveni (1988, 1995) ont investi les deux voies de recherche : l'intra-organisationnel et l'inter-organisationnel. Par exemple, R. D'Aveni, dans sa thèse de doctorat sous la direction de D. Hambrick à Columbia University, aborda le sujet suivant: *Organizational deterioration, decline and death : the role of corporate conduct*. Ainsi, D'Aveni (1988, 1989a, 1989b, 1992) a étudié non seulement d'un point de vue intraorganisationnel le déclin organisationnel des entreprises (*organizational decline*), voire jusqu'à leur faillite (*bankruptcy*), mais aussi, d'un point de vue inter-organisationnel, en étudiant les stratégies pour évoluer au mieux dans ce que D'Aveni nommera une nouvelle réalité concurrentielle : l'hypercompétition.

Par conséquent, nous faisons le choix de présenter une revue de littérature suivant ces deux voies de recherche toujours en lien avec les difficultés (internes et externes) rencontrées par l'entreprise faisant face à un contexte « difficile » et potentiellement « critique » dans le sens où il peut menacer la survie même de l'entreprise.

**Figure 2 : Schéma de présentation de notre revue de littérature
abordant les stratégies en contexte de crise**

(Source : Élaboré par l'auteur)



3.1. Les stratégies des entreprises en situation d'échec

3.1.1. Les définitions du déclin organisationnel

Depuis le début des années 2000, les entreprises qui n'ont pas survécu aux différentes crises survenues dans leur environnement (bulle internet, crise financière) ne peuvent témoigner des difficultés rencontrées dans l'élaboration de leurs stratégies. Selon D'Aveni (1989) mais aussi Laitinen (1991), le processus d'échec varie d'une firme à une autre. De même, suivant les époques, la non performance ou la performance des entreprises a été attribuée au charisme de leur dirigeant, à la qualité de leur organisation ou de leur culture, à un marketing efficace, voire au hasard ou à la chance (Blanc, Dussauge et Quelin, 1992). On peut alors penser, sans pour autant sous-estimer l'importance de ces facteurs, que l'un des déterminants essentiels, de l'échec ou du succès d'une entreprise, est la nature de la stratégie qu'elle met en œuvre pour affronter ses concurrents. Pour autant, avant d'aborder dans le détail le panel de stratégies possibles pour ces entreprises traversant un contexte difficile, on peut s'interroger : lorsque l'existence même d'une entreprise est menacée, quel est l'impact d'une forme de déclin organisationnel au sein de cette entreprise sur les conditions d'élaboration d'une stratégie de sortie de crise.

Nous présenterons quelques concepts clefs qui peuvent nous aider à comprendre le contexte difficile dans lequel des dirigeants d'entreprises en difficultés sont amenés à formuler une stratégie afin que l'entreprise renoue avec la croissance. Nous aborderons notamment le concept de *déclin organisationnel* qui fait référence à la réduction des ressources dans l'organisation, ce déclin même dont certains affirment qu'il est tout simplement impossible à gérer. « There may be no solution to the problem of how to manage decline well. It may simply be impossible » (Thurow, 1981: 1106). Nous aborderons un autre concept la *stagnation* (Bozeman et Slusher, 1979 ; Whetten, 1980) qui, comme le *déclin*, se traduit par une baisse significative d'un ou plusieurs niveaux de ressources pour les organisations. Ces deux concepts auront d'ailleurs tous deux été utilisés de façon interchangeable. Par là même, Cameron, Kim et Whetten (1987) soulignent une autre source de confusion dans la littérature sur le déclin puisque la littérature a échoué à distinguer ces deux concepts. Dans le tableau ci-dessous, nous avons choisi et listé des références associées à certains concepts, tous abordant les difficultés intra-organisationnelles d'une entreprise.

Tableau 1: Des références associées au « déclin organisationnel »

(Source : Élaboré par l'auteur)

Auteurs	Objet de recherche	Résultats
Aguilar (1967)	Entreprise en déclin (<i>Corporate collapse</i>)	L'équipe dirigeante défectueuse expérimente des déficiences dans la chaîne informationnelle, ce qui amène à des fautes stratégiques : impossibilité d'identifier ou de jauger correctement le sérieux d'un problème, inaptitude à identifier des opportunités en un temps donné, incapacité notoire dans la mise en place des plans, etc.
Hirschman (1970)	Entreprise en déclin (<i>Declining firm</i>)	Le déclin au sein d'une entreprise laisse place en interne à une intensification des conflits et à une anémie de compétences.
Argenti (1976)	Entreprises en déclin (<i>Corporate collapse</i>)	Le déclin graduel des entreprises est causé par la bureaucratie et une absence de direction. Le manque de flexibilité ou de vision amène les entreprises à devenir insensibles à leur environnement extérieur.
Hedberg et al. (1976) Grinyer et Spender (1979)	Entreprises en difficultés et politique de réduction des dépenses (<i>Retrenchment</i>)	Les top managers, qui sont affectés par une politique de réduction des dépenses, ne sont plus en position de prendre les bonnes décisions et deviennent à leur tour causes du déclin.
Billings, Milburn et Schaalman (1980)	Perception de la crise (<i>Crisis perception in organization</i>)	Une baisse du niveau de motivation est associée à la croissance du nombre de conflits au sein de l'organisation.
Whetten (1980)	Postdéclin (stabilité tendant vers le déclin) (<i>Decline-as-stagnation</i>)	En phase de postdéclin (stabilité tendant vers le déclin, stabilité non désirée), les répercussions du déclin contribuent à paralyser les entreprises. Des dysfonctionnements caractéristiques adviennent comme le stress induit par le processus de décision, le passage à la concurrence des alliés, le manque de ressources pour innover etc.
Altman (1983)	Détresse financière de l'entreprise (<i>Corporate financial distress</i>)	Les entreprises en déclin possèdent des ressources limitées pour attirer et retenir les personnels cadres.
Wagner, Pfeffer et O'Reilly (1984)	Entreprise en déclin (<i>Declining firm</i>)	Les entreprises non performantes affrontent une forte rotation de leurs cadres. Des groupes trop hétérogènes se forment manquant de valeurs communes pour imaginer les bonnes solutions.
Masuch (1985)	Cercle non vertueux (<i>Vicious circle</i>)	Les actions centralisées cherchent à accroître la productivité en élargissant la supervision. Par là même, cela crée de la rigidité bureaucratique, le contraire d'une adaptation efficace. Le cercle vicieux décrit avec justesse les dynamiques à l'œuvre en phase de détérioration organisationnelle qui débouche sur une faillite : la détérioration de l'équipe dirigeante est à la fois cause et effet de cette dernière.
Greenhalgh (1983) Sutton et al. (1986)	Déclin organisationnel (<i>Organizational decline</i>)	Une stratégie de réduction des dépenses doit être mûrement réfléchie afin de ne pas s'exposer à des conséquences négatives donc contre-productives telles qu'une baisse du moral et de l'implication des employés, une hausse de l'aliénation de ces employés, et un turnover des employés les plus talentueux.
Cameron, Whetten et Kim (1987)	Entreprise en déclin (<i>Declining firm</i>)	Parmi les problèmes courants associés avec les périodes de déclin, on retrouve des augmentations de conflits, de secrets, de leaders devenus boucs émissaires, de comportements autoprotecteurs, de rigidité et de rotation des employés, mais aussi les baisses de moral, d'innovation, de participation et de planification sur le long terme.
Cameron, Kim et Whetten (1987)	Déclin organisationnel (<i>Organizational decline</i>)	Le déclin organisationnel peut être, en même temps, non fonctionnel et fonctionnel, terrain de conflits et de résistances. Il peut aussi semer le renouveau de ce qui favorisera non seulement une adaptation mais une survie performante sur le long terme.
Cameron, Sutton et Whetten (1988)	Déclin organisationnel (<i>Organizational decline</i>)	Le déclin d'une organisation est accentué par la baisse d'attention concernant deux ressources internes critiques : la finance et les ressources humaines.
Grinyer, Mayes et McKiernan (1988)	Performance stagnante de l'entreprise (<i>Stagnating performance</i>)	La situation de trop faible performance (<i>stagnation</i>) se caractérise par une absence d'un nécessaire climat de crise qui crée la tension poussant à l'action les managers de l'entreprise.
D'Aveni et Hambrick (1992)	Cercle non vertueux (<i>Vicious circle</i>)	La détérioration de l'équipe dirigeante est un élément central d'un cercle non vertueux qui participe à l'échec des entreprises.

Nous souhaitons préciser certaines de ces références énoncées ci-dessus, notamment celles qui nous aident à comprendre les dynamiques délétères qui alimentent en quelque sorte le contexte de déclin et qui constituent des freins à l'avènement du renouveau.

Hirschman (1970), par exemple, a ainsi étudié la tendance à la réduction des ressources en période de déclin. Il note l'intensification de conflits en cette période particulière. Avec la rareté des ressources, les conflits augmentent du fait que des demandes exclusives de ces ressources prédominent. L'absence de leadership gagne aussi en cette période parce que les départs volontaires augmentent. D'ailleurs, les leaders les plus talentueux sont habituellement les premiers à partir. Ceux pour qui se dessinent des opportunités en dehors de l'entreprise en déclin, ne tardent pas à quitter l'entreprise.

De son côté, Whetten (1980), en étudiant les entreprises en phase de post-déclin, démontrent des caractéristiques non observées dans les entreprises en bonne santé. En phase de post-déclin (*decline-as-stagnation*) qui réunit une stabilité avec du déclin donc une stabilité au sens négatif ou plutôt non désirée (*undesiderable immobility and stagnancy*), les répercussions du déclin organisationnel au sein de l'entreprise contribuent à paralyser (*state of strategic paralysis*) cette entreprise jusqu'à l'empêcher de pouvoir initier ou mettre en œuvre un possible revirement stratégique. Des dysfonctionnements caractéristiques adviennent comme le stress induit par le processus de décision, le passage à la concurrence des partenaires, le manque de ressources pour innover, etc. Lorsqu'une faiblesse se développe, une tendance à l'accumulation de problèmes se développe. Un élément central de la spirale non vertueuse entraînant vers un nombre croissant de problèmes est le suivant : les managers ne perçoivent pas correctement les événements en cours. De même, ils se comportent de manière irrégulière, voire déconcertante, lorsqu'ils sont sous stress. Dans ces conditions, les échecs appellent les échecs.

D'après Wagner, Pfeffer et O'Reilly (1984), les entreprises en déclin voient leurs ressources se raréfier. Elles ne peuvent soutenir des niveaux de rémunération de leurs employés comparables aux entreprises en bonne santé. Le turnover des employés s'intensifie. Alors que des employés permanents tendent vers des manières de voir qui sont similaires, la composition des équipes s'en trouve affectée. Les groupes nouvellement formés sont trop hétérogènes et manquent alors de valeurs communes pour former une équipe potentiellement susceptible de trouver les bonnes solutions.

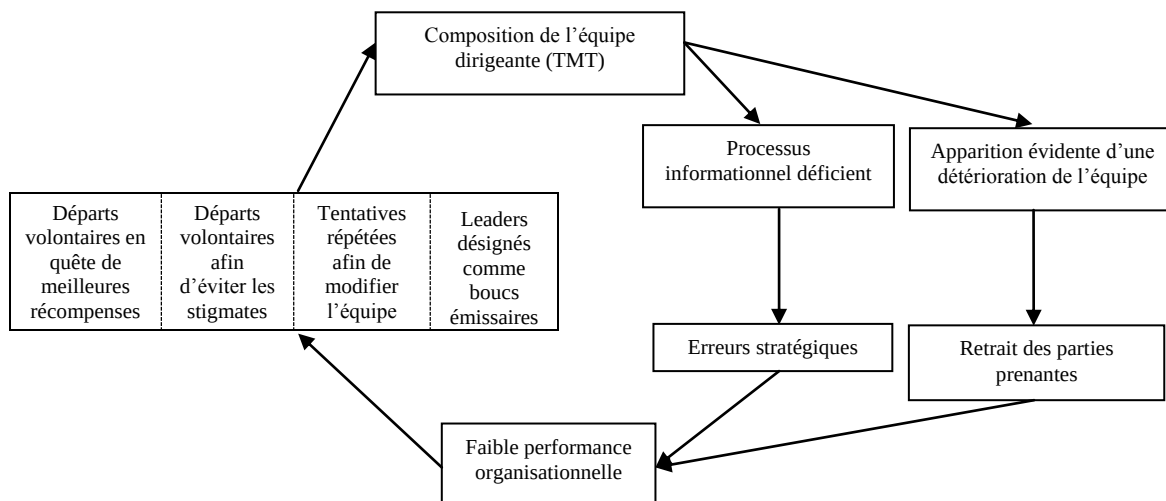
Plusieurs années plus tard, les travaux de D'Aveni et Hambrick (1992) suggéreront que la détérioration de la performance affecte la composition de l'équipe dirigeante (*Top Management Team, TMT*). Ils étudient les entreprises en situation d'échec et s'attendent à ce

que les structures sociales de leurs TMT soient différentes de celles d'entreprises en bonne santé financière. Les résultats de l'étude suggèrent que la détérioration de l'équipe dirigeante, atteignant un seuil supérieur aux déclinés déjà rencontrés, engendre des déficiences dans le traitement de l'information ainsi qu'une détérioration de la performance de l'entreprise (*deterioration of the TMT is a central element of the downward spiral of large corporate failures*). De même, la dominance du Directeur Général (CEO) semble être un élément important de l'échec organisationnel. Son rôle n'est toutefois pas encore bien compris.

La littérature supporte les deux possibilités suivantes : la détérioration de l'équipe dirigeante semble engendrer une détérioration de la performance et, dans une certaine mesure, la détérioration de la performance affecte la composition de cette équipe (cf. figure ci-dessous).

Figure 3 : Le « cercle vicieux » de la détérioration de l'équipe dirigeante (TMT) et de la faible performance

(Source : Traduit de D'Aveni et Hambrick, 1992 : 1447)



Toutefois, étant donné que l'échantillon étudié n'inclut pas d'entreprises en déclin qui auraient survécu après s'être redressées financièrement, les auteurs ne peuvent répondre dans cette étude à une question cruciale : n'y aurait-il pas une possibilité pour les entreprises en déclin de sortir de la spirale non vertueuse ? (*Is there no escape from downward spiral ?*).

Cameron, Kim et Whetten (1987 : 237) testent les liens entre, d'un côté, les conditions du déclin et de turbulence, et, d'un autre côté, 12 attributs émergeant couramment dans les organisations confrontées au déclin et à la turbulence. Leurs résultats distinguent alors le fait que les attributs de dysfonctionnement généralement liés au déclin organisationnel sont bien affectés par le déclin, mais pas par la turbulence. Nous rappelons que la perspective dominante dans la littérature relate que la présence d'un déclin organisationnel amène à la

présence de différents attributs dysfonctionnels (*cf.* tableau ci-dessous). Généralement, cette littérature conforte donc les résultats suivants : en présence d'un déclin organisationnel, les conflits, le secret, la rigidité, la centralisation, la formalisation et le conservatisme augmentent. De même, les leaders deviennent des boucs émissaires. Ces études notent aussi la baisse de la morale, de l'inventivité, de la participation, de l'influence des leaders et de la planification à long terme.

Tableau 2 : Attributs organisationnels associés au déclin et à la turbulence

(Source : Adapté de Cameron, Kim, et Whetten, 1987 : 227)

Attributs	Explications	Références
Centralisation	Le processus de décision est centralisé en haut de la hiérarchie, la participation décroît, on accentue les contrôles.	Rubin (1977) ; Starbuck et Hedberg (1977) ; Starbuck, Greve et Hedberg (1978) ; Rubin (1979).
Absence de planning long terme	Les crises et le court terme amènent à sortir des plannings.	Hall et Mansfield (1971) ; Anderson (1976) ; Smart et Vertinsky (1977) ; Holsti (1978).
Restriction en termes d'innovation	Pas d'expérimentation, aversion au risque et scepticisme concernant autres choses que compétences clefs.	Whetten (1980).
Bouc émissaire	Les leaders sont rendus coupables des souffrances et des incertitudes.	
Résistance au changement	Le conservatisme amène aux rejets de solutions nouvelles et alternatives.	
Turnover	Les leaders les plus compétents partent les premiers, ce qui crée un manque de leadership.	Hirschman (1970) ; Levine (1979) ; Whetten (1984) ; Wagner, Pfeffer et O'Reilly (1984).
Moralité déclinante	Peu de demandes sont satisfaites et les querelles s'intensifient.	Billings, Milburn, et Schaalman (1980) ; Bozeman et Slusher (1979).
Perte de flexibilité financière	Des ressources non affectées sont utilisées pour couvrir des dépenses opérationnelles.	Boulding (1975) ; Boyd (1979).
Fragmentation et pluralisme	Des groupes d'intérêts partisans s'organisent et se font entendre.	Pfeffer (1981) ; Pfeffer et Salancik (1978).
Perte de crédibilité	Les leaders perdent la confiance de leurs collaborateurs.	Hall et Mansfield (1971) ; Bozeman et Slusher (1979) ; Krantz (1985).
Économie non priorisée	Les tentatives de résorption du conflit amènent à équilibrer les coupes budgétaires.	Boulding (1975) ; Cyert (1978) ; Cameron (1983).
Conflit	La concurrence et les querelles pour le contrôle prédominent lorsque les ressources sont rares.	Hermann (1963) ; Levine (1978, 1979).

Ainsi, les organisations peuvent être dans l'incapacité de maintenir une forme de croissance lorsque persistent ces conditions de dysfonctionnements (*Organizations may not be able to maintain a growth pattern while harboring these dysfunctional conditions* ; Cameron, Kim et Whetten, 1987 : 237). Ces auteurs n'y voient cependant pas de fatalité puisqu'ils précisent que ce déclin organisationnel semble être, de façon concomitante, non fonctionnel et fonctionnel, incluant conflits et résistances d'un côté, alors qu'il est en train de planter des graines de l'autre pour une survie et une adaptation performante sur le long terme. Cameron, Kim et Whetten (1987 : 225) ne sont donc pas contre l'idée que le déclin puisse stimuler le renouveau organisationnel. Si ces auteurs précisent que le management du déclin est difficile sur le plan opérationnel et politiquement hasardeux (Cameron, Kim et Whetten, 1987 : 237),

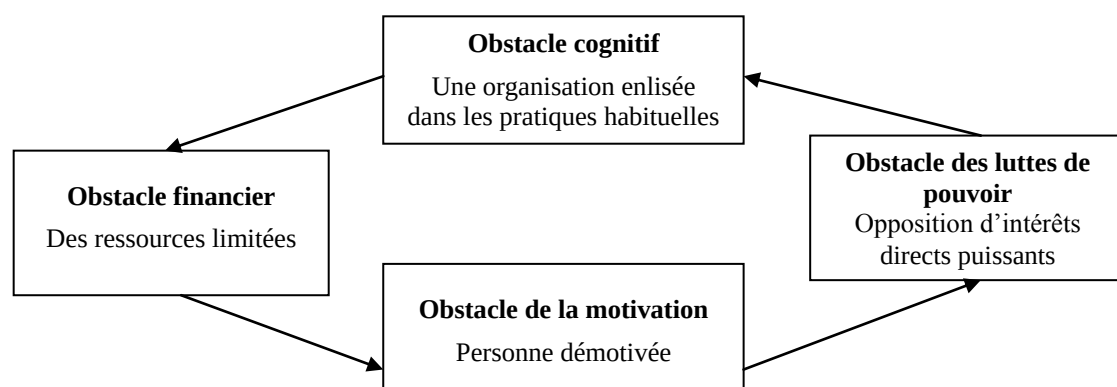
ils nous renvoient à la littérature ayant codifié les procédures pour redresser au mieux une entreprise. Enfin, ces auteurs citent les résultats des travaux de Brinton (1938) qui supposent que les attributs négatifs associés aux réponses des membres de l'organisation (conflits, leaders désignés en tant que boucs émissaires) ressemblent aux signes d'une pré-insurrection. Les travaux de Brinton (1938) abordent ainsi les premières théories de la révolution dans les organisations. Ces dernières suggèrent que les organisations et, notamment, les bureaucraties trop fortes, sont sous le joug d'une tyrannie, celle de la non performance nourrissant déclin et détérioration. Cette situation nécessite à terme une insurrection et une révolution afin de retrouver les conditions préalables à un redressement.

De leur côté, Grinyer, Mayes et McKiernan (1988) nous font observer que c'est justement **l'absence d'un climat de tension** qui caractérise pleinement la situation de trop faible performance (*stagnation*). Ces auteurs nous rappellent par opposition l'**ambiance propre à la survie** et à la crise (*survival crisis atmosphere*) qui existe dans une situation stratégique de retournement de situation (*turnaround*), par exemple au sein d'une entreprise en difficulté. Ce climat de crise créerait la tension nécessaire qui pousse à l'action les managers de l'entreprise. De même, Baden-Fuller et Stopford (1992) soulignent l'**ambiance passive** qui règne dans l'entreprise en voie de déclin. Les auteurs expliquent que lorsqu'ils prennent en main une entreprise peu performante, ils sont frappés par son manque de dynamisme. Dans l'entreprise, il est palpable que **la responsabilité de ces malheurs incombe toujours aux autres**. Les faibles marges sont le fait de concurrents peu scrupuleux qui cassent les prix, de clients qui ne savent pas ce qu'ils veulent, qui ne voient pas l'effort fourni.

Enfin, Kim et Mauborgne (2005 : 174) nous rappellent les quatre obstacles internes à l'exécution de la stratégie. Ils précisent que dans nombre de restructurations et de redressements, la bataille la plus âpre consiste à faire prendre conscience aux autres qu'un changement stratégique est nécessaire et qu'il faut se mettre d'accord sur ces causes.

Figure 4 : Les quatre obstacles internes à l'exécution de la stratégie

(Source : Kim et Mauborgne, 2005 : 173)



Afin d'approcher les conditions d'élaboration d'une stratégie au sein d'une entreprise en difficultés, nous avons abordé certains concepts comme celui du déclin organisationnel. Nous présenterons dans les paragraphes suivants les options stratégiques offertes à ces entreprises en difficultés pour renouer autant que possible avec la performance.

3.1.2. Les stratégies des entreprises en difficultés

« Conventional wisdom expects that firms are less likely to pull themselves out of crisis situations than to reverse a gradual decline » (Source: Harrigan, 1980).

Dans le tableau qui suit, nous avons listé certaines références associées à certaines options stratégiques offertes aux entreprises en difficultés :

Tableau 3 : Quelques références associées au « déclin organisationnel »

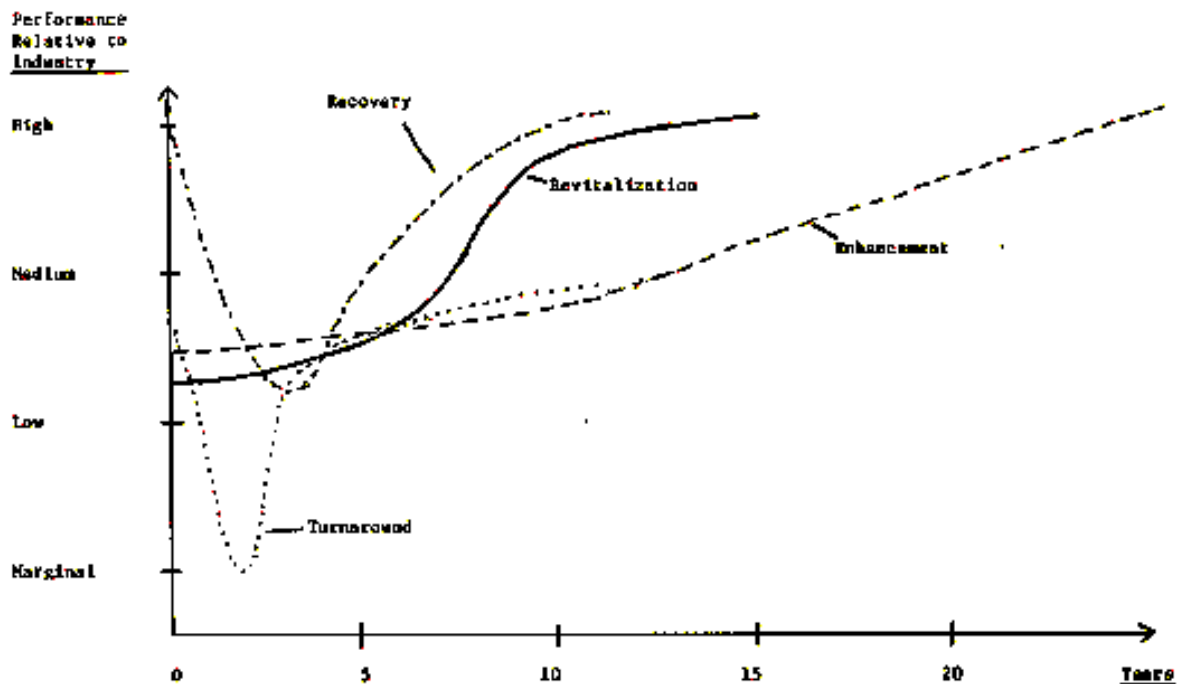
(Source : Élaboré par l'auteur)

Stratégie	Définition et critères	Références
Stratégie de réduction des dépenses (<i>Retrenchment</i>)	La réduction des dépenses ou politique d'économie (<i>retrenchment</i>) se définit comme une réduction des actifs et des coûts de l'entreprise pour au moins la durée d'une année suivant l'année de la plus forte baisse de performance de l'entreprise en déclin (Robbins et Pearce, 1992 : 296-297). Cette stratégie peut être accompagnée de restructurations (<i>restructuring</i>), de réductions des effectifs (<i>downsizing</i>), de réductions des périmètres d'action (<i>downscoping</i>). La stratégie de réduction des dépenses est observée dans les situations de : - stabilité avec déclin (Whetten, 1980) - stabilité (connotation positive) (Starbuck et Hedberg, 1977)	Hedberg et al. (1976); Grinyer et Spender (1979) ; Hardy (1987) ; Robbins et Pearce (1992) ; Freeman et Cameron (1993) Barker et Mone (1994)
Stratégies de retournement de situation (<i>Turnaround strategies</i>)	Dans une industrie stable et en croissance, sont observées au sein d'une entreprise 2 années continues d'augmentation du retour sur investissement (ROI) et du retour sur ventes (ROS) suivies brutalement par un déclin simultané de ces ROI et ROS pour un minimum de 2 ans. De plus, le taux de déclin doit être plus fort que le déclin moyen des concurrents issus de la même industrie sur cette même période de 2 ans (Robbins et Pearce, 1992 : 295).	Schendel et al. (1976); Schendel et Patton (1976); Hofer (1980); Bibeault(1982) Goodman (1982); Slatter (1984); O'Neill(1986); Robbins et Pearce (1992)
Organisation entrepreneuriale (<i>Corporate entrepreneurship</i>)	Importance de la dynamique entrepreneuriale au sein de grandes entreprises	Baden-Fuller et Stopford (1992); Baden-Fuller (1995)
Redressement d'entreprise (<i>Corporate recovery</i>)	Redressement d'entreprise en difficulté.	Bibeault (1982); Slatter (1984); Robbins et Pearce (1992)
Retournement de situation pour une entreprise (<i>Corporate turnaround</i>)	Retournement de situation pour une entreprise en difficulté.	Bibeault (1982); Slatter (1984); Slatter et al. (2006)
Renouveau de la firme (<i>Corporate renewal</i>)	« The competence-building process as the main corporate renewal lever ».	Meschi et Cremer (1999)
Revitalisation des grandes firmes (<i>Revitalizing large companies</i>)	« Une revitalisation peut être définie comme le passage pour une organisation, d'un état permanent de stagnation ou de faible performance à un état permanent de dynamisme et de bonne performance » (Anderson, 1986 : 92)	Anderson et al. (1985) Anderson (1986) Thiéart (1986)
Ambidextérité organisationnelle (<i>Organizational ambidexterity</i>)	Dans les crises organisationnelles, l'ambidextérité est probablement lié à la survie de la firme. (« <i>In organizational crisis, ambidexterity is likely to be positively related to firm survival</i> ») (Raisch et al., 2009).	Raisch et al. (2009) Schmitt, Probst et Tushman (2010)
De la spirale du déclin à l'échec (<i>From downward spiral to failure</i>)	La spirale descendante (<i>downward spiral</i>) est composée de processus prolongés de déclin parfois sur plusieurs années.	Hambrick et D'Aveni (1988)

Pour accompagner ce tableau, nous présentons un graphique qui illustre les différents types de transformations réalisées au sein de grandes entreprises (*Enhancement*, *recovery*, *revitalization* et *turnaround*) (Anderson et al., 1985 : 5). Sous formes de courbes sont présentées, pour chaque type de transformation, les performances relatives à l'industrie (en ordonnée) en fonction des années (en abscisse).

Figure 5 : Types de transformation dans les grandes entreprises

(Source : Anderson et al., 1985 : 5)



Selon Schendel, Patton et Riggs (1976) et Hofer (1980), pour une entreprise à faible positionnement stratégique, le choix d'un changement de stratégie est la première voie à suivre pour retrouver une forme de croissance. L'objectif de cette stratégie doit être le plus clair possible (Hofer, 1980). Précisons que Bibeault (1982) et Slatter (1984) estiment nécessaire de stabiliser le fonctionnement de l'entreprise avant tout changement de stratégie. Bibeault (1982) ajoute à cette fin que la littérature abordant le retournement de situation (*turnaround*) suggère abondamment le changement de l'équipe dirigeante. Ce changement serait l'indispensable étape qui permet le retour vers une forme de réussite.

Bibeault (1982) préconise de changer son management et son organisation, de réduire ses actifs et d'améliorer sa productivité afin de renouer avec la performance. En revanche, il prévient que le risque d'échouer reste élevé si le top management demeure le même.

Schendel, Patton et Riggs (1976) recommandent les actions suivantes pour que l'entreprise renoue avec la performance : une décentralisation de l'organisation, une réduction des actifs,

une amélioration de la productivité, une réorientation des investissements en marketing, ainsi qu'une différenciation produit-marché en termes de qualité, de prix et de segmentation par type de consommateur. Ces auteurs observent également que **l'intégration verticale est une réaction stratégique face au déclin des profits.**

De leurs côtés, Grinyer, Mayes et McKiernan (1988) ont observé qu'il existait un seuil critique avant que le déclin n'affecte les activités stratégiques de l'entreprise. Ils suggèrent ainsi des niveaux de réponse appropriés pour réaliser des changements « non forcés » (*unforced change*). Ces auteurs préconisent d'abord des changements successivement comme par palier en commençant par le niveau opérationnel, suivi par le niveau administratif puis par le niveau stratégique.

Anderson (1986) a étudié étape par étape le processus de revitalisation de 17 grandes entreprises. L'auteur en a déduit ainsi un schéma général de revitalisation qui comprend quatre éléments communs à tous les cas étudiés :

- une volonté de changer : une certitude au sein de la direction que le changement est nécessaire. Cela nécessite **une croyance en l'action**, même si elle doit bouleverser les vieilles habitudes et peut entraîner des sacrifices en cours de route ;
- une vision de l'avenir : **une vision simple et volontariste de l'avenir et du devenir de l'entreprise.** « Comme l'ont démontré Staw (1976) et Salancik (1977), lorsque les gens soutiennent volontairement ou publiquement tel ou tel projet, ils ont beaucoup plus tendance à s'impliquer dans sa réalisation » (Anderson, 1986 : 101) ;
- des champions du changement à tous les niveaux de l'entreprise qui s'engagent à soutenir ce processus ;
- des initiatives dynamisantes : un courant de décisions et d'actions destinées à maintenir ou à relancer l'effort de changement de façon durable.

De son côté, Thiétart (1986 : 112) a aussi étudié les stratégies de revitalisation d'entreprises en difficulté. L'auteur établit un point commun à partir des différents exemples étudiés. Il s'agit de la manière dont les décisions sont articulées dans le temps. « C'est ainsi que, au fur et à mesure que l'entreprise reprend ses forces, les actions mises en œuvre évoluent et passent de mesures conservatoires, visant à la survie, à la revitalisation, puis à l'expansion et, enfin, à la consolidation. »

Tableau 4 : Processus de revitalisation d'entreprises en difficulté*

(Source : Thiétart, 1986 : 112)

CRISE	→ ELECTRO-CHOC	→ REVITALISATION	→ EXPANSION	→ CONSOLIDATION
	MESURES DE SURVIE - Productivité - Désinvestissement sélectif - Renforcement des ventes	MESURES DE REVITALISATION - Différentiation (qualité, prix, services) - Innovation - Décentralisation organisationnelle - Effort marketing	MESURES D'EXPANSION - Diversification - Pénétration des marchés - Renforcement des positions passées	MESURES DE CONSOLIDATION - Continuation des décisions antérieures - Acquisitions

* Thiétart (1986 : 112) précise que les mesures prises lors de chacune des phases le sont à titre d'exemples

Hambrick et D'Aveni (1988) ont constaté que les échecs de grandes entreprises trouvent leurs sources jusque dix ans auparavant dans une succession de comportements stratégiques hésitants et extrêmes. Ainsi, s'enclenchent des processus prolongés de déclin ou de spirale descendante (*downward spiral*).

Robbins et Pearce (1992 : 304) ont étudié les performances financières de 32 entreprises de l'industrie textile américaine en déclin sur la période de 1976 à 1985, suite aux politiques de réduction des coûts (*retrenchment*). Pour ces auteurs, cette politique a une utilité universelle pour les entreprises en contexte de déclin. Cette option serait une des causes principales d'un retour à la normale (*turnaround performance*), voire elle serait directement associée aux augmentations de retours sur investissement au sein d'entreprises textiles en déclin. *A contrario*, selon Hedberg et al. (1976) et Grinyer et Spender (1979), la réduction des dépenses (*retrenchment*) n'est au mieux pour l'entreprise qu'un signe temporaire adressé à son environnement extérieur. Il n'est qu'un palliatif adopté dans un contexte où les délais impartis compromettent la survie même de l'entreprise.

Dans leur article intitulé « Rentreachment : cause of turnaround or consequence of decline ? », Barker et Mone (1994) déplorent le peu de recherches effectuées au sein de grands échantillons d'entreprises en déclin et sur les bonnes pratiques qui favoriseraient les retours à la performance. « We lack the knowledge base to predict accurately which particular practices promote recovery » (Barker et Mone, 1994). De plus, ces auteurs affirment le contraire de la position de Robins et Pearce (1992 : 304). Selon Barker et Mone (1994 : 395), Robins et Pearce (1992) ont leur propre interprétation des résultats obtenus. Barker et Mone (1994) ont repris le même échantillon utilisé par Robins et Pearce (1992) issu de l'observation de 32 entreprises américaines dans le secteur textile sur la période de 1976 à 1985.

Ces auteurs nous mettent donc en garde sur le danger potentiel résultant d'une interprétation trop littérale de cette recherche de Robbins et Pearce (1992 : 304) qui

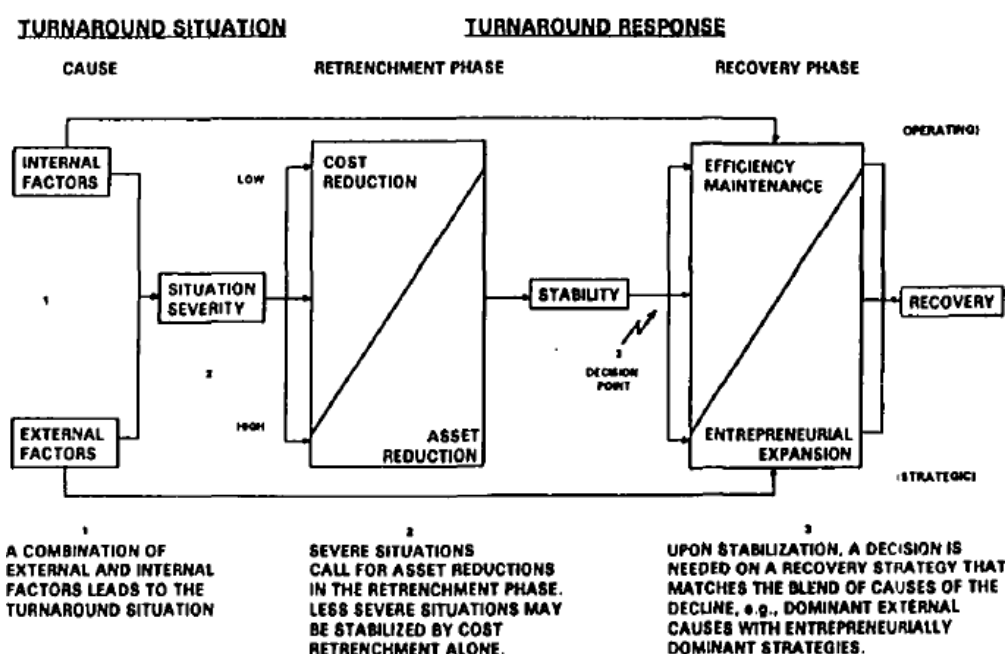
conseillent un *retrenchment* massif dans le but de réduire les coûts opérationnels. Barker et Mone (1994) acceptent certains avantages du *retrenchment* dans des conditions particulières, en revanche précisent-ils, dans des conditions qui n'existent pas dans « toutes » les entreprises en déclin. Le déclin de la performance de l'entreprise peut être largement causé par la contraction de l'industrie ou par la forte baisse de ses ventes et/ou de son slack absorbé de façon significative par ces coûts structurels. Ces auteurs réaffirment que la politique de réduction des coûts (*retrenchment*) reste bien une conséquence liée au fort déclin de la performance dans un contexte de performance financière extrêmement faible et en aucun cas n'est à l'origine (cause) de la bonne performance du redressement (comme le suggèrent Robbins et Pearce, 1992). Ils critiquent l'affirmation de ces derniers comme quoi les entreprises n'ayant pas pratiqué cette politique de *retrenchment* n'obtiendraient pas de meilleure performance financière et donc peu ou pas de succès dans leur tentative de redressement. Barker et Mone citent en exemple l'inconséquence pour une entreprise en crise, donc en besoin de cash, de supprimer des dépenses marketing si au préalable, cette entreprise n'a pas évalué la contribution de ses efforts marketing dans le maintien des ventes.

En d'autres termes, si peu d'attention est donnée aux causes du déclin et à la manière dont le processus même de *retrenchment* est opéré, cette action risque de précipiter le déclin en cours de l'entreprise (Cameron et *al.*, 1988; Freeman et Cameron, 1993).

Rappelons que Robbins et Pearce (1992) proposent un modèle du processus de retournement de situation.

Figure 6 : Un modèle du processus de turnaround

(Source : Robbins et Pearce, 1992 : 291)



Robbins et Pearce (1992 : 291) proposent aussi de formaliser sous forme d'étapes le processus de retournement de situation (*turnaround*).

Figure 7 : Les étapes du processus de turnaround

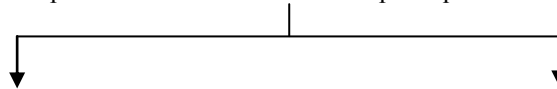
(Source : Traduit de Robbins et Pearce, 1992 : 291)

RÉPONSE AU RETOURNEMENT DE SITUATION

(*Turnaround response*)

La réponse liée à un retournement de situation se réfère à des actions mises en place par une entreprise face à un contexte de retournement de situation.

La réponse consiste en deux étapes qui se chevauchent : une phase de mise en œuvre d'une politique d'économie et une autre phase de mise en œuvre d'une politique de redressement.



PHASE DE MISE EN ŒUVRE D'UNE POLITIQUE D'ÉCONOMIE

(*Retrenchment stage*)

Pour de nombreuses entreprises, la première réponse pour amorcer une situation de retournement, c'est l'application de réduction des coûts et d'actifs. Le premier objectif est de stabiliser le déclin de la performance de l'entreprise. La politique d'économie est une réponse dont les changements réalisés sont observables en termes de revenus dans le bilan comptable.

OBJECTIFS

Survie
Cash flow positif

STRATÉGIES

Liquidation
Cession d'actifs (*divestment*)
Amélioration de l'efficacité opérationnelle
Élimination de produits
Réduction des effectifs (*head count cuts*)

PHASE DE MISE EN ŒUVRE D'UNE POLITIQUE DE REDRESSEMENT

(*Recovery stage*)

Au fur à mesure que l'entreprise retrouve de la stabilité, elle se focalise sur un certain nombre d'activités, ce qui annonce l'application d'une stratégie long terme. L'intensité du redressement est liée au degré du changement stratégique en cours dans l'ensemble de la réponse de redressement.

OBJECTIFS

Rentabilité long-terme
Croissance sur le marché
(Les objectifs sont souvent mis en place pour obtenir un retour sur investissement acceptable et pour améliorer les produits.)

STRATÉGIES

Pénétration de marchés
Reconcentration / segmentation
Nouveaux marchés
Acquisitions
Nouveaux produits
(souvent alliées à des stratégies opérationnelles de contrôle des coûts et de maximisation de l'utilisation des actifs)

Baden-Fuller et Stopford (1992) expliquent comment réanimer une entreprise en voie de déclin. Deux choses sont alors nécessaires : apprendre à lancer et à relever des défis mais aussi apprendre à mettre en place une organisation composée en interne d'**entrepreneurs** (*corporate entrepreneurs*). Baden-Fuller et Stopford (1992 : 12) proposent ainsi de renouveler une entreprise en profondeur « by making people perform differently inside the business ». La mise en place d'une telle organisation se fait toujours en deux étapes qui sont classiques, mais essentielles pour faire comprendre aux employés qu'ils peuvent influencer sur leur destin :

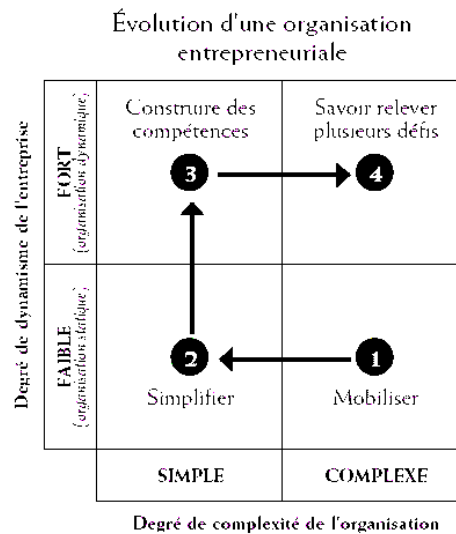
1) Simplifier le fonctionnement de l'entreprise : cela nécessite de mobiliser le management et de simplifier l'organisation.

Dans un premier temps, selon les auteurs, afin de mobiliser le management, il existe une première étape : **sortir de l'ambiance passive qui règne dans l'entreprise**. Les auteurs préconisent donc de « créer un choc » au sein de la Direction Générale. **Il est nécessaire de lui faire prendre conscience que l'entreprise se trouve face à une crise grave. De même, il est nécessaire de lui faire admettre que pour la sauver il va falloir se mobiliser**. Selon les auteurs, après avoir « ébranlé » le management, immédiatement il faut mobiliser le reste de l'organisation. La Direction Générale s'attache, dans un premier temps, à engager des actions de faible envergure afin notamment de dynamiser la structure. Enfin, les auteurs préconisent que la Direction Générale confie des missions à des équipes composées d'opérationnels. Selon ces auteurs, les solutions aux défis proviennent toujours de propositions de la base et non de l'imagination de la hiérarchie.

Dans un second temps, les auteurs préconisent de simplifier l'organisation. Cette organisation en devenir devra se focaliser soit sur une gamme étroite de produits, soit sur un marché précis. Les auteurs citent la marque Benetton qui a su garder une gamme très restreinte (ce choix a permis à cette entreprise de se concentrer sur des articles à forte marge) ou encore l'exemple de Hotpoint qui s'est limitée au marché britannique alors que tous ses concurrents se battaient à un niveau international. Les auteurs rappellent enfin qu'il faut simplifier le système d'information de l'organisation, pour ne pas dire le reconcevoir. Les systèmes d'information sont souvent un obstacle majeur dans un redressement. Les auteurs précisent la démarche à suivre : réduire les niveaux hiérarchiques, simplifier les procédures et sous-traiter les activités non stratégiques.

Figure 8 : Édification d'une entreprise hors du commun en 4 étapes

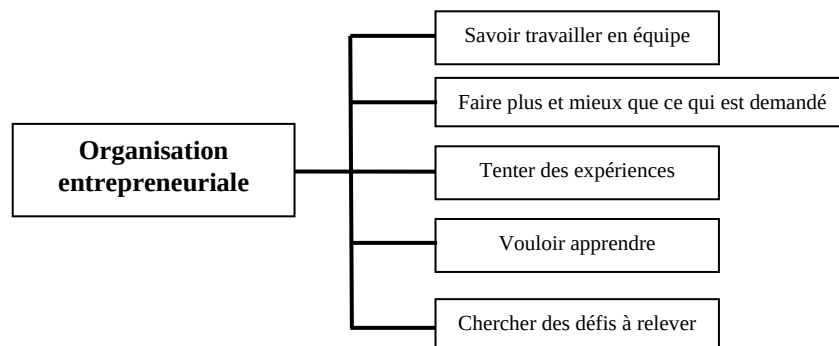
(Source : Adapté de Baden-Fuller et Stopford, 1992)



2) Abandonner l'état statique pour passer à un état dynamique : cela nécessite d'initier de nouvelles compétences pour relever les défis et de construire une organisation inimitable capable justement de relever plusieurs types de défis.

Figure 9 : Cinq caractéristiques communes à toutes les organisations entrepreneuriales

(Source : Adapté de Baden-Fuller et Stopford, 1992)



Selon ces auteurs, une équipe dirigeante à la tête d'une **organisation entrepreneuriale valorise les prises de risques**. Par exemple, les dirigeants peuvent inciter le Service Après Vente, la Production et le Bureau d'Études à travailler en équipe afin de comprendre que l'essentiel des pannes provient d'un petit nombre de dysfonctionnements en amont en phases de conception ou de production. En se concertant, cette nouvelle équipe peut parvenir à des améliorations radicales. Enfin, pour illustrer le « vouloir apprendre », les auteurs prennent pour exemple les entreprises japonaises dont la vétusté de certains outils de travail n'empêche en rien l'efficacité de leurs équipes.

Slatter, Lovett et Barlow (2006) présentent un ensemble de recettes managériales à appliquer en phase de retournement de situation pour une entreprise (*corporate turnaround*). Selon eux, face à l'ampleur des travaux à entreprendre et à la nécessité d'agir rapidement, il est impératif de hiérarchiser ses priorités. Le tableau ci-dessous présente les actions à réaliser en phase de retournement de situation.

Tableau 5 : Actions à réaliser en phase de retournement de situation

(Source: Adapté de Slatter et al., 2006)

Actions à lancer en priorité	Impact	Exemples
Projets susceptibles d'améliorer rapidement la santé financière de l'entreprise.	Éviter la liquidation ou la faillite en améliorant la solvabilité à court terme.	<i>Marconi</i> : interruption momentanée du paiement de certains fournisseurs.
Actions susceptibles d'avoir un impact visible immédiat.	Donner des signes positifs aux parties impliquées.	<i>Energis</i> : nouvelle composition du comité exécutif, nouvelles nominations, etc.
Mesures destinées à corriger les principaux freins à la performance.	Résoudre les dysfonctionnements opérationnels et organisationnels latents qui ont conduit à la crise.	<i>Mark & Spencer</i> : amélioration de la productivité des lignes de production et de l'efficacité de la supply chain.
Chantiers à valeur de test.	Lancer, en parallèle des actions à court terme, des projets dont les résultats permettront d'optimiser la stratégie par la suite.	Lancement d'un nouveau produit sur un marché test, projet pilote d'un nouveau modèle d'organisation, etc.

Selon Slatter et al. (2006), la durée d'un retournement de situation (*turnaround*) au niveau d'une organisation est de six mois à deux ans. Cette démarche impose de changer ses habitudes de management. Ces auteurs proposent leur mode d'actions en période de redressement :

- Agir avant d'analyser : une action non immédiate risque de précipiter la crise. Lorsque la survie de l'entreprise est en enjeu, **des actions immédiates s'imposent avant de se projeter dans l'avenir** ;
- Négliger certains enjeux importants pour se concentrer essentiellement sur les enjeux les plus prioritaires ;
- Ne pas résoudre tous les conflits d'intérêts : une solution globale devrait satisfaire l'intérêt collectif ;
- Adopter un management autoritaire pour imposer les décisions et favoriser leur mise en œuvre rapide. Ceci implique d'être respecté mais pas nécessairement populaire. Les auteurs citent l'exemple d'un président d'une grande entreprise agroalimentaire américaine en situation de crise et qui aurait échoué à la redresser. Le temps d'appliquer son mode de management participatif habituel (réception de ses collaborateurs individuellement), la crise s'était spectaculairement aggravée. Cependant, tout en donnant la priorité à la décision plutôt qu'à l'écoute, le dirigeant doit être conscient de la nature des sacrifices exigés, il contribuera ainsi à l'instauration de rapports de confiance, qui favoriseront l'adhésion au projet.

- Préparer l'avenir dans l'urgence. Il est clair que des excès de prudence et des attentes trop longues avant d'agir ont à été à l'origine d'échecs cuisants. Les auteurs citent en exemple le cas de Nissan. Plusieurs plans de redressements avaient déjà été lancés avant l'arrivée de Carlos Ghosn. Ce seraient les tabous sur les licenciements et les recours exclusifs à des fournisseurs privilégiés qui auraient tant ralenti les décisions que la mise en œuvre de ces plans aboutissant à des échecs.

- Gérer des conflits d'intérêt exacerbés et négocier des sacrifices. Des actions immédiates s'imposent dans un contexte où toutes les parties prenantes sont tendues ayant chacune beaucoup à perdre : banques créditrices soucieuses de récupérer leurs mises de fond, actionnaires menacés de voir leur capital réduit à néant, salariés ayant peur de perdre leur emploi, les fournisseurs de ne pas être payés, etc. De nouveaux acteurs entrent aussi en jeu ou se retrouvent au devant de la scène, comme des nouveaux partenaires financiers ou des actionnaires de plus en plus présents et exigeants. Quelque soit la partie prenante, les auteurs préconisent de s'efforcer de négocier un moratoire, visant à l'amener à baisser son niveau d'exigence, voire à ne pas exercer immédiatement ses droits. Il faut ainsi l'amener à **sacrifier ses exigences particulières au profit de l'intérêt collectif**.

- Avant tout, se préoccuper de la trésorerie. Dans les petites entités, la saisie de l'ensemble des moyens de paiement (chéquiers, cartes de crédit...) est courante et engage à redéfinir le processus d'autorisation des dépenses. Dans les plus grandes organisations, on comprendra que les gels de budgets pour réduire les sorties soient privilégiés.

- Nommer très vite l'équipe dirigeante.

- Sélectionner les chantiers à lancer immédiatement. S'ils ne sont pas toujours indispensables, ils sont susceptibles d'avoir des résultats rapides. De fait, ils contribuent non seulement à redresser la situation mais aussi à redynamiser les équipes.

- Définir et communiquer très rapidement une stratégie. Idéalement, l'ensemble de l'entreprise doit se mettre rapidement en action et de façon cohérente. La situation d'urgence oblige à passer outre les analyses traditionnelles en amont. Les redressements réussis montrent qu'une phase d'audit extrêmement rapide est possible pour définir les grandes lignes d'une stratégie qu'il sera temps d'affiner ultérieurement.

- Ne pas chercher à optimiser tous les indicateurs de gestion.

- Reporter une éventuelle réorganisation. La période de redressement est rarement appropriée pour initier une reconfiguration en profondeur de son organisation même si à terme cette refonte sera nécessaire.

- Imposer ses décisions et une discipline en veillant à ne pas paraître arbitraire. Dans la majorité des restructurations qui réussissent, le redresseur joue un rôle actif dans la mise en œuvre des décisions.
- Affirmer les priorités. En contexte de crise, pour adapter ses prises de décision, il est nécessaire d'identifier les bouleversements des ordres d'importance au sein des priorités, ou encore des partenaires impliqués (montée en puissance des acteurs financiers externes), etc. Il faut aussi veiller à expliciter ces bouleversements aux autres intervenants pour éviter des malentendus.

Notons toutefois que Slatter et *al.* (2006) préconisent de ne pas initier une réorganisation en période de redressement. Ces auteurs suggèrent de retarder la reconfiguration de l'organisation qui risquerait de provoquer des perturbations supplémentaires et de pénaliser la sortie de crise.

Meschi et Cremer (1999) étudient le déclin de la performance de l'entreprise Spie-Trindel ainsi que ses problèmes organisationnels au sein d'une industrie mature. En 1993, en France, l'environnement n'est pas des plus favorables. L'ingénierie électrique et la construction sont deux industries stagnantes : la taille des contrats est en forte diminution, les conditions de contrat sont de plus en plus difficiles aussi bien du côté des institutions locales que des clients industriels, la concurrence devient de plus en plus sévère. Un diagnostic réalisé par la direction générale révèle une mauvaise coordination entre les compétences clefs existantes. C'est donc une mauvaise adéquation entre les objectifs fixés par l'entreprise et ses compétences clefs qui est mis en évidence. Par la suite, après avoir identifié un portefeuille comprenant l'ensemble des compétences clefs (de premier ordre et secondaires) de cette entreprise, deux nouvelles compétences ont été intégrées à ce portefeuille. Cette démarche annonça l'avènement de mécanismes qui participeront au renouvellement organisationnel de cette entreprise. Ce processus appelé « *reordering mechanism* » est défini par Baden-Fuller et Volberda (1997 : 96) en ces termes : « a process which alters the role of some competences and upgrades peripheral routines and competences ». Ainsi, des compétences considérées comme secondaires sont élevées au rang de compétences clefs. Meschi et Cremer (1999) préfèrent le terme de « renouvellement de la firme » (*corporate renewal*) qui leur apparaît plus approprié que les termes de « revitalisation » (*revitalization*) ou de « changement » (*change*) pour décrire les enchaînements d'actions qui affectent les fondations même de l'entreprise. Selon Beer et *al.* (1990 : 2), ce renouvellement au sein de la firme étudiée aura permis une adaptation certaine : « enhancing the abilities or, and contributions made by, managers, workers, and the organization as a whole to cope with an increasingly competitive

environnement ». Les auteurs insistent donc sur le fait que l'entreprise Spie-Trindel a pu retrouvé une forme de rentabilité et de croissance au sein d'une industrie mature grâce à la volonté de sa direction de rajeunir non seulement sa stratégie mais aussi son management. Meschi et Cremer (1999) nous alertent sur le fait que le déclin d'une entreprise mature peut également être causé par l'obsolescence des concepts traditionnels de la stratégie (Buzzen et Gale, 1987, Drucker, 1993). Ainsi, les règles du passé et celles du présent ne seront vraisemblablement pas les règles du futur. Ceci implique que les entreprises qui ont pour objectif, mais aussi les capacités, de changer leur organisation pour l'adapter aux nouvelles règles pourront ainsi imposer leur nouvelle approche à l'ensemble des acteurs présents dans leur industrie. Meschi et Cremer (1999) prédisent par conséquent que l'inertie et le statu quo seront d'autant plus risqués qu'ils mèneront systématiquement au déclin de l'entreprise. Pour conclure, nous nous interrogeons. Puisque **la majorité des entreprises matures perçoivent le renouveau et le changement comme plus risqués que le statu quo** (« *the problem faced by many mature organizations is that renewal and change appear risky, much more than the status quo* » cité par Baden-Fuller et Stopford, 1992 : 16), imposer de nouvelles règles n'est-il pas, « paradoxalement », l'apanage d'une minorité d'entreprises qui, de surcroît, sont « entrepreneuriales » ?

Une entreprise faisant face à un déclin en interne a d'autant plus de difficultés à affronter un environnement externe hostile. Dans un premier temps, en présentant sous l'angle intra-organisationnel, certaines logiques de sortie de crise rencontrées par des entreprises en phase de déclin, nous souhaitons rappeler que ce déclin organisationnel n'a pas obligatoirement pour origine, une « source extérieure » à l'organisation, en l'occurrence un « environnement » déclinant et hostile « externe » à l'entreprise. Dans un second temps, nous avons présenté les stratégies qui « arment » d'autant mieux l'entreprise lorsque cette dernière doit faire face à un environnement dont l'hostilité est croissante.

3.2. Les stratégies des entreprises évoluant dans un environnement externe difficile

Dans les paragraphes qui vont suivre, nous aborderons, tout d'abord, quelques définitions correspondant à différentes formes de contextes « difficiles » parce que trop souvent hostiles à toute forme de croissance de l'entreprise. Ces nuances nous serviront ensuite à mieux introduire le cœur de notre recherche, à savoir les différentes stratégies susceptibles de renouer avec la performance lorsqu'elles sont implémentées par ces entreprises évoluant dans des environnements « difficiles ». Nous nous intéresserons donc aux stratégies d'entreprises

qui tentent de relever des défis, notamment de renouer avec une forme de croissance alors que leur environnement externe est difficile, hostile voire critique. Pour ce faire, nous nous intéresserons à une minorité d'entreprises dont les performances sont très bonnes, voire excellentes dans un contexte des plus difficiles. Les « success stories » ne manquent pas à l'image de celle rencontrée par la famille Benetton. Dans les années 1970, alors que l'industrie textile est en crise, et que les faillites vont bon train, la famille Benetton, partie d'un petit magasin fondé en 1968, réussit à y bâtir un empire international. Vingt ans après, il atteindra plus de 20 milliards de francs de chiffre d'affaires (cité par Baden-Fuller et Stopford, 1992).

3.2.1. Les présentations et définitions d'environnements externes difficiles

Un auteur tel que Peters (1987) a présenté « un nouvel environnement » des entreprises se caractérisant par des changements violents et accélérés du chaos. Selon cet auteur, les organisations concernées en permanence par les adaptations et les innovations seront celles qui répondront le plus rapidement aux changements et donc celles qui survivront. Peter (1987: 45) affirma dans ce sens: « Today, **loving change, tumult, even chaos is a prerequisite for survival**, let alone success ». Si les préconisations de ces gourous du management concernent des environnements externes difficiles pour l'entreprise, cela ne doit pas cacher la diversité de ces environnements et leurs spécificités. De façon non exhaustive, nous présentons quelques définitions pour décrire ce que l'on nomme plus génériquement un « environnement externe difficile » pour une entreprise. Nous tenterons ainsi de reprendre quelques unes des notions ayant fait l'objet de travaux de recherche.

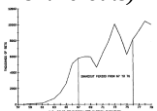
Tableau 6 : Exemples d'environnements externes difficiles

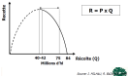
(Source : *Élaboré par l'auteur*)

Environnement stagnant (Whetten, 1980)	Environnement hostile (Hall, 1980)	Environnement hyperturbulent (Emery et Trist, 1965)
Marché en baisse (Schreuder et al., 1991)	Marché hostile (Potter, 1994)	Décroissance continue des marchés (Thiéart et Vivas-Colmenares, 1982)
Industrie mature (Frost et Thiéart, 1981)	« Industrie en crise » (Beyer et Browning, 1999) (Wikström, 2005)	Industrie en échec (Thiéart, 1988)
Industrie en dérégulation (Cateura, 2007)	Industrie en impasse concurrentielle (Calori et Ardisson, 1988a, 1988b)	Industrie en déclin (Parker et Helms, 1992)
Récession économique (Stone, 1975)	Crise économique (Schmitt, Probst et Tushman, 2010)	Déclin économique (Hayes et Abernathy, 1980)

Tableau 7 : Présentations et définitions d'environnements externes difficiles

(Source : Élaboré par l'auteur)

Environnement	Définition et critères	Références
Industrie en crise <i>(Industry in crisis)</i>	Harrigan et Porter (1984 : 11) utilisent rarement l'expression « industrie en crise » sauf pour l'industrie en crise de la pâte à papier, au Canada, considérant que fermer des usines équivalait à faire mourir des villes entières. Beyer et Browning (1999 : 484) ont étudié l'industrie en crise des semi-conducteurs aux Etats-Unis dont la part de marché est passée de 65 % en 1975 à 39 % en 1987. Les analystes prévoyaient des parts de marché tombées à 20 % pour l'année 1993. Wikström (2005) a étudié les stratégies mises en œuvre dans l'industrie mondiale de la musique « en crise ». Cette dernière a subi une baisse en valeur de 16,3 % (en dollars constant) soit 6,2 milliards de dollars entre l'année 2000 et l'année de l'étude.	Harrigan et Porter (1984) Beyer et Browning (1999) Wikström (2005)
Industrie en consolidation <i>(Industry shake-outs)</i> 	Willard et Cooper (1985) expliquent qu'il n'y a pas de définition universellement acceptée correspondant à l'expression « industry shake-out ». Cette expression est souvent utilisée par la presse populaire spécialisée dans le business pour décrire une situation où un grand pourcentage (disproportionné) d'entreprises au sein d'une industrie est forcé de se retirer de la compétition et ce sur une période relativement courte. Leurs critères pour identifier des industries affrontant un « shake-out » sont les suivants : au moins 25 % des entreprises présentes dans l'industrie se sont retirées de la compétition sur une période de 10 ans alors que la tendance des ventes sur le long terme restait positive après le « shake-out ». Ces industries sont en transition passant d'une croissance rapide de la demande (suivie par une expansion excessive du nombre de fournisseurs) à un état de maturité. Enfin, ces industries ne sont pas des industries en déclin dans lesquelles le retrait d'un nombre conséquent d'entreprises est attendu. De fait, le « shake-out » apparaît dans une période très en amont de la phase de déclin d'une industrie alors même que les ventes au sein de cette industrie continuent leurs progressions. McCann et Selsky (1984 : 461) notent que des entreprises comme IBM, grâce à leur taille et à leurs ressources, sont plus à même d'essayer un « shake-out » prolongé que leurs concurrents plus petits au sein de leur industrie des micro-ordinateurs. Un « shake-out » prolongé constituera donc pour IBM plus une opportunité qu'une réelle menace pour sa survie.	McCann et Selsky (1984) Willard et Cooper (1985)
Industrie en déclin <i>(Declining industry)</i> Activités, secteurs en déclin	L'industrie en déclin connaît une baisse importante de la demande sur une période longue. Selon Tarondeau et Huttin (2006), les causes du déclin peuvent être multiples : - l'évolution technologique : l'apparition de nouveaux produits sur le marché entraîne la disparition ou forte réduction des produits existants ; - l'évolution des besoins, des goûts, des valeurs sociales, entraînent des modifications dans les comportements d'achat ; - l'évolution démographique (ex : la baisse de la natalité impacte la demande de produits pour jeunes enfants) ; - le degré d'incertitude du déclin, celui-ci peut être inéluctable ou non (ex : le déclin de la bicyclette au profit de la moto a ensuite été compensé par de nouvelles utilisations dans le secteur des loisirs) ; - l'existence ou non de barrières à la sortie : frais de licenciements, équipements lourds, frais de reconversion, rupture de contrats d'approvisionnements, coûts psychologiques (attachement à une activité comme c'est le cas pour le textile dans les régions du Nord de la France) ; - les contraintes sociales ou politiques (bassin d'emploi mono-industriel, main-d'œuvre sous-qualifiée, ayant travaillé sur les mêmes postes de travail pendant une très longue période). Frost et Thiéart (1981 : 5) précise que « le taux d'innovation technologique est faible dans les secteurs déclinants quoique certaines innovations puissent continuer à se faire jour, en particulier dans le domaine de la distribution ».	Frost et Thiéart (1981) Bijon (1984) Thiéart (1990)
Industrie mature <i>(Mature industry)</i>	L'industrie mature (ou mûre) connaît un ralentissement de la demande après des périodes de croissance rapide. Selon Tarondeau et Huttin (2006), les indices permettant d'identifier une industrie en phase de maturité sont : une baisse des profits ; un marché en général de nature oligopolistique ; des fusions et mise en commun de ressources ; une situation de surcapacité (guerre de prix) ; un pouvoir grandissant de la clientèle ; une intensification de la concurrence (les technologies en particulier sont plus facilement accessibles par les concurrents) ; des changements de méthodes de gestion des entreprises (système de contrôle et d'audits renforcés). Selon Frost et (1981 : 6), certains indices permettent de déceler la maturité d'une industrie. Ces indices ne sont pas obligatoirement tous présents à la fois et peuvent ne pas tous correspondre à une industrie donnée. Toutefois, en comparant aux indices précédents (cf. Tarondeau et Huttin, 2006), nous noterons que certains indices sont identiques : de faibles profits ; un marché oligopolistique ; une faible croissance, stagnation ou déclin du marché (récession) ; des fusions ou mises en commun de ressources ; une surcapacité de production, cette dernière étant « l'un des maux les plus graves touchant l'industrie mûre ». Certains indices viennent en complément : une stratégie d'intégration aval (valeur ajoutée) et/ou amont (économie de coût) ; des parts de marché stables ; un fort accent mis sur la productivité ; l'existence d'une « culture » de l'industrie (recouvrant certains phénomènes tels que la disparition du rôle d'entrepreneur). Certains indices divergent : des innovations techniques modérées ; un affaiblissement de la concurrence entre firmes (« du fait que des accords et négociations entre acteurs tendent à se développer »).	Frost et Thiéart (1981) Harrigan (1982) Bijon (1984) Meschi et Cremer (1999)

Environnement	Définition et critères	Références
Industrie en impasse concurrentielle (<i>Stalemate industry</i>)	Cette industrie peut être en déclin ou mature. Plus précisément, Calori et Ardisson (1988a : 48) parlent d'industrie en impasse concurrentielle « lorsque que les possibilités de création et de défense d'un avantage concurrentiel technologique et marketing ou d'un avantage de coût significatif semblent avoir été épuisées » (<i>Stalemate means low potential of competitive advantage and few differentiation sources. Cf. Calori et Ardisson, 1988b</i>). L'industrie du ciment, l'industrie des engrais, la filature de coton, l'industrie du papier, l'industrie du sucre, la sidérurgie, le transport routier, la chimie de base sont des industries en impasses concurrentielles.	Calori et Ardisson (1988a, 1988b)
Industrie mature en environnement hostile (<i>Hostile environment</i>)	Un environnement hostile est le reflet d'une combinaison de facteurs : un accroissement des pressions inflationnistes sur les coûts de fabrication et de distribution (qui ne peuvent que difficilement être répercutés par une hausse de prix) ; une inflation plus élevée ; plus de régulation ; une croissance plus faible, fluctuante sur le marché intérieur et sur les marchés internationaux ; des prévisions de croissance faible : dans les années passées, la croissance de l'industrie a crû légèrement plus rapidement que le PNB et projette, dans les années à venir, de croître significativement plus lentement que le taux de croissance de l'économie du pays (<i>In the past years the industry grew slightly faster than the GNP and project to grow significantly more slowly than the national economy growth rate in the coming years. Cf. Hall, 1980</i>) ; une hausse de la pression concurrentielle exercée non seulement par des concurrents nationaux traditionnels mais aussi par des concurrents étrangers pénétrant le marché national (avec des objectifs différents et bien souvent des attentes sur leurs retours sur investissements plus faibles). Covin et Slevin (1989 : 75) emploient le terme d'« environnement hostile » caractérisé par une industrie aux revenus précaires, une concurrence intense et cruelle, un climat d'affaires écrasant, un manque d'opportunités à exploiter.	Hall (1980) Covin et Slevin (1989)
Industrie en échec (<i>Failing industry</i>)	Selon Thiétart (1980), une industrie en échec se caractérise par une faible performance et une faible productivité.	Thiétart (1988)
Industrie en dérégulation (<i>Deregulated industry</i>)	Selon Cateura (2007), la déréglementation engendre l'arrêt du contrôle des offres, des prix, des investissements et participe à l'ouverture du marché à la concurrence. Cette dérégulation de nombreux marchés, autrefois protégés, augmente l'agressivité du jeu concurrentiel (D'Aveni, 1995). Le « cercle vertueux » théorique de la dérégulation et de la concurrence (source : adapté par nos soins à partir de Cateura, 2007 : 61) est le suivant : 1) Recherche de réduction de coûts (gains de productivité) et d'amélioration des services (attractivité et compétitivité) ; 2) Élimination progressive des acteurs les moins performants ; 3) Concentration du secteur qui devient par là même plus attractif (rentabilité) ; 4) Entrée de nouveaux concurrents ; $= > 1) \Rightarrow 2)$ etc.	Cateura (2007)
Marché en baisse (<i>Bear market</i>)	Schreuder et al. (1991) définissent un « marché en baisse » si sont enregistrés 20 % de baisse sur l'index de valeur ajoutée d'une industrie sur une période d'au moins trois ans.	Schreuder et al. (1991)
Marché en récession (<i>Recession</i>)	Un marché en récession est défini dans la littérature marketing comme un processus de baisse de la demande pour des matières premières, des produits, des services incluant le travail (<i>process of decreasing demand for raw materials, products and services, including labor</i>) (Shama, 1978) ou encore comme un état dans lequel la demande pour un produit est plus faible que son niveau de production (<i>state in which the demand for a product is less than its former level</i>) (Kotler, 1973).	Shama (1978) Kotler (1973)
Marché hostile (<i>Hostile market</i>)	Selon Potter (1994), des marchés hostiles se caractérisent par : une industrie avec une capacité de production en excès ; un trop grand nombre d'entreprises qui se concurrencent sur un même segment de marché ; des bénéfices réalisés faibles ; une baisse de la demande ; des politiques de prix qui semblent irrationnelles et autodestructrices pour les acteurs extérieurs au marché et même parfois pour les acteurs de ce marché (Potter, 1994 : 65).	Potter (1991) Potter (1994)
Marché en crise (<i>Market crisis</i>)	Une crise conjoncturelle dans un marché a pour cause un déséquilibre quantitatif sur ce marché (surproduction). Certains acteurs subissent alors de plein fouet la loi de King bien connue des économistes. C'est-à-dire qu'au-delà d'une certaine quantité produite, tout accroissement de l'offre se traduit par une chute du revenu supérieure à la hausse des quantités vendues (Montaigne, 2005 : 5). Plus précisément, l'effet King suit cette équation : Revenu: $R = P \times Q$ avec P = prix unitaire et Q = volume de la récolte. 	Montaigne (2005 : 5)
Décroissance continue des marchés	Une décroissance continue des marchés comprend : un ralentissement durable de la croissance ; une aggravation de la concurrence sur les marchés internationaux ; un déclin des marchés.	Thiétart et Vivas-Colmenares (1982)
Environnement stagnant (<i>Stagnating environment</i>)	Un environnement « stagnant » affiche une stabilité (avec une connotation positive) (Starbuck et Hedberg, 1977) ou une stabilité avec déclin (Whetten, 1980).	Starbuck et Hedberg (1977) Whetten (1980)

<i>Environnement</i>	<i>Définition et critères</i>	<i>Références</i>
Déclin économique (<i>Economic decline</i>)	Hayes et Abernathy (1980) indiquent que le déclin économique inclut : de l'inflation ; un taux de croissance de la productivité déclinant ; des politiques déficientes en termes d'impositions et de monnaie ; la multiplication des réglementations ; une escalade des prix pétroliers.	Hayes et Abernathy (1980)
Économie en récession (<i>Recession</i>) Ralentissement de l'économie (<i>Economic downturn</i>)	Les récessions adviennent aussi régulièrement qu'elles disparaissent. Le déclin dure à peu près un an et suit généralement un modèle prédictif. Dans les segments de consommation où les produits sont d'une certaine dimension et où l'achat dépend de crédit et que celui-ci peut être repoussé dans le temps, la baisse de la production pendant la récession sera plus importante que pour la moyenne des segments. Ce groupe inclut l'immobilier, l'automobile, l'électroménager et autres biens de consommation durables. Dans d'autres segments tels que les biens de consommations non durables et les services, où des achats plus fréquents sont nécessaires, la baisse de la production sera moindre ou nulle en comparaison avec la moyenne des segments. Les fluctuations des investissements dans les usines et outillages suivront approximativement la production industrielle totale. « One significant characteristic of a recession is a limited supply of financial resources » (Latham et Braun, 2008, cité par Eggers et Kraus, 2011: 99).	Stone (1975) Latham et Braun (2008) Colvin (2009) Eggers et Kraus (2011)
Soubresauts économiques (<i>Environmental shocks/jolts</i>)	Kitching et al. (2009 : 14) définissent les soubresauts économiques en ces termes : « 'environmental jolts' such as market turbulence, hyper-competition, secular industrial decline, and business turnaround » « Environmental shocks, or jolts, reshape the opportunities and threats the firm faces and are likely to render existing business strategies ineffective » (Meyer et al., 1990).	Meyer, Brooks et Goes (1990) Kitching et al. (2009)
Période de crise économique (<i>Times of Economic Crisis, Hard Economic Times</i>)	Une période de crise économique se caractérise par une raréfaction des ressources. « Between 2000 and 2010, firms twice experienced conditions of resource scarcity: the busting of the dot-com bubble in 2000-01 and the sub-prime crisis in late 2008 » (Schmitt, Probst et Tushman, 2010).	Schmitt et al. (2010) Eggers et Kraus (2011)
Crises (<i>Corporate Financial crisis</i>)	Selon Smart et Vertinsky (1984 : 206), la définition de crise est celle utilisée par Hermann (1972) : un évènement inattendu qui menace sérieusement les objectifs majeurs d'une entreprise et qui force à une réponse dans un temps limité. Pour plus de clarté, Smart et Vertinsky (1984 : 206) ont limité ce concept aux crises financières. Selon ces auteurs, les crises peuvent provenir de sources diverses mais la plupart d'entre elles se reflètent dans les comptes financiers de l'entreprise. En outre, Smart et Vertinsky (1984) précisent que les crises sont des événements externes qui sont à la fois inattendus et d'une importance critique (<i>External events that are both unexpected and of critical importance</i>). Selon ces auteurs, les crises sont des événements uniques et rares ou, dans certaines industries, sont clairement des paramètres inévitables donc faisant partie intégrante de la vie de l'entreprise (<i>Unique and rare events or inevitable feature of corporate life</i>).	Hermann (1972) Smart et Vertinsky (1984)
Environnement turbulent (<i>Turbulence</i>) et hyperturbulent (<i>Hyperturbulence</i>)	Emery et Trist (1965) précisent que la turbulence est à relier au degré d'incertitude auquel fait face une entreprise (<i>Turbulence is closely related to the degree of uncertainty facing a firm</i>). La turbulence est aussi une unité du changement survenant dans les facteurs ou composants de l'environnement d'une organisation (<i>Turbulence is a measure of change that occurs in the factors or components of an organization's environment</i>). Ces auteurs opposent turbulence et placidité : à l'extrémité d'un continuum du changement, il existe un état d'environnement stable (sans changement), à l'autre extrémité, un état turbulent ou dynamique où tous les facteurs sont en flux constants (<i>At one end of a continuum of change there is a static environmental state ; at the other end, a turbulent or dynamic state where all factors are in constant flux</i>). Notons qu'un environnement ne devient turbulent qu'à partir du moment où une entreprise n'a plus les ressources et compétences pour pallier aux conditions imposées par cet environnement. Duncan (1972) confirme que les environnements qui sont hautement complexes et turbulents influencent le degré d'incertitude rencontré par les entreprises. Woodward (1982) considère que seules les organisations malades avec des capacités limitées expérimentent une forme de turbulence au sein de leur industrie aux conditions complexes et dynamiques. Les organisations avec des capacités suffisantes y verront quant à elles des opportunités de croître et d'innover. Smart et Vertinsky (1984) confirme qu'un environnement turbulent offre des changements de façon continue. McCann et Selsky (1984) confirment alors l'émergence d'un environnement hyperturbulent lorsque la complexité et le changement de celui-ci dépasse la capacité d'adaptation collective des membres agissant dans cet environnement . Bettis et Hitt (1995) précisent toutefois que la turbulence ne veut pas dire que toutes les variables deviennent imprévisibles de façon égale (<i>Turbulence does not mean that all variables become equally unforecastable</i>). Enfin, D'Aveni (1995) qualifie d'environnement hyperturbulent, un environnement hyperdynamique plongeant les firmes dans une instabilité permanente.	Emery et Trist (1965) Duncan (1972) Woodward (1982) Smart et Vertinsky (1984) McCann et Selsky (1984) Zohar et Morgan (1996) D'Aveni (1999)
Contexte intense ou intensité environnementale	Gueguen (2001) note que les caractéristiques de complexité, d'incertitude, de dynamisme ou de turbulence peuvent se retrouver dans la notion d' « intensité environnementale. » « L'association de la complexité, du dynamisme, de l'incertitude et de la turbulence nous incite à parler de contexte intense » (Gueguen, 2001 : 224).	Gueguen (2001)

3.2.2. Les stratégies des entreprises en environnements externes difficiles

Tableau 8 : Les stratégies en environnements externes difficiles

(Source : *Élaboré par l'auteur*)

Auteurs	Objet de la recherche	Résultats	Références
Emery et Trist (1965)	Stratégies en environnement hyperturbulent	Emery et Trist donnent des exemples de stratégies à adopter en environnement hyperturbulent notamment les alliances stratégiques : (<i>domain-based 'referent organization' and strategic alliances that can moderate competing lines of action in pursuit of shared values and objectives</i>) cité par Zohar et Morgan (1996).	Emery et Trist (1973)
Stone (1975)	Stratégies en contexte de récession économique	La récession économique est un phénomène récurrent qui a besoin d'être anticipé, préparé et géré. Le choix d'une stratégie pour une entreprise en contexte de récession économique dépend de : la nature du business dans lequel l'entreprise est engagée ; la santé économique de l'entreprise avant la récession ainsi que des inclinations personnelles des managers au sein de l'entreprise. Toutefois, Stone (1975) propose 4 stratégies pour manager la récession : 1) la stratégie de survie ; 2) la stratégie d'ajustement ; 3) la stratégie de capitalisation ; 4) la stratégie de croissance. Selon Pearce et Michael (1997), le maintien des efforts marketing et commerciaux chez les PME est nécessaire pour être performant en période de récession. L'augmentation du nombre de circuits de distribution et la baisse des prix ont un effet négatif sauf si des mesures visant à améliorer la performance de la force de vente sont conduites en parallèle (cité par Barbat et Mora, 2010 : 20).	Shama (1993) Pearce et Michael (1997) Pearce et Robinson (2002) Srinivasan, Rangaswamy et Lilien (2005)
Starbuck, Greve et Hedberg (1978)	Réponses en situation de crise	Afin de renouer avec la performance en contexte de crise, certaines actions sont préconisées : une réorientation des investissements en marketing, ainsi qu'une différenciation produit-marché en termes de qualité, de prix et de segmentation par type de consommateur.	
Hall (1980)	Stratégies de survie (<i>Survival strategies</i>)	Les entreprises les plus performantes sont celles qui ont cherché soit à obtenir le plus faible coût de revient soit à obtenir le meilleur rapport produit / service / qualité.	
Hayes et Abernathy (1980)	Stratégies de survie (<i>Survival strategies</i>)	La clef du succès sur le long terme ou même de la survie en business a toujours été : investir, diriger, créer de la valeur là où il n'en existait pas avant, en proposant notamment sur la base de technologies innovantes, les produits les plus compétitifs du marché.	
Harrigan (1982)	Stratégie de sortie dans les industries matures (<i>Exit decision in mature industry</i>)	Les décisions de sortir de l'industrie sont influencées par la capacité excessive de production et par l'apparente attractivité de l'industrie.	Porter (1976 ; 1982)
Buaron (1981a, 1981b)	Stratégie de changement des règles du jeu (<i>New-game strategies</i>)	Buaron (1981b) préconise que les entreprises réécrivent leurs règles stratégiques et qu'elles implémentent consciemment le changement des facteurs clefs de succès au sein leur industrie respective.	Lehmann-Ortega et Roy (2009)
Bijon (1984)	Stratégie de rupture (<i>Breakthrough strategy</i>)	Les secteurs en déclin ou matures favorisent la stratégie de rupture qui est « mutation de l'univers dans lequel évolue une entreprise, accompagnée d'une reformulation du jeu concurrentiel » (Kurek, 2000). Les entreprises n'ont pas le choix : elles doivent créer des ruptures ou les subir. Et la rupture prédatrice, qui vient d'ailleurs, n'est jamais que la rupture créatrice que l'entreprise n'a pas su réaliser (Bijon, 1991). Selon Bijon (1984 :102), cette stratégie est « très efficace pour une industrie ancienne dont les produits entraînent une maturité languissante ».	Bijon (1991) ; Schoetl (1994) ; Kurek (2000) ; Le Roy et Yami (2004)
Smart et Vertinsky (1984)	Stratégies en réponse à la crise (<i>Adaptive and entrepreneurial strategies</i>)	Les environnements difficiles engendrent des réponses de type adaptative (adaptation à l'environnement) et donc amènent à des stratégies de très court terme dites de « gestion de crise » (<i>fire-fighting</i>) ou des stratégies de plus long terme dites « planifiées ». Par contre, les environnements simples incitent à une réponse de type entrepreneurial face à la crise et donc amènent à des stratégies de très court terme dites « tactiques » ou des stratégies de plus long terme dites « stratégiques ».	
Thiétart (1988)	<i>Success strategies for businesses that perform poorly</i>	« No business that is performing poorly is doomed to failure. »	
Schreuder et al. (1991)	Stratégies dans les industries en baisse (<i>Bear-fighting strategy</i>)	Les stratégies les plus performantes s'avèrent être celles qui ont changé leur mix-produit et leurs cibles. Les moins performantes sont celles qui se sont focalisées sur la réduction de leurs coûts.	
Baden-Fuller et Stopford (1992)	Stratégie d'innovation régénératrice d'activité (<i>Rejuvenating mature business strategies</i>)	L'innovation stratégique peut faire surgir du néant des marchés entièrement nouveaux. L'industrie en difficulté n'est donc pas une fatalité. Les dirigeants des entreprises sont responsables de la mauvaise rentabilité d'une activité. Une firme peut être performante dans le plus hostile des environnements. Finalement, seule la firme compte, non l'industrie, et l'adoption d'une stratégie de rupture, par exemple, permet potentiellement de régénérer son activité. Quatre étapes sont préconisées pour un renouveau stratégique : 1) Mobiliser le management ; 2) Simplifier l'organisation ; 3) Développer des nouvelles compétences ; 4) Rendre l'organisation inimitable.	

Auteurs	Objet de la recherche	Résultats	Références
Porter (1993)	Stratégies de pénétration des marchés étrangers	La saturation précoce ou brutale du marché domestique [...] incite aussi l'industrie nationale à fournir de vigoureux efforts de pénétration des marchés étrangers, afin de maintenir sa croissance voire d'utiliser à plein son appareil de production (Porter, 1993 : 107).	Thiéart (1986) ; Robbins et Pearce (1992)
Allaire et Firsirotu (1993)	Stratégie de (re)définition de marché	La définition du concept de marché doit être sensible aux multiples dimensions temporelles qui caractérisent la stratégie. L'entreprise ne peut se confiner à une vue à court terme de ses marchés (myopie). Elle ne peut pas non plus se mobiliser autour d'une vision à long terme (presbytie) au détriment d'enjeux de marché concrets et immédiats (Allaire et Firsirotu, 1993). De leurs côtés, Dumez et Jeunemaître (2004) nomment « stratégie de définition du marché » une stratégie qui conduit à la création d'un nouveau marché, au changement de comportement de la demande et au développement d'une législation spécifique. Ces stratégies qui déstabilisent le marché en redéfinissant ses frontières sont au nombre de deux: le déverrouillage du marché des concurrents, la recombinaison d'un marché à son profit.	Dumez et Jeunemaître (2004)
Potter (1994)	Stratégies dans les marchés hostiles (<i>Gold & Silver strategies in hostile markets</i>)	Les entreprises de type Or (<i>Gold</i>) et Argent (<i>Silver</i>) suivent cinq objectifs pour survivre à l'hostilité des marchés : se concentrer sur une base étendue de consommateurs (sans discriminer les autres) ; se différencier des autres entreprises sur la base d'une fiabilité hors norme ; couvrir un large spectre de prix ; faire en sorte que leur prix devienne une référence pour le consommateur ; utiliser les ressources déjà intégrées à la structure de coût.	
D'Aveni (1995)	Stratégie de perturbation (<i>Disruptive stratégies</i>)	La stratégie de perturbation permet à de nouveaux entrants de contourner les barrières édifiées par des acteurs en place et de trouver ainsi une place sur le marché. Dans chaque industrie, il existe des règles de sagesse traditionnelle auxquelles se conforment les concurrents. Contourner ou transgresser ces règles du jeu peut permettre de saisir l'avantage. « Successful firms are able to disrupt the routine pattern and even flow of competitive activity by creating new ways of doing things and new things to do » (Ferrier, 2000 : 173).	D'Aveni (1999) Ferrier (2000)
Le Roy (1999)	Stratégie offensive dans un secteur mature	Un plan de bataille mixte est mis en place à l'encontre d'un concurrent par une entreprise déjà en place sur un marché mature. Le concurrent a ainsi combiné séquentiellement dans un 1 ^{er} temps, excédent de capacité et guerre de prix, pour dans un 2 nd temps, racheter au plus bas prix ce concurrent.	Le Roy et Guillotreau (2002)
Christensen et Overdorf (2000)	L'innovation de rupture comme mode de création de marché	L'innovation continue consiste à améliorer un produit ou service dans le sens souhaité par les courants du marché. Les innovations de rupture créent un marché totalement nouveau par l'introduction d'un type inédit de produit ou de service. En ce sens, la stratégie de rupture constitue un puissant levier stratégique pour remodeler les paramètres sectoriels et agir sur les conditions de la performance. « Disruptive technologies bring to a market a very different value proposition that had been available previously » (Christensen, 2000: xviii). Selon Perez (2003), les ruptures technologiques sont aussi des opportunités pour redistribuer les cartes entre les avantages comparatifs des nations.	Christensen (2000) Perez (2003)
Hamel (1998, 2000)	Innovation stratégique (<i>Strategy innovation</i>)	Hamel (1998: 8) utilise le concept de « strategy innovation » qu'il définit en ces termes : « the capacity to reconceptualise existing industry models in ways that create new value for customers, get ahead or competitors, and produce new wealth for all stakeholders ».	Jeanblanc et Verdier (1997) ; Markides (1999) ; Schlegelmich et al. (2003) ; Moingeon et Lehmann-Ortega (2004, 2006) ; Le Roy et Yami (2007) ; Julien (2002)
Kim et Mauborgne (2005)	Stratégie d'innovation de valeur (<i>Value innovation, Blue Ocean Strategy</i>)	L'histoire nous apprend que nous avons largement sous-estimé la capacité à créer de nouveaux secteurs d'activité et à réinventer ceux qui existent. Opérer un saut de valeur, tant pour l'acheteur que du point de vue de l'entreprise, permet de mettre la concurrence hors jeu en créant un nouvel espace stratégique non disputé. « Value innovation makes the competition irrelevant. By redefining the problem an industry focuses on, a value innovator shifts the performance criteria that matter to customers. This creates new market space » (Kim et Mauborgne, 1999b: 46).	Kim et Mauborgne (1997, 1999a, 1999b) Burke, van Stel et Thurik (2009)
Bonardi, Holburn et Vanden Bergh (2006)	Stratégie hors marché (<i>non market strategy</i>)	La performance hors marché est influencée à la fois par les caractéristiques de l'environnement politique et de régulation de l'entreprise, plus particulièrement par la rivalité existante entre groupes d'intérêts et politiques, mais aussi par les capacités internes de l'entreprise qui permettent à celle-ci de diminuer les coûts de transactions politiques.	
Wikström (2005, 2009)	Stratégies de réduction de coûts et de minimisation des risques (<i>Cost-cutting and Risk Reduction are Not Strategy</i>)	Wikström (2005) note que les stratégies mises en place par les firmes, au sein de l'industrie musicale en crise, avaient non seulement réduit la diversité des produits mais entamé les profits et contribué par la même à entretenir les problèmes qu'elles avaient initialement tenté de résoudre. Wikström (2009 : 13) précise qu'une solution de court terme est privilégiée au détriment d'une résolution s'attaquant au fond du problème. En effet, les stratégies des maisons de disque sont majoritairement défensives puisque focalisées sur de la réduction de coût et sur de la minimisation du risque à court-terme. Wikström (2009 : 24) précise ainsi: « decision makers in the music industry continue to defend their old core business although a radical transformation of the media environment is taking place ».	Wikström (2005, 2009)

Selon Porter (1993 : 107), « pour les entreprises d'un pays, la saturation précoce ou brutale du marché domestique porte autant à conséquence que la pénétration précoce de ce marché. » « Souvent, elle incite aussi l'industrie nationale à fournir de vigoureux efforts de pénétration des marchés étrangers, afin de maintenir sa croissance voire d'utiliser à plein son appareil de production. En Italie, par exemple, la fin brutale de la période de reconstruction de l'après-guerre a agi sur les entreprises italiennes du BTP comme un énergique stimulant à aller chercher des marchés à l'exportation, où elles sont devenues de redoutables concurrents. » Selon Porter (1993 : 108), « la composition de la demande domestique est à la base de l'avantage concurrentiel des nations ; le volume et le rythme de croissance de cette demande amplifieront cet avantage en jouant sur les comportements d'investissement, leur calendrier et les motivations des investisseurs ». Ainsi, Porter (1993 : 107) explique que parmi les entreprises que lui et son équipe ont étudiées, beaucoup n'ont pris une dimension internationale qu'après saturation du marché intérieur. Porter, (1993 : 121) ajoute que « la connaissance des langues étrangères et l'attitude observée envers **l'apprentissage desdites langues jouent un rôle décisif sur l'engagement final de l'entreprise dans une démarche globale.** Cependant, comme le montre le cas du Japon, cette aptitude seule ne suffit pas. Malgré les difficultés que les Japonais éprouvent à apprendre les langues occidentales, et bien que leur culture soit fermée aux influences extérieures, ils ont réussi à maîtriser d'autres langues au prix d'efforts considérables. **Nécessité fait loi : l'intensité de la concurrence domestique et la saturation du marché intérieur les obligeaient à exporter** ». Porter (1993 : 107) note aussi que « l'effet de saturation les contraint à innover continuellement et à progresser : à diminuer les prix, à introduire de nouveaux modèles, à améliorer les performances des produits et à trouver des moyens de convaincre la clientèle de renouveler ses anciens équipements. La saturation intensifie la concurrence domestique, oblige à rogner les coûts et élimine les entreprises les plus faibles. Elle entraîne souvent l'émergence d'un groupe de concurrents locaux moins nombreux mais plus innovants. »

De leurs côtés, Starbuck, Greve et Hedberg (1978), afin de renouer avec la performance en contexte de crise, recommandent les actions suivantes : une réorientation des investissements en marketing, ainsi qu'une différenciation produit-marché en termes de qualité, de prix et de segmentation par type de consommateur.

Hall (1980) a établi une typologie des entreprises les plus performantes à partir de l'observation de 64 entreprises dans 8 industries matures. Ces secteurs étaient caractérisés essentiellement par une forte baisse de la demande. Plus précisément, selon Hall, l'environnement hostile étudié reflète les effets d'une combinaison de plusieurs facteurs :

- **une croissance ralentie** avec une croissance irrégulière des marchés intérieurs et internationaux ;
- **des pressions inflationnistes qui s'intensifient** sur les coûts de fabrication et de distribution ;
- **des pressions réglementaires qui s'intensifient** concernant la conduite des affaires et sur les décisions d'investissement ;
- **une compétition qui s'intensifie**, à la fois de la part des concurrents traditionnels sur le marché domestique et aussi de la part d'une nouvelle vague de concurrents internationaux qui entrent sur le marché américain avec différents objectifs et souvent de faibles attentes concernant leurs retours sur investissement.

Concernant les résultats obtenus par Hall (1980), les 16 entreprises qui non seulement ont survécu mais réalisé les plus fortes performances sont celles qui ont cherché à obtenir :

- le plus faible coût de revient (tout en ayant une qualité acceptable) ;
- le rapport produit/service/qualité le meilleur (tout en ayant des prix acceptables).

Nous citons Hall (1980 : 78) selon ses termes : « [...] all 16 of these leading companies have demonstrated a continuous, single-minded determination to achieve one or both of the following competitive positions within their respective industries :

- Achieve the lowest delivered cost position relative to competition, coupled with both an acceptable quality and a pricing policy to gain profitable volume and market share growth.
- Achieve the highest product/service/quality differentiated position relative to competition coupled with both an acceptable delivered cost structure and a pricing policy to gain margins sufficient to fund reinvestment in product/service/ differentiation. »

Ces entreprises se sont prononcées en faveur d'une stratégie unique bien particulière, soit en faveur du coût de revient, soit en faveur de la qualité du produit (sauf dans trois cas). Quels que soient leurs choix, elles ont dû obtenir soit les coûts les plus faibles possibles, soit la plus forte différenciation possible.

Les entreprises qui n'ont pas choisi une de ces positions se sont rendues très vulnérables et ont survécu grâce à des subventions ou bien ont carrément disparu. « **For the weaker companies, the inability to achieve a lowest cost or most differentiated position results in high vulnerability and ultimate failure or perpetual subsidy** » (Hall, 1980 : 85). Hall (1980 : 85) affirme ainsi: « **simultaneously, survival is possible for those companies that have the foresight to downsize their asset commitments into niches in their basic industries and to use their incremental capital for meaningful diversification moves.** »

Ainsi, Hall (1980) nous rappelle que le plus grand des succès est possible, même dans un environnement très hostile. Il insiste aussi sur le fait que les stratégies qui rencontrent le succès ont allié réflexion préalable et forte détermination sur le long terme à conquérir une place de leader : « Successful strategies come from purposeful moves toward a leadership position » (Hall, 1980 : 77). De même, Hall (1980 : 81) affirme : « It becomes clear that purposeful movement toward and defense of a 'winning' strategic position - **either lowest cost and or superior, price justified differentiation** - has been the fundamental long-term objective of all 16 high performance companies. There is little doubt that consistency and clarity of purpose have helped to mobilize and coordinate internal resources in gaining and defending a leadership position »). Hall (1980) suggère ainsi que **les entreprises peuvent combiner avec succès plusieurs stratégies génériques**.

Hall (1980) explique aussi que l'échec de concurrents issus de 8 industries de base provient du fait que des erreurs stratégiques ont été commises dans le passé. **En d'autres termes, les positions marginales ou de mise en échec d'aujourd'hui trouvent aussi leurs causes dans des erreurs de décisions d'investissement dans le passé.** « A more detailed examination of the marginal or failing competitors in each of the eight basic industries also reveals [...] strategic errors in their investment decisions which contributed to their marginal or failing position today » (Hall, 1980 : 82).

Selon cet auteur, les forces du marché ne pourront ni être endiguées ni stoppées, quelles que soient les aides et les consolidations apportées pour pallier les échecs d'une industrie inefficente. « The currently popular attempts at forced consolidation and subsidies are one way of dealing with these failures. However, these actions should be taken with full knowledge that they will not stop the driving market forces » (Hall, 1980).

Enfin, Hall (1980 : 78) nous rappelle que les conseils habituels préconisés aux industries de base sont de diversifier ou de dissoudre leurs composantes sous peine d'obtenir de très faibles retours sur investissements. Ces conseils sont issus d'analyses trop simplifiées parfois même erronées. **Un environnement hostile offre d'excellentes opportunités d'investissement et un bon climat de réinvestissement, du moins pour les leaders de l'industrie qui sont assez clairvoyants pour capitaliser sur leurs positions.** (*The casual advice frequently offered to competitors in basic industries - that is, diversify, dissolve, or be prepared for below-average returns - seems oversimplified and even erroneous. A hostile environment offers an excellent basic investment opportunity and reinvestment climate, at least for the industry leaders insightful enough to capitalize on their positions*).

Dans le contexte de la fin des années 1970, Hayes et Abernathy (1980) témoignent d'un constat douloureux que doivent affronter les États-Unis. Selon ces auteurs, les faibles performances économiques des États-Unis ne sont pourtant pas imputables au seul environnement économique difficile (déclin du taux de croissance de la productivité, inflation, escalade des prix pétroliers contrôlés par l'OPEP, etc.), mais bien à un manque d'agressivité concurrentielle (*competitive listlessness*) ayant pour origine les attitudes, les préoccupations et les pratiques des managers américains. Les principes modernes du management sont alors, pour les entreprises américaines, les causes d'un mal plutôt que ses remèdes. Selon ces auteurs, dans le passé, les managers américains obtenaient une reconnaissance internationale basée sur leurs actions agressives et parfaitement planifiées selon trois échelles de temps :

- le court terme : en optimisant au mieux les ressources ;
- le moyen terme: en remplaçant le travail et les rares ressources dans les biens d'équipements ;
- le long terme : en développant des nouveaux produits et de nouveaux processus qui restructurent les anciens marchés et en ouvrent de nouveaux.

Le succès, en commerce, est le résultat de patientes et méticuleuses préparations. La période de préparation du marché peut être longue avant que les fruits ne puissent être récoltés. Entreprendre de cette manière est rarement dans l'intérêt du manager qui ne se préoccupe que de ses gains à la fin du trimestre (Suzuki, 1979) cité par Hayes et Abernathy (1980 : 68). De fait, dans les années 1970, les auteurs insistent sur le fait que le milieu des affaires américain perd confiance en lui et perd tout particulièrement confiance en son futur. Au lieu de faire face aux challenges d'un monde en mouvement, le milieu des affaires américain voit petit, privilégie les ajustements de court terme en réduisant les coûts et se tourne vers le gouvernement pour des assistances temporaires.

Hayes et Abernathy (1980 : 69) soulignent ainsi un échec managérial d'importance. **C'est l'absence de vision et de leadership qui aura au fil du temps érodé les capacités et l'inclination des États-Unis à innover.** Les auteurs n'hésitent pas à parler de myopie concurrentielle (*competitive myopia*). Ainsi, en préférant entretenir des marchés existants plutôt que d'en créer de nouveaux, en vénérant les retours à court-terme et le « management par les chiffres », nombre de managers ont effectivement renoncé à la supériorité technologique comme arme concurrentielle. Ces auteurs affirment qu'à la fin des années 1970, dans une économie en déclin, le succès reste au rendez-vous pour les entreprises qui investissent sur le long terme et qui proposent, sur la base de technologies innovantes, les produits les plus compétitifs du marché (*success in most industries today requires an organizational commitment to compete in the marketplace on technological grounds - that is*

to compete over the long run by offering superior products). Hayes et Abernathy (1980 : 70) concluent que la clef du succès à long terme voire la clef de la survie dans le commerce est ce qu'elle a toujours été : investir, innover, diriger, créer de la valeur là où elle n'existe pas encore. (*The key to long-term success, even survival, in business is what it has always been : to invest, to innovate, to lead, to create value where none existed before*).

Rappelons que Smart et Vertinski (1984) ont étudié ces organisations qui évoluent dans des environnements turbulents, souvent hostiles, qui constamment menacent leur croissance et leur survie. Selon ces auteurs, sur le long terme, seules les organisations performantes survivent et prospèrent. Afin de maximiser leur performance sur le long terme, les entreprises doivent donc développer des capacités et ce, non seulement pour faire face aux événements quotidiens, mais surtout pour faire face aux crises qui sont des événements externes à la fois inattendus et d'une importance critique (*external events that are both unexpected and of critical importance*). Pour eux, si pour la majorité des entreprises, les crises financières restent des événements uniques et rares, dans certaines industries, elles peuvent aussi être des paramètres inévitables qui font donc partie intégrante de la vie des entreprises (*crises are unique and rare events for many firms, but in some industries crises may be inevitable feature of corporate life*). Smart et Vertinski (1984) ont étudié la relation entre le type d'environnement externe dans lequel l'organisation est impliquée et le répertoire de réponses stratégiques utilisées pour répondre aux crises et aux discontinuités majeures. Les résultats de leur étude empirique suggèrent que la propension d'un cadre à adopter une posture stratégique particulière dépendrait de ses propres perceptions concernant la capacité de l'entreprise à contrôler son environnement. Elle dépendrait aussi de la capacité de l'entreprise à introduire à moindre coût du changement dans son organisation.

Plus précisément, les résultats montrent que **les managers privilégient des politiques d'économie (*retrenchment*) et des réponses « adaptatives » dans les environnements perçus comme incertains** (hautement complexes et turbulents). Une des raisons est que ces environnements difficiles offrent de nombreuses discontinuités avec peu de possibilités de contrôle sur les événements. D'un côté, les managers adoptent des réponses adaptatives avec des objectifs à court terme. Ce sont des réponses de type « gestion de crise » (*fire-fighting*). Elles consistent à appliquer des actions pour amortir la crise et ce de façon incrémentale. Elles ne cherchent qu'à apporter des remèdes temporaires. D'un autre côté, les managers adoptent des réponses adaptatives, avec des objectifs à long terme. Ces dernières sont caractérisées par des mesures étendues et synoptiques. Ce sont des réponses « planifiées ».

En revanche, dans les environnements simples, les managers entretiennent une croyance dans le fait de pouvoir contrôler les événements (*simple conditions improve a manager's ability to understand and to know his environment. Knowledge, in its turn, increases an executive's belief that the environment can be controlled and managed*) (Smart et Vertinski, 1984 : 210). Une posture stratégique entrepreneuriale est plus à même d'être adoptée. Par conséquent, **dans les environnements simples, les managers privilégient des réponses « entrepreneuriales » face à la crise**. Les auteurs préconisent toutefois de veiller à ce que les investissements dans les procédures opérationnelles ne soient pas trop prégnants afin de limiter l'inertie et la défense du statu quo. Ainsi, **les réponses entrepreneuriales qui cherchent des impacts immédiats sont appelées réponses « tactiques »**. Les réponses entrepreneuriales avec des objectifs à long terme sont appelées des réponses « stratégiques » (Ansoff, 1965).

Les travaux de Duncan (1972) nous rappellent que les environnements qui sont hautement complexes et turbulents sont **perçus** comme très incertains. L'incertitude caractérise aussi les situations de crise. Ainsi, la capacité d'une organisation à s'adapter avec succès à son environnement est grandement facilitée par son aptitude à connaître ce à quoi va ressembler son environnement extérieur dans le futur (Steers, 1997 : 96). Dans le cas où une organisation arrive à prévoir l'amplitude et la direction d'un changement dans son environnement avec un certain degré de certitude, elle s'adaptera efficacement à ce changement. En outre, on le rappelle, il revient largement à Ansoff d'avoir défini la stratégie comme l'ensemble des décisions prises en fonction de l'environnement. Par conséquent, la réussite d'une stratégie dépendra de la faculté d'une firme à percevoir les changements dans et au-delà de son industrie. Dans le cas inverse, les firmes peuvent commettre des erreurs d'interprétation du sens des évolutions à venir. Porter (1985) précise que ces firmes portent alors des « œillères ». Selon Cohen et Gooch (1991 : 95-131), les leaders ne perçoivent pas à temps toutes les dimensions de la menace à laquelle ils font face, **par manque d'anticipation**.

De même, Smart et Vertinski (1984 : 212) expliquent que, dans des environnements stables, si l'activité de collecte d'informations des entreprises est trop lente ou bien n'est pas suffisamment large alors elle retardera les réponses stratégiques de ces entreprises face aux changements majeurs intervenant dans leur environnement. **La collecte d'informations est donc une activité stratégique**. Les auteurs notent aussi que dans les environnements stables, le contenu informationnel issu de l'observation des discontinuités est plus large, mais que son interprétation reste plus simple. Ils notent aussi que l'activité de collecte d'informations dans des environnements stables peut aussi refléter la nature conservatrice des managers. De même,

dans certaines circonstances, **la collecte d'informations peut servir à satisfaire les besoins personnels ou politiques des managers plutôt que de servir d'informations opérationnelles à destination des décideurs.**

D'un autre côté, les auteurs expliquent que les organisations évoluant dans des environnements volatiles prennent le risque de sous investir dans la collecte d'informations. De telles entreprises peuvent alors faire des erreurs stratégiques en répondant à la crise sans en avoir préalablement (en amont) suffisamment diagnostiqué les racines.

Smart et Vertinski (1984 : 212) notent, enfin, que les organisations qui évoluent, soit dans un environnement extrêmement volatile, soit dans un environnement extrêmement stable, sont plus sujettes aux crises résultant d'un changement permanent au sein de leur environnement, que les organisations évoluant dans des environnements modérément volatiles. Toutefois, ces deux types d'entreprises rencontrant des environnements extrêmes tendent à réagir de façon défensive à une crise.

Selon Thiétart (1988), diverses stratégies sont à la disposition des décideurs lorsque les affaires sont difficiles : la décentralisation organisationnelle, la réorientation des actions de marketing, la différenciation des produits, le désengagement des actifs (*asset divestiture*), l'amélioration de la productivité, l'intégration verticale.

L'efficacité de la stratégie choisie dépendra :

- des objectifs et orientations de l'entreprise (croissance ou rentabilité) ;
- des caractéristiques de l'industrie (contexte de concurrence) ;
- du positionnement stratégique (*strategic posture*) du business.

En définitive, selon cet auteur, aucune des stratégies énoncées ci-dessus ne pourra être prescrite de façon universelle, « there are no universally prescribed strategies that lead to performance success in decline (Thiétart, 1988) » cité par Parker et Helms (1992 : 24). En revanche, Thiétart (1988) considère qu'une combinaison de différents types de stratégies peut être efficace dans un contexte difficile.

Schreuder et *al.* (1991) ont étudié les déterminants des différences de performance d'entreprises au sein d'un contexte de récession d'une industrie en Hollande. Ils ont observé 21 paires d'entreprises dans 28 industries sur la période 1972-1985. Les marchés en baisse (*bear markets*) ont été identifiés selon les critères de 20 points de baisse de l'index de la valeur ajoutée de l'industrie en récession sur une période d'au moins 3 ans (en déclin continu). Schreuder et *al.* (1991) montrent que les stratégies les plus performantes s'avèrent être celles qui ont changé leur mix-produit et leurs cibles (*successful firms follow market-*

oriented strategies). Les moins performantes sont celles qui se sont focalisées sur la réduction de leurs coûts.

Plus précisément, les entreprises les plus performantes ont été les plus « vigoureuses », c'est-à-dire qu'elles ont pris un nombre plus important de mesures stratégiques que les entreprises les moins performantes, les auteurs qualifiant ces dernières de « léthargiques ». Bien que ces deux types d'entreprises ne puissent se distinguer en termes de capacité de prévision (*forecasting ability*), il apparaît que les entreprises les plus performantes agissent avec plus de vigueur lorsqu'elles anticipent le déclin de la demande. Les auteurs montrent que, en moyenne, ces dernières mettent en place des stratégies d'anticipation (*anticipatory strategies*) concernant le management, la production (*scale production*) et le marché. Elles prennent aussi des mesures touchant à la finance mais aussi à l'organisation de l'entreprise puisque des décentralisations et des restructurations sont effectuées en interne.

Quant aux entreprises les moins performantes, elles ont seulement des comportements réactifs (*reactive behavior*). En particulier, leurs mesures en termes de management et d'organisations sont prises très tardivement.

L'analyse multivariée réalisée par les auteurs montre que ce sont bien les types de stratégies suivies par les entreprises qui contribuent à leur performance ou non performance (p.532 : « It is clear that the types of strategies followed by the firms primarily contribute to explaining their performance »). Les entreprises les plus performantes auront rapidement opéré des ajustements et se seront adaptées aux conditions de changement du marché. Par exemple, 29 % d'entre elles ont remplacé les membres du top management, sans compter les 24 % d'entre elles qui les ont diminués en nombre. Quant aux entreprises les moins performantes, elles ont procédé différemment puisque 19 % ont augmenté en nombre leurs tops managers, tandis que 33 % les ont remplacés.

De même, elles ont repositionné leurs gammes de produits en ajoutant ou en supprimant des produits. Elles ont souvent changé de canaux de distribution et de segments de marché. Enfin, elles ont souvent augmenté leurs exportations et procéder à une intégration vers l'aval. « **Successful firms quickly and vigorously adjust to the changing market conditions. They reposition their product range by adding and deleting products. They more often change distribution channels and market segments, increase exports and integrate forward** » (Schreuder et *al.*, 1991: 533). Il faut aussi noter que les entreprises les moins performantes surpassent les plus performantes dans un seul domaine : la réduction des coûts (amélioration du rendement de la production, baisse des frais généraux, recherche d'économie d'échelle).

Selon Potter (1994 : 65), dans un marché hostile, trop d'entreprises se concurrencent sur une même base de consommateur. Les bénéfices sont bas et parfois très bas. L'industrie est plombée par un excès de production à cause d'une chute de la demande ou alors à cause d'une expansion de la concurrence. Plus aucune position ni relation client n'est assurée. Les prix semblent irrationnels et autodestructeurs non seulement pour des points de vue extérieurs mais même et surtout pour les acteurs de l'industrie.

Un survivant gagne lorsqu'il arrive à la fois à augmenter ses parts de marché et à gagner un retour sur investissement au dessus de la moyenne de son industrie (*a survivor wins when it both increases market share and earns an ROI above its industry's average*).

Potter (1994 : 66) a étudié les stratégies performantes sur ces marchés hostiles. L'auteur a nommé ces stratégies Or (*Gold*) et Argent (*Silver*). Elles suivent cinq principes de base qui assurent le succès en milieu hostile :

- se concentrer sur une large base de consommateurs (*focus on large customers*) (mais toujours accepter les autres) ;
- **se différencier des autres entreprises par sa fiabilité et son sérieux ;**
- **couvrir un large spectre de prix** (*cover a broad spectrum of price points*);
- transformer le prix de son produit en un prix d'achat de produit de première nécessité (*turn price into a commodity for the customer*);
- utiliser les moyens déjà existants afin d'optimiser les coûts fixes (*emphasize resource utilization in the cost structure*).

Potter (1994 : 66) précise que bien que les entreprises aient conscience de ces principes, leur mise en œuvre diffère en fonction de leur positionnement sur le marché à l'aube de l'hostilité. Les entreprises appliquant les stratégies Or sur ces marchés hostiles détiennent la plus grande ou la seconde plus grande part de marché. Elles possèdent aussi une puissante franchise en leur nom. Ces entreprises Or (*Gold firms*) ont une croissance plus rapide que leur industrie et leurs retours sur investissement sont aussi au-dessus de la moyenne. Le challenge pour ces entreprises Or est de travailler sur le volume afin d'exploiter les avantages liés à leur taille. Elles travaillent donc à élargir le nombre de leurs clients au sein de leur industrie en étant massivement présentes sur leur marché et en tirant autant que possible vers le bas les coûts pour en faire bénéficier leurs clients.

Quant aux entreprises qui appliquent les stratégies Argent sur des marchés hostiles, elles sont plus petites et doivent leur survie plus à la chance. Pourtant, ces entreprises Argent (*Silver firms*) ont aussi une croissance de leurs ventes et des retours sur investissements supérieurs à la moyenne. Leurs noms sont certes moins connus, excepté dans leurs industries

respectives. Elles sont classées troisième ou en dessous en termes de parts de marché. Pour ces entreprises Argent, leur priorité est de **choisir les « bons » consommateurs** qui sont en demande de services. Les entreprises Argent travaillent ainsi constamment au dessus des standards de leur industrie pour le compte d'utilisateurs finaux (*exceeding industry service standards for end users*). Elles travaillent aussi à protéger et à développer les revenus de leurs clients qui passent par leurs canaux de distribution (*protecting and developing the revenue of their channel customers*). Enfin, ces entreprises Argent parviennent à des bas coûts en termes de design et de ventes en évitant de dépenser ce qui n'est pas approuvé et soutenu par les clients qu'elles ont choisis (Potter, 1994 : 80).

Un marché hostile tel que le conçoit l'auteur doit avoir d'un côté, une entreprise Or avec une part de marché entre 20 % et 40 %, et d'un autre côté, une entreprise Argent avec une part de marché inférieure à la moitié de celle de l'entreprise Or. Le reste du marché appartient à plusieurs entreprises de taille variable avec une croissance lente, avec de faibles profits ou les deux. Certaines industries n'affichent aucun concurrent Or ou aucun concurrent Argent. Certaines industries n'affichent aucun des deux types de concurrents. L'auteur affirme que ce qui conditionnerait alors l'existence de ces entreprises Or ou Argent dans ces industries, serait la mise en place par les managers d'une stratégie très disciplinée (*very disciplined strategy*) sur leurs marchés. Les entreprises Or et Argent se concentrent sans relâche sur leurs stratégies en adéquation avec leur positionnement concurrentiel. **Une approche hybride, tentant de mixer les éléments propres aux deux approches Or et Argent, semble mener à une résistance de la part du consommateur et à des défaillances de différents degrés.**

Wikström (2005) a étudié les stratégies mises en œuvre dans l'industrie musicale mondiale en crise. Cette dernière a subi une baisse en valeur 16,3 % (en dollars constant) soit 6,2 milliards de dollars entre l'année 2000 et l'année de l'étude. Selon l'auteur, un rapport de 2004 de l'IFPI, organisme représentant l'industrie internationale de l'enregistrement musical, a identifié trois principaux facteurs ayant mené à l'état de crise cette industrie : le piratage, la concurrence d'autres secteurs du divertissement (*entertainment sectors*), ainsi que l'incertitude économique générale. P. Wikström explore d'autres facteurs possibles ayant causé cette situation. Dans un premier temps, cet auteur nous explique son point de vue. Selon cet auteur, la plupart des hommes, incluant les managers de l'industrie de la musique, tentent de localiser l'origine de leurs problèmes dans un lieu inaccessible en tous cas en dehors de leur possibilité de contrôle (*most humans, including music industry executives, try to locate the origin of their problems to a place beyond the limits of their own control*).

Dans un second temps, il met en évidence que les stratégies mises en place pour s'adapter au nouvel environnement auraient réduit la diversité des produits, diminué la rentabilité, et contribué ainsi à entretenir les problèmes qu'elles étaient sensées résoudre (*the policies which were designed to cope with the changing business environment instead might have contributed to the downturn*). Ainsi, les stratégies adoptées par les quatre majors ont été toutes les mêmes, des stratégies rationnelles visant à réduire autant que possible les coûts et à revenir à un état précédant la crise. Cependant, cette unique stratégie adoptée en adéquation avec leur nouveau scénario aura successivement réduit la diversité des produits, ce qui aura un impact négatif sur la demande, les revenus et les profits. L'auteur explique que en centralisant le contrôle du développement stratégique des artistes, la diversité chutera créant par là même un cercle vicieux qui ne peut être rompu qu'en changeant la nature du système, en l'occurrence en changeant la politique touchant aux artistes et donc au répertoire de ces majors. « By centralizing the control of strategist artist development, diversity will fall and eventually also demand, revenues, and profitability. A “vicious circle” is created that can only be broken by changing the structure of the system, by changing the A&R (Artist and Repertoire) policies » (Wikström, 2005 : 73).

L'auteur préconise que ces problèmes structurels soient ouvertement reconnus. Selon cet auteur, cette reconnaissance est la condition préalable à la possibilité de créer un retour à une santé financière et surtout à une croissance durable. L'espoir d'un début de sortie de crise ne peut donc être envisagé qu'en acceptant le fait que l'« ennemi » de l'industrie de la musique n'est peut-être pas « autre part » qu'au cœur de la stratégie déployée par les majors de cette industrie. « To be able to create a healthy, sustainable business, these structural problems have to be recognized. **This can only be accomplished by accepting the fact that the enemy is not only “out there” but maybe also can be found within** » (Wikström, 2005 : 73). Wikström (2009 : 13) note ainsi qu'une solution de court terme est privilégiée au détriment d'une résolution s'attaquant au fond du problème (*while cost-cutting may solve a problem short-term, it may have detrimental effects on the firm's long-term performance*). Ce phénomène, connu dans de nombreux systèmes sociaux, fait référence au « Shifting the burden structure » (Senge, 1990 : 104). Au lieu de résoudre le fond du problème, on privilégie une solution de court terme. En attendant, la possibilité pour le système de résoudre le problème de fond est clairement affectée. Wikström (2009 : 21) souligne par là même une faible acceptation du risque dans une industrie musicale en crise : « **In times of financial difficulties, firms generally respond by reducing their willingness to accept risk.** » Wikström (2009) rappelle que la volonté des majors de limiter leur exposition aux risques

affectent le cœur du modèle de l'industrie musicale : le développement de nouveaux talents et de nouvelles chansons (*the willingness of music firms to limit their risk exposure affects the very core of music business – the development of new talents and new songs*). En d'autres termes, l'auteur rappelle que, dans l'industrie musicale, le degré de nouveautés musicales est non seulement issu directement du processus de développement au sein des majors, mais surtout est largement influencé par la volonté de ces majors à assumer la prise de risques (*the level of novelty generated by this development process is heavily influenced by the firm's willingness to accept risk*) (Wikström, 2009 : 12). Les stratégies des maisons de disque sont donc majoritairement défensives puisque focalisées sur de la réduction de coût et sur de la minimisation du risque à court-terme. **Au sein de cette industrie en crise, les décideurs défendent un modèle dépassé alors qu'une transformation radicale est en cours** (*decision makers in the music industry continue to defend their old core business although a radical transformation of the media environment is taking place*).

Dans ce sens, Porter (1999 : 48) nous rappelle le travers même du management : « La racine du problème est l'**incapacité à distinguer efficacité opérationnelle et stratégie**. La recherche de productivité, de qualité et de rapidité s'est traduite par l'apparition d'un nombre remarquable d'outils et de techniques de gestion : qualité totale (total quality management), référentiation (benchmarking), time-based competition, externalisation (outsourcing), partenariats, reconfiguration (reengineering), gestion du changement. Même s'il en est souvent résulté des améliorations opérationnelles spectaculaires, **de nombreuses entreprises ont dû s'avouer incapables de les transformer en profits durables**. Et, petit à petit, presque imperceptiblement, les outils de management se sont substitués à la stratégie. Tout en recherchant des améliorations sur tous les fronts, les managers s'écartent de plus en plus des positions concurrentielles viables. »

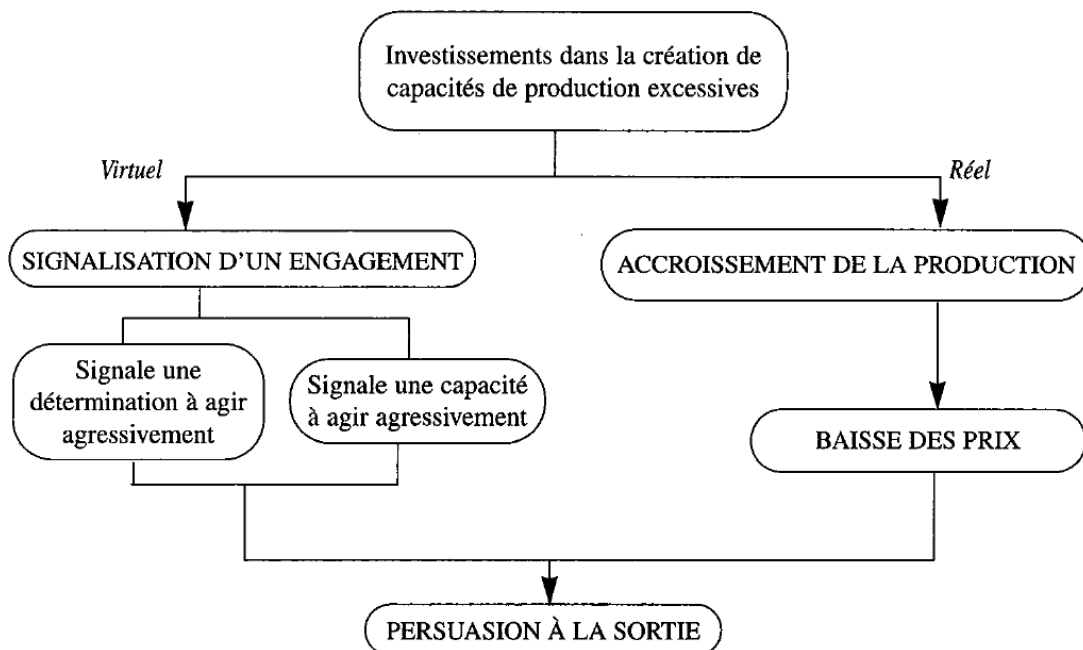
De son côté, Le Roy (1999) met en évidence une stratégie offensive, voire « agressive », menée par une entreprise désireuse de se positionner en tant que leader sur un marché arrivé à maturité : le marché de la conserve de légumes en France. Il étudie plus particulièrement l'investissement en surcapacité de production réalisé par un des acteurs présents sur le marché. Le plus souvent, cette étape est un préalable à la mise en œuvre d'une stratégie de dissuasion par une entreprise dominante afin de décourager de nouveaux entrants. Le Roy (1999) met en évidence qu'une telle étape peut être mise en place dans le but d'exclure un offreur (un de ses principaux concurrents) déjà en place. Cet auteur met ainsi en évidence un plan de bataille « mixte » combinant séquentiellement, dans un premier temps, excédent de capacité de production et guerre de prix pour, dans un second temps, racheter au

plus bas prix ce concurrent. La société Bonduelle aura donc visiblement attendu le moment favorable pour s'engager dans une guerre de prix que son concurrent Cassegrain n'aura pu soutenir. En fin de compte, l'entreprise Bonduelle a bien racheté Cassegrain mais seulement une fois que la position de marché et la valeur de la marque Cassegrain eurent été affaiblies par la politique tarifaire agressive de Bonduelle. Notons que Cassegrain était fragilisée. Non seulement, Cassegrain ne souhaitait pas s'aligner sur les offres tarifaires de l'agresseur compte-tenu de son positionnement haut de gamme, mais elle rencontrait aussi des difficultés dans d'autres domaines d'activité.

Le Roy (2002b) nous rappelle ainsi que dans le cas d'affrontement entre entreprises en place dans une industrie mature, « l'investissement permet non pas de menacer d'augmenter, en cas d'entrée d'un nouveau concurrent, la production, mais permet d'augmenter effectivement cette production, afin de provoquer la baisse des prix : l'épreuve de force sur les prix est provoquée par cette politique d'investissement dans des capacités de production excessives ». De fait, cette stratégie permettra de convaincre la firme agressée que les prix vont durablement rester faibles puisque la baisse des prix correspond à des capacités de production réelles. Cette anticipation d'une faible probabilité à moyen terme peut alors conduire la firme agressée à sortir du marché. Cette stratégie est décrite dans la figure ci-dessous.

Figure 10 : Investissement et persuasion à la sortie

(Source : Le Roy, 2002b : 186)



D'autres travaux offrent des approches très différentes des stratégies énoncées précédemment dans ce chapitre. Les stratégies proposées semblent non seulement offrir des perspectives plus viables en contexte difficile mais surtout plus durables.

« Doing something better ensures short-term survival
but only doing something different ensures long-term stability and prosperity ».
(Source : Markides, 1999)

Par exemple, Buaron (1981b) affirme de façon originale que les entreprises, en pleine crise économique, ont la possibilité de réécrire leurs règles stratégiques en implémentant consciemment le changement des facteurs clefs de succès au sein de leur industrie respective. « Si les idées de Buaron (1981a ; 1981b) naissent avec la crise économique, le regain d'intérêt actuel de cette thématique s'explique certainement par les mutations de l'environnement concurrentiel : globalisation et turbulence des marchés, enjeu de la création de valeur pour l'actionnaire, accélération technologique et course à l'innovation, déréglementation, etc. (Prahalad et Hamel, 1994) » (Lehmann-Ortega et Roy, 2009 : 114).

Buaron (1981a : 9) donne ainsi l'exemple de l'entreprise Savin qui a défié les règles acceptées par les acteurs d'un même jeu concurrentiel : le marché de la photocopie. Cet auteur explique que c'est en combinant une technologie différente avec des méthodes de production, de distribution peu utilisées dans le secteur, mais aussi avec une approche différente en termes de service, que l'entreprise Savin a pu offrir aux consommateurs des photocopieuses certes de moindre qualité mais beaucoup moins chères que celles disponibles en son temps. En l'occurrence, Savin avait choisi l'option d'installer plusieurs machines dans différents bureaux très bien localisés d'une entreprise au lieu d'une seule unité, centralisée, mais très encombrante. Selon Buaron (1981), les entreprises qui entreprennent ce type de stratégie se dégagent des contraintes imposées par des notions préconçues sur la nature du marché et sur la manière dont les affaires se concrétisent (*companies threw off the constraints imposed by preconceived notions of the nature of the market and the way the business is done*). En fait, ces entreprises réécrivent les règles de manière à capitaliser sur leurs uniques forces et mettent leurs concurrents hors jeu (*they rewrote the rules in such a way as to capitalize on their unique strengths and catch competitors off guard*). Ces entreprises ont alors trouvé le moyen de protéger leur avantage qu'elles auront sécurisé par surprise. Il en résulte que de nouveaux marchés émergent, que les facteurs clefs de succès de leurs industries changent et que les leaders des anciens marchés ne sont plus dans la course concurrentielle (*as a result, new markets emerged, the key factors for success in their respective industries changed, and*

previous market leaders were turned into also-rans). Pour autant, l'auteur affirme que cette approche n'est franchement pas nouvelle. Les stratégies militaires l'ont pratiquée depuis des siècles mais à cause du risque inhérent à l'application de cette stratégie, elle n'est que peu utilisée, de façon consciente et à dessein donc, dans les affaires. Toutefois, l'auteur note certaines caractéristiques propres aux entreprises qui appliquent ce type de stratégie. Ces entreprises semblent **concernées de façon obsessionnelle par la compétition** (*the companies that take this unconventional approach to strategy are notable for their obsessive concern with competition*). Ce sont ces mêmes entreprises qui **scrutent leur environnement concurrentiel afin de repérer les indices précoces des opportunités stratégiques** (*they keep close watch on the business environment for early clues to important strategic opportunities*). Ainsi, les gains réalisés par ces entreprises, qui ont refusé de jouer les règles du jeu et qui ont choisi plutôt d'accroître leurs chances de gagner en redéfinissant les règles du jeu à leurs avantages, contrastent radicalement avec les gains temporaires de parts de marché le plus souvent gagnées par **des stratégies de niche** ou suivant le schéma d'une segmentation de marché conventionnelle. Notons que les stratégies d'un nouveau jeu (*new-game strategies*) ont trois caractéristiques propres :

- elles se focalisent sur les concurrents plutôt que sur le marché (*competitor-focused rather than market-focused*) ;
- elles cherchent à restructurer le business afin de le rendre compatible avec les forces de l'entreprise (*the objective is innovation rather than adaptation*) ;
- elles tirent profit de facteurs qui ne sont pas regardés comme importants sur le plan concurrentiel, en ce sens, elles défient la sagesse conventionnelle du marché. Elles prennent alors leurs concurrents par surprise.

De même, selon Bijon (1984), la conjoncture de crise, les industries matures, mais aussi en déclin, réunissent les conditions pour qu'une stratégie dite « de rupture » y soit introduite. Selon Bijon (1984 : 98), « **l'entreprise doit créer elle-même les conditions de sa croissance** : elle ne peut être portée que par les courants qu'elle aura générés par ses initiatives ». Bijon (1984 : 102) affirme que la manœuvre est particulièrement « très efficace pour une industrie ancienne dont les produits traînent une maturité languissante ». L'auteur explique que les entreprises sur ces marchés sont souvent enfermées dans des excès de sophistication développés au cours des années de croissance. Les efforts de ces entreprises pour maîtriser le marché dans les moindres recoins de ses divers segments, les ont conduites à alourdir leur organisation. Une sophistication, qui a pu être utile dans la période de croissance, fait perdre dans la maturité, la capacité à agir rapidement, la souplesse et la créativité.

« Également parce que dans ces situations les entreprises en place commettent fréquemment l'erreur de chercher un surcroît de développement dans *le haut de gamme*. **Cette stratégie d'entrer dans le haut de gamme lorsque le marché a atteint sa maturité a, à son actif, la plus longue liste d'échecs qui soit** » (Bijon, 1984 : 103). Selon cet auteur, **la voie d'accès aux segments de haut de gamme n'est ouverte que pendant la phase de croissance forte des produits**. « **Sitôt le ralentissement de la croissance, l'accès à cet éden s'y ferme. Ceux qui n'y sont pas installés mais veulent en forcer la porte pour couvrir leurs excès de charges, déclenchent un processus infernal : excès de charge, glissement vers le haut de gamme, réduction du volume vendu, nouvel accroissement des coûts unitaires et affaiblissement de la trésorerie** » (Bijon, 1984 : 103).

Ainsi, seul un nouvel entrant porteur d'un nouveau modèle économique permet de relancer le cycle de vie de l'industrie. Pour y arriver, il suffit de **rompre avec les règles du jeu en imaginant une combinaison nouvelle des moyens mis en œuvre**, « avec un résultat essentiel : déstabiliser à l'avantage d'un nouveau concept de produit, une situation précédemment figée. » L'auteur cite alors les exemples d'Igmar Komprad pour le meuble en « kit ». Bijon connaît bien le cas Ikea puisqu'il a réalisé lui-même, en 1980, une mission de conseil pour le compte de la fédération française du meuble et commanditée par les fabricants français redoutant l'arrivée de Ikea sur le marché national. Bijon souligne que son analyse en 1981 permettait de révéler un nouveau marché. **Il y annonce une croissance exponentielle sur 10 à 15 ans pendant que le marché traditionnel resterait morose** (cité par Schoettl, 2009 : 166). Bijon présente aussi le cas de M. Cullen, en 1929 aux États-Unis, qui inventa le supermarché libre-service, « il a élaboré une stratégie de rupture en suivant **une démarche dont toute entreprise en conjoncture de crise peut s'inspirer** » (Bijon, 1984 : 98). La stratégie de rupture est une innovation radicale. Pour chaque caractéristique du produit (design, production, distribution, service et communication) des modifications interviennent. Elles vont s'imbriquer jusqu'à **constituer une offre pour laquelle un nouveau métier sera développé**.

Tableau 9 : Deux stratégies d'innovation

(Source : Bijon, 1984 :102)

Innovation de différenciation	Innovation de rupture
Une différence qui répond à une insatisfaction diffuse ou à une attente spécifique mal prise en compte.	Un ensemble de différenciations qui conduit à un nouveau métier, une nouvelle combinaison de moyens.
Un segment de marché se distingue rapidement en réponse à l'innovation.	Apparaît une nouvelle manière de vivre avec le produit.
Avantage intéressant mais assez facile à copier.	Avantage durable et profits élevés par progrès notable de la productivité.
Très efficace pour industrie dont les produits sont en développement.	Très efficace pour industrie ancienne dont les produits entraînent une maturité languissante.
Pour les entreprises du secteur : ces stratégies correspondent à un approfondissement de leur professionnalisme.	Pour les entreprises du secteur : elles sont toujours difficiles à percevoir, souvent impossibles à réaliser, c'est un autre métier.

L'auteur explique donc que **la stratégie de rupture est très différente de la stratégie habituelle de l'innovation qui vise à créer une offre qui réponde à des attentes spécifiques mal ou non satisfaites** de manière à regrouper en faveur de son produit ou de son service une demande dispersée. La démarche habituelle consiste à différencier le produit, à le débanaliser par rapport à ses concurrents. De cette manière, des demandes jusque-là diffuses se regroupent pour constituer une cible spécifique. Ce nouveau segment de marché va constituer une « niche » pour l'entreprise. Le tableau ci-dessus présente les deux stratégies d'innovation selon Bijon (1984 : 102).

Ce même auteur souligne que « dans un univers où chacun est mis en question par le changement permanent, la rupture devient un objectif pour l'action. Bien conduite, elle peut générer du sens et de l'identité » (Bijon, 1991 : 11). Cet auteur note que la stratégie de rupture ne vient pas de ceux qui ont les mêmes modes de production, mais de ceux issus d'un autre pays, d'une autre technique, d'un autre métier (Bijon, 1984 ; 1991). Ainsi, les entreprises n'ont pas le choix : elles doivent créer des ruptures ou les subir. Dans ces situations, on ne se protège contre le talent et l'inventivité des autres qu'en développant sa propre excellence et l'auteur souligne que la rupture prédatrice d'un concurrent n'est jamais que la rupture créatrice que l'entreprise n'a pas su réaliser. Bijon (1984) précisait déjà que ce qui fait aussi la force principale des stratégies de ruptures sur les marchés en phase de maturité, c'est bien la difficulté des entreprises installées à voir l'opportunité en émergence. « Pour le professionnel d'un métier, dont les réflexes et le regard sur l'environnement se sont affûtés dans la croissance et ont été sanctionnés par la réussite, il y a une grande difficulté à voir l'opportunité de faire autrement. **Le professionnalisme acquis occulte la perception d'une autre manière de faire** » (Bijon, 1984 : 104). Adopter une stratégie de rupture nécessite de nouveaux réflexes et un éloignement du métier traditionnel.

Selon Baden-Fuller et Stopford (1992 : 16), un secteur en difficulté n'est pas une fatalité. Les dirigeants des entreprises sont responsables de la mauvaise rentabilité d'une activité. Puisque seule la firme compte, non l'industrie, une firme peut être performante dans le plus hostile des environnements (secteurs arrivés à maturité, secteurs en crise). Roy (2006) explique que « les travaux engagés dans cette voie vont jusqu'à remettre en cause l'idée même de maturité sectorielle en considérant que seuls les dirigeants, en manque d'inspiration et de créativité, sont responsables du vieillissement de leur activité (Bijon, 1984 ; Baden-Fuller et Stopford, 1992 ; Bettis et Hitt, 1995). Hamel (2002) estime ainsi que la maturité est le reflet de la sclérose de la pensée des dirigeants ne sachant plus comment relancer le secteur. » « Concepts like *mature* and *declining* are largely definitional. What most executives mean when they label a business mature is that sales growth has stagnated in their current geographic markets for existing products sold through existing channels. In such cases, it's not the industry that is mature, but the executives' conception of the industry [...] A narrow concept of maturity can foreclose a company from a broad stream of future opportunities » (Hamel et Prahalad, 1989 : 11). Ces auteurs relatent une interview d'un « senior executive » de l'entreprise Yamaha où il lui était demandé si le business du piano était désormais mature. Sa réponse illustre la conception de ce qu'est un secteur mature selon Yamaha : « Only if we can't take any market share from anybody anywhere in the world and still make money. And anyway, we're not in the piano business, we're in the keyboard business » (Hamel et Prahalad, 1989 : 11). De ce fait, selon Baden-Fuller et Stopford (1992), des entreprises très performantes existent dans les secteurs matures et surtout dans les secteurs les plus en crise. Ainsi, en contexte de récession économique, Hamel (2009) ajoute : « recession is just like the perfect time to turn up the new organization, to really be asking people for ideas that are more radical, not necessarily more risky, not things that require more investment but things that have really do the power to change customers expectations, have the power to change industry economics, have the power to change the basis for competitive advantage. We need those ideas more in a recession than in any other time ».

Baden-Fuller et Stopford (1992) expliquent de même que la maturité est un état d'esprit et l'adoption par une entreprise d'une stratégie de rupture, permet potentiellement à cette entreprise de régénérer son activité. Dans un secteur de faible croissance et de vive compétition, les managers se sentent en général prisonniers de leur environnement. Excès de capacité, concurrence déloyale, marges trop faibles pour investir : autant d'arguments pour justifier leurs performances et les conforter dans l'idée qu'il n'y a pas grand chose à tenter.

L'analyse de la réussite des firmes au sein de ces secteurs en fait ressortir deux facteurs :

1) un dirigeant de société qui refuse de se plier aux règles de fonctionnement du secteur, et décide de rompre avec les approches stratégiques classiques. Les auteurs citent l'exemple de Cook Ltd : Constatant des résultats médiocres, deux possibilités s'offraient à Cook Ltd: quitter le secteur ou se réfugier dans une niche en cherchant à se différencier. Le dirigeant Andrew Cook n'en fit rien. Il refusa d'orienter sa gamme de produits vers des alliages très spéciaux. Il choisit alors de rester sur le marché des aciers de base, le segment le plus concurrentiel où la guerre des prix est vive. M. A. Cook a compris que les clients distingueraient le fournisseur qui répondrait le mieux à leurs besoins. Il aura fait le pari qu'en suivant une démarche diamétralement opposée à celle de ses concurrents, il améliorerait sa position. Il mobilise ses dernières ressources pour améliorer la qualité de ses produits et de son service. Sept ans plus tard, William Cook devient le leader du marché. Sa rentabilité atteint 10% de son chiffre d'affaires dans un secteur où la majorité continue à ne pas faire de profits.

2) Baden-Fuller et Stopford (1992) considèrent ensuite que réussir à l'encontre des lois qui dictent les comportements des concurrents nécessite de lancer, puis de relever un défi stratégique. Il faut alors : identifier chez les clients des besoins non satisfaits ; oser offrir une prestation qui paraît irréalisable de prime abord, parce qu'en opposition avec les raisonnements habituels ; avoir la volonté et la force de caractère pour se battre jusqu'à ce que l'on ait imposé son idée.

Enfin, Baden-Fuller et Stopford (1992) se sont intéressés aux défis lancés et relevés par des sociétés qui ont fait une percée remarquable sur des secteurs mûrs. Ces défis peuvent être classés en 3 catégories :

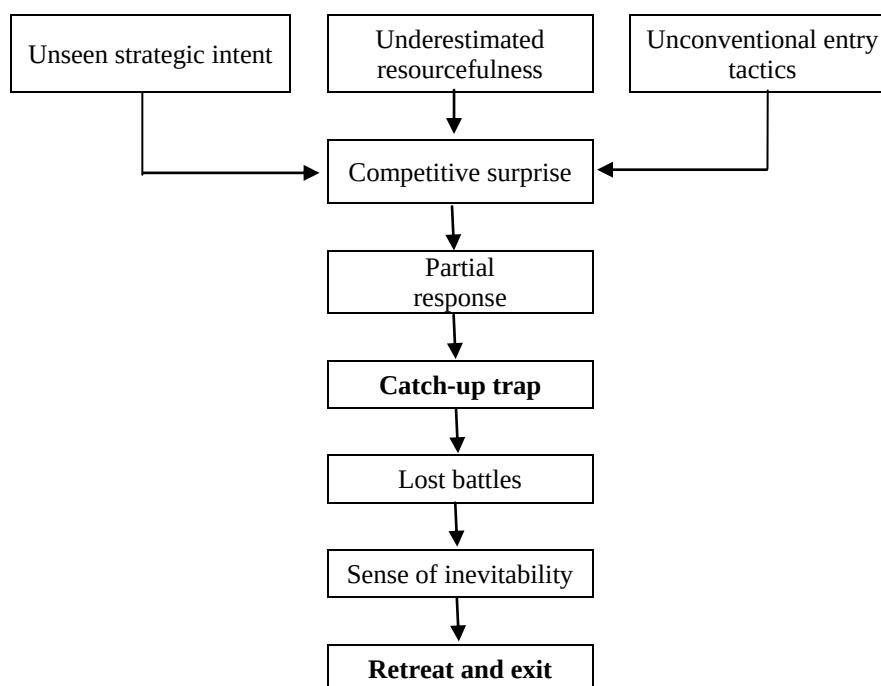
- fournir des produits de qualité à prix réduit. Les auteurs citent que dans le monde de l'automobile les constructeurs choisissaient entre deux positionnements : soit ils fabriquaient des voitures chères et fiables, soit des véhicules plus abordables mais pas très robustes. Toyota s'est imposé en produisant des voitures de bonne qualité au prix des bas de gamme ;
- offrir une variété de produits à prix réduit ;
- réduire les délais de livraison. Les auteurs citent l'entreprise Richardson Sheffield qui a réussi à passer de 5% du marché britannique à 15% du marché mondial de la coutellerie. La clé de son succès : une réduction des délais de livraison de trois mois à deux semaines. Dans un secteur où les stocks pèsent lourds, les distributeurs ont apprécié cette prouesse. Elle leur a permis de réduire de façon significative leurs frais financiers.

Hamel (1998 : 8) utilise le concept de « strategy innovation» qu'il définit en ces termes : « the capacity to reconceptualise existing industry models in ways that create new value for customers, get ahead of competitors, and produce new wealth for all stakeholders ». L'auteur

préviennent : « **nous avons atteint les limites des améliorations marginales**, et seules les entreprises qui se révéleront capables de bouleverser de fond en comble leur secteur d'activité prospéreront dans la nouvelle économie » (Hamel, 2000, préface p. XII). De même, d'autres auteurs préviennent : « **improving efficiency by following similar strategies, however, leads to a competitive trap**: as companies try to outdo one another, they end up competing solely on the basis of *incremental* improvements in cost, quality or both (Kim and Mauborgne, 1999a) » (cité par Schlegelmilch et *al.*, 2003 : 117). « Important as these initiatives are, few of them go beyond imitation [...] Strategies based on imitation are transparent to competitors who have already mastered them » (Hamel et Prahalad, 1989 : 2). Plus particulièrement, Hamel et Prahalad (1989 : 2) alarment les entreprises en insistant sur le besoin d'une **revitalisation concurrentielle** (*competitive revitalization*) pour sortir du piège qu'ils nomment : « **the endless game of catch-up** ». « Imitating the currently visible tactics of rivals put Western businesses into a **perpetual catch-up trap**. One by one, companies lost battles and came to see surrender as inevitable » (Hamel et Prahalad, 1989 : 10).

Figure 11 : « When does surrender become inevitable? »

(Source: Hamel et Prahalad, 1989 : 10)



Hamel et Prahalad (1989 : 2) avaient prévenu : « regaining competitiveness will mean rethinking many of the basic concepts of strategy ». Ainsi, Hamel (2000) invite à révolutionner son propre secteur d'activité. Cette révolution passe par la réinvention des règles du jeu au sein du secteur. Or, l'auteur nous rappelle qu'il n'est pas donné à n'importe qui de

réinventer son secteur. « Dans un secteur d'activité donné, tout le monde porte les mêmes œillères - tout le monde fait attention aux mêmes choses et tout le monde néglige également les mêmes choses » (Hamel, 2000 : 128). Ainsi, « ce ne sont pas les outils qui distinguent les gens qui révolutionnent leur métier de ceux qui resteront voués à la routine [...]. C'est leur aptitude à échapper à l'emprise de ce l'on connaît comme sa poche » (Hamel, 2000 : 124). Ainsi, selon cet auteur, un processus trop formalisé de prise de décision stratégique, dans le cadre de l'exercice de planification stratégique, conduirait les entreprises à reproduire le passé plutôt qu'à inventer le futur (Hamel, 1998). De même, les stratégies de rupture ne peuvent apparaître dans des organisations dont la culture dominante est la reproduction du passé. Dès lors, G. Hamel préconise : « Mettez-vous à l'affût de ce que vous ne voyez nulle part. Si ce sont presque toujours des individus extérieurs à un secteur donné qui le réinventent, il doit bien y avoir une raison » (Hamel, 2000 : 130). L'auteur poursuit : « les gens qui veulent tout chambouler commencent par se mettre à l'affût d'un espace concurrentiel vierge. » Cet auteur préconise donc qu'« **il vaut presque mieux chercher dans les secteurs vierges, où il n'existe pas encore de segments de marché.** Car les entreprises établies seront bloquées par leur inertie et gênées par le risque de cannibalisation ; elles vous laisseront un moment de répit et vous donneront ainsi la possibilité de grossir suffisamment pour établir votre marque et déclencher un effet de réseau. Si vous y parvenez, elles auront du mal à rattraper le terrain perdu » (Hamel, 2000 : 123). Kim et Mauborgne (2005) expliquent en d'autres termes : « Gary Hamel soutient que la réussite, tant pour les nouveaux venus que pour les leaders établis, dépend de la capacité à éviter l'affrontement avec les concurrents et à repenser le modèle hérité du secteur d'activité[...] la formule du succès consiste à contourner la concurrence au lieu de se positionner par rapport à elle ». « Ce qui compte n'est alors pas tellement de savoir comment elles se positionnent par rapport à leurs rivaux traditionnels, mais la créativité qu'elles mettent à exploiter leurs compétences clés pour faire surgir du néant des marchés entièrement nouveaux » (Hamel, 2000 : préface p. IX).

Hamel (2000 : 124) invite donc à identifier les ruptures de continuité. Il explique qu'« il ne suffit pas de savoir ce qui change. Il faut aussi savoir ce qui change à des rythmes différents, car c'est la juxtaposition des deux qui signale des opportunités de révolutionner un secteur d'activité. Ruptures de continuité et différentiels de changement - c'est là qu'il faut aller chercher l'inspiration » (Hamel, 2000 : 126). Concernant ceux qui ont réussi à révolutionner leur secteur, l'auteur indique : « sachant pertinemment que l'avenir est, par nature, invisible, ils cherchent moins à le comprendre qu'à apprécier le potentiel révolutionnaire des changements déjà en cours. Plus précisément, ils cherchent les cassures dans le rythme du

changement lui-même, les points d'inflexion annonciateurs de ruptures de continuité importantes. Ceux qui ne remarquent pas ces signes annonciateurs de grands bouleversements seront réveillés brutalement par ceux qui y ont été attentifs » (Hamel, 2000 : 124).

« Si le recours aux stratégies de rupture semble s'accroître depuis quelques années, il faut certainement y voir une réponse à la nature instable et hautement concurrentielle de l'environnement économique » (Source : Lehmann-Ortega et Roy, 2009 : 109)

Kurek (2000) définit la stratégie de rupture comme une mutation de l'univers dans lequel évolue une entreprise. Celle-ci s'accompagne d'une reformulation du jeu concurrentiel. Cet auteur confirme les travaux de Bijon (1984), les industries en déclin, tout comme les industries matures favoriseraient les stratégies de rupture. Roy (2006) cite Kurek (2000) en ces termes : « ces secteurs sont potentiellement des champs de mutation et une stratégie de rupture peut y être particulièrement efficace : le marché de ces secteurs est en très faible croissance, voire stagnant, le jeu concurrentiel y est bien établi, les barrières à l'entrée ne permettent pas l'apparition de nouveaux acteurs désireux de pénétrer ces marchés avec le même type de *business model* ». Un nouvel entrant porteur d'un nouveau modèle économique peut alors relancer le cycle de vie du secteur. Notons que, dans les résultats de sa thèse, Roy (2006) confirme que le déclin d'un secteur (baisse de la demande, désinvestissement, multiplication des substituts) stimule la perturbation par les firmes dominantes, en d'autres termes, favorise les stratégies de rupture. Cet auteur y voit deux raisons. La première serait défensive et en lien avec la remise en cause de la pérennité de l'activité. La seconde serait proactive et en lien avec la capacité des entreprises dominantes à impulser, de par leur poids, une régénération complète du secteur.

Métais, Dauchy et Hourquet (2009 : 160) confirment l'intérêt de conditions économiques extrêmes comme leviers destinés à générer des pistes de rupture stratégique. Ainsi, ils procèdent par des mises en situation, des scénarios décalés, qui permettent de mobiliser plus naturellement les sources de créativité et d'éviter les mécanismes de défense et de justification. Ces auteurs utilisent des scénarios extrêmes du type : « supposons qu'une crise majeure survienne ; supposons que 50 % du chiffre d'affaires disparaisse ; supposons qu'un concurrent propose un modèle *low cost* dans notre industrie ; supposons qu'un concurrent propose un modèle gratuit dans notre industrie ». Métais et al. (2009 : 161) ajoutent : « Pour extrêmes qu'ils soient, ces scénarios ne sont en réalité jamais totalement improbables et constituent donc des sources de travail sur les ruptures stratégiques ».

Moingeon et Lehmann-Ortega (2004) proposent des stratégies pour croître sur des marchés sans croissance. Si les effets des stratégies de rupture sur le fonctionnement des secteurs varient d'un cas à l'autre, certains impacts semblent récurrents. Le premier d'entre eux est la régénération de l'activité ou d'un segment de celle-ci. Ainsi, Moingeon et Lehmann-Ortega (2006) proposent le concept d'innovation stratégique pour créer de la croissance économique même au sein de marchés à faible croissance, sans croissance, voire au sein de marchés en décroissance : « strategic innovation creates economic growth, even in slow, flat or shrinking markets » (Moingeon et Lehmann-Ortega, 2006 : 52) et plus particulièrement dans les industries matures à faible technologie (*mature, non high-tech industries*). Alors que la technologie est perçue comme la principale voie, parfois même comme la seule, vers l'innovation, ces auteurs suggèrent que l'innovation doit englober l'entreprise, ses clients et sa chaîne de valeur. Pour que l'innovation stratégique se réalise, cela requiert de la part des managers, **une solide capacité à questionner et notamment à se remettre en question.**

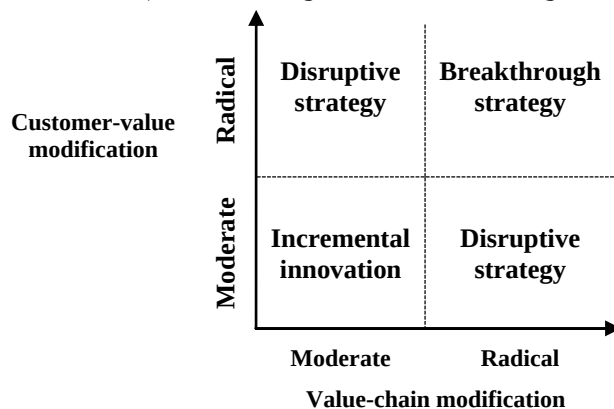
Moingeon et Lehmann-Ortega (2006 : 52) expliquent : « [...] only by diving into the customer universe it is possible to fully understand the criteria customers use when valuing a product or service – criteria that customers themselves are not necessarily conscious of. Just as an ethnologist deciphers how a tribe lives, managers must thoroughly observe the habits of their customers and attempt to better understand their latent needs ». Un haut degré de compréhension des besoins des consommateurs (*customer intimacy*) peut amener l'entreprise **à identifier et à revisiter des éléments qui ont été négligés par les concurrents** et créer ainsi de nouveaux produits et services qui dépassent les modèles concurrentiels existants. Pour ce faire, certaines entreprises ont choisi de créer des équipes qui regroupent les départements de marketing, des ventes, de R&D et de la production. Au lieu de promouvoir et de vendre ce qui est conçu par les équipes de R&D, l'approche est inversée. D'autres entreprises invitent les clients à rejoindre leurs équipes de développement de manière à co-développer ensemble des produits. Certaines entreprises utilisent même de nouvelles technologies afin de sous-traiter aux consommateurs la phase de conception des futurs produits. Les auteurs citent l'exemple de l'entreprise 3M qui a donné l'opportunité à ses clients de tester un nouveau produit, un papier auto-adhésif, en offrant des échantillons gratuits de ceux-ci lors de livraisons de commandes d'autres produits 3M. Rapidement, les clients adoptèrent ce nouveau produit et révélèrent les formes d'utilisation potentielles de ce qui deviendra un produit phare : le Post-it.

Notons enfin que Moingeon et Lehmann-Ortega (2006) distinguent la stratégie de rupture (*breakthrough strategy*) de la stratégie de perturbation (*disruptive strategy*), les considérant

toutefois toutes deux comme deux formes au sein de l'innovation stratégique. Selon ces auteurs, l'innovation stratégique existe lorsque chaque composant du business model est radicalement transformé.

Figure 12 : Les deux formes de l'innovation stratégique

(Source : Moingeon et Lehmann-Ortega, 2006 : 52)



Préalablement, ces auteurs définissent un business model selon deux dimensions (cf. figure ci-dessus) : **comment une entreprise prévoit de servir ses clients** (*customer-value proposition*) et **comment cette entreprise prévoit de s'organiser** (*value-chain structure*). Ainsi, une stratégie de rupture existe lorsqu'il y a une transformation radicale de la chaîne de valeur de l'entreprise et de la valeur ajoutée proposée au consommateur. Lorsqu'un seul de ces deux éléments est transformé alors on assiste à une stratégie de perturbation.

Une entreprise qui adopte une stratégie de perturbation ou une stratégie de rupture peut croître en augmentant sa part de marché (au détriment de ses consommateurs) ou en créant une nouvelle dynamique sur un segment de marché voire sur un secteur dans son entier. Dans ce cas, la croissance provient de l'augmentation du marché, dans son ensemble et non simplement de l'augmentation de la part de marché sur le marché existant. L'innovation stratégique peut aussi amener à la création d'un marché entièrement nouveau comme c'est le cas pour le produit Post-it.

D'autres auteurs, tel Markides (1999) qui préconise l'application d'une stratégie de rupture, apportent leurs nuances à la définition de l'innovation stratégique : « strategic innovation is a fundamental reconceptualisation of what the business is all about, which, in turn, leads to a dramatically different way of playing the game in an existing business ». Schlegelmilch, Diamantopoulos et Kreuz (2003 : 118) définissent l'innovation stratégique en ces termes : « strategic innovation is the fundamental reconceptualisation of the business model and the reshaping of existing markets (by breaking the rules and changing the nature of competition) to achieve value improvements for customers and high growth for companies ».

Afin de favoriser l'émergence des stratégies de rupture, ils préconisent la mise en place :

- d'**une culture** qui consiste en une attitude de questionnement permanent ;
- d'**un processus** informel d'exploration créative ;
- d'**un dialogue** interne inter-fonctionnel et inter-hiérarchique avec l'intégration dans ce dialogue de personnes extérieures ;
- de **réseaux de partenaires** qui fournissent des compétences complémentaires.

Bettis et Hitt (1995 : 14) confirment que du fait du dynamisme inhérent au nouveau paysage concurrentiel, les entreprises ne peuvent rester immobile (*static*) même si elles opèrent dans des industries matures. D'Aveni (1995) invite ainsi les entreprises à modifier les règles du jeu d'un secteur via des stratégies de perturbation (*disruptive strategies*). Cette modification permet à de nouveaux entrants de contourner les barrières édifiées par des acteurs en place, et de trouver ainsi une place sur le marché. Dans chaque industrie, il existe des règles de sagesse traditionnelle auxquelles se conforment les concurrents. **Transgresser ces règles peut permettre de saisir l'avantage.** D'Aveni (1995) donne l'exemple de l'entreprise Intel qui a changé les règles dominantes avec sa campagne Intel Inside. Ses microprocesseurs ont cessé d'être des composants génériques pour devenir des produits de marque, contrant ainsi les constructeurs de clones.

D'Aveni (1995 : 169) nous présente aussi l'exemple de la stratégie d'association de deux banques régionales, NCBN, petite banque de Caroline du Nord, et C & S / Sovran, pour créer la troisième banque des États-Unis en 1991. D'Aveni explique qu'en tablant sur l'augmentation de la taille, cette association a permis à la nouvelle banque issue de cette association, Nationsbank, de s'affranchir « de l'économie en déclin de la Caroline du Nord, si bien qu'elle n'était plus trop dépendante, pour sa survie, des textiles, des meubles et de la culture du tabac. En outre, les fluctuations de l'immobilier au Texas, liées au déclin de son industrie pétrolière, ont joué un moins grand rôle dans la réussite de la banque » (D'Aveni, 1995 : 169).

Si Ferrier (2000 : 173) invite à créer de nouvelles manières de faire les choses et de nouvelles choses à faire (*by creating new ways of doing things and new things to do*) en tant que nouvelle forme de perturbation concurrentielle, Kim et Mauborgne (1999b : 46) insistent sur l'apport d'une innovation de valeur pour créer un nouvel espace concurrentiel : « Value innovation makes the competition irrelevant. By redefining the problem an industry focuses on, a value innovator shifts the performance criteria that matter to customers. This creates new market space ». Ainsi, Kim et Mauborgne (2005 : 10) affirment que l'histoire est pleine d'exemples qui nous montrent que **nous sous-estimons largement notre capacité à créer de**

nouveaux secteurs d'activité et à réinventer ceux qui existent. Ces auteurs préconisent donc la création d'un nouvel espace stratégique non encore disputé (*blue ocean*) en redessinant les frontières entre les marchés déjà existants et trop concurrentiels (*red ocean*). Pour ce faire, ils suggèrent d'opérer un saut de valeur, tant pour l'acheteur que du point de vue de l'entreprise. Cette démarche demande simplement « un regard nouveau sur des éléments déjà connus » (Kim et Mauborgne, 2005 : 56). Selon ces auteurs, ce saut de valeur permet en retour de mettre la concurrence « hors jeu ». Cette approche remet ainsi en cause six postulats qui sous-tendent tant de stratégies aujourd'hui et que la plupart des entreprises adoptent de façon machinale :

- prendre pour argent comptant la définition généralement admise de leur secteur d'activité et chercher à être les meilleurs dans ce cadre ;
- accepter la répartition habituelle de leur secteur d'activité et s'efforcer de se distinguer au sein de leur groupe particulier ;
- accepter le contenu fonctionnel et émotionnel du secteur ;
- avoir en tête les mêmes horizons temporels, souvent dictés par la menace compétitive du moment, au moment de formuler sa stratégie ;
- faire des offres convergentes dans le cadre de leur secteur d'activité.

« Plus les entreprises seront nombreuses à souscrire aux idées reçues de leur métier, plus leurs stratégies convergeront. C'est pour cela **qu'il faut faire éclater les définitions héritées du passé**. Au lieu de rester à l'intérieur des frontières tracées d'avance, les décideurs doivent regarder au-delà et ailleurs » (Kim et Mauborgne, 2005 : 57). « Il faut commencer par un déplacement des priorités, vous allez désormais oublier vos rivaux pour vous concentrer sur les alternatives, et vous désintéresser des clients pour vous intéresser aux non-clients. **Vous devez résister à la logique traditionnelle qui consiste à étudier vos concurrents existants puis à choisir entre différenciation et domination par les coûts** » (Kim et Mauborgne, 2005 : 34). Ces auteurs vont plus loin encore puisque l'entreprise qui élabore sa stratégie de façon purement réactive, pour suivre la concurrence, perd par essence toute capacité de différenciation.

Plus précisément, Kim et Mauborgne (2005 : 56) préconisent six pistes :

- explorer les solutions alternatives présentes sur le marché (par exemple, un produit dont la forme et les fonctionnalités sont différentes mais dont le but est de satisfaire les mêmes besoins) ;
- explorer les différents groupes stratégiques du secteur ;
- explorer le contenu fonctionnel et émotionnel du secteur ;

- explorer la chaîne des acheteurs-utilisateurs ;
- explorer par projection les grandes tendances du secteur ;
- explorer les produits ou services complémentaires (la tâche primordiale est de définir la solution d'ensemble que recherche le client. Un moyen simple d'y parvenir consiste à réfléchir à tout ce qui se passe avant, pendant et après l'utilisation du produit. Un exemple de service complémentaire qui recèle une valeur inexploitée : une salle de cinéma qui se dote d'un service de baby-sitting pour impacter sa demande). Les auteurs donnent un autre exemple dans le secteur de la fabrication de la bouilloire qui se caractérisait par un marché atone et l'érosion des marges bénéficiaires en dépit de l'importance de cet article pour la culture britannique. Aucun des fabricants de bouilloire n'avaient daigné considérer les inévitables dépôts de calcaire qui s'accumulent peu à peu dans la bouilloire. Seul le fabricant Philips a pris en compte ce désagrément subi par le client en lançant une nouvelle bouilloire munie d'un filtre qui retient les dépôts de calcaire. Les consommateurs britanniques se sont précipités massivement pour remplacer leurs vieilles bouilloires, et **tout le secteur d'activité a redémarré en trombe.**

Enfin, Kim et Mauborgne (2005 : 38) présentent le cas de Casella qui a choisi de positionner son vin Yellow Tail comme une boisson accessible à tous : buveurs de bière, amateurs de cocktails et autres consommateurs jusque-là indifférents au vin. En l'espace de deux ans, Yellow Tail s'est imposé comme le produit à la croissance la plus spectaculaire dans l'histoire du secteur vinicole aux États-Unis, même devant les vins français et italiens. Vers le milieu de l'année 2003, les ventes de Yellow Tail avaient atteint les 4,5 millions de caisses en glissement annuel **dans un contexte de saturation de marché mondial du vin.** Dans les faits, Casella a introduit trois nouveaux critères dans le secteur : un produit facile à aimer, facile à choisir et doté d'une image d'amusement et d'aventure. L'entreprise avait simplement découvert que la masse des consommateurs américains évitait le vin dont le goût complexe le rendait difficile à apprécier. Casella avait noté que la bière ou les cocktails prêts à boire, eux, avaient une saveur nettement plus sucrée et passaient plus facilement. Casella a ainsi décidé de produire un vin de type nouveau, à la structure simple, qui a tout de suite conquis un grand nombre de consommateurs de boissons alcoolisées. Moelleux, accessible comme une bière, le Yellow Tail offre des arômes primaires et francs tout en développant des arômes de fruit très prononcés. C'est donc un vin facile à boire qui, selon les auteurs, ne demande pas des années de dégustation pour être apprécié. « Les stratégies de développement des grands acteurs sur le marché américain privilégient le plus souvent le haut de gamme, comme en témoignent les dizaines de millions de dollars consacrés à la publicité pour

renforcer cette image de marque. Mais Casella aura retenu une tout autre leçon de son étude marché de la bière et des cocktails prêts à boire : **cette aura élitiste ne séduit pas la masse des consommateurs** » (Kim et Mauborgne, 2005 : 41).

« Alors que les grosses entreprises vitivinicoles ont réussi à assoir leur image de marque à force de décennies de marketing, Yellow Tail les a laissés loin derrière – sans campagnes promotionnelles, sans grande publicité, sans recours massif aux médias. **Ce vin a non seulement gagné des clients au détriment de ses rivaux, mais il a contribué à l’expansion du marché.** Il a attiré des non-consommateurs de vin – buveurs de bière ou de cocktails. Les nouveaux consommateurs de vin de table ont commencé à boire plus souvent du vin, les acheteurs de vins ordinaires sont passés à des produits supérieurs et des amateurs des vins de qualité se sont laissés aller aux plaisirs de Yellow Tail » (Kim et Mauborgne, 2005 : 38). Il faut ajouter que le génie de Casella en matière de simplification du choix ne s’arrête pas là. Casella a notamment choisi de transformer les vendeurs des magasins en ambassadeurs de Yellow Tail : « l’entreprise fournit à chacun d’eux une tenue traditionnelle de l’*outback*, ou arrière-pays australien, qui comprend un chapeau et un ciré – à porter au travail. Enthousiasmés par ces vêtements de marque et ayant enfin sur leurs étagères un vin qui ne les intimidait pas, ces vendeurs se sont spontanément mis à recommander chaudement ce nouveau produit. C’était pour eux une expérience amusante » (Kim et Mauborgne, 2005 : 41). En ce sens, l’entreprise Casella illustre parfaitement comment sa stratégie individuelle a pu rompre avec les règles dominantes de son secteur.

Notons que Christensen (1997) insiste sur l’apport particulier des technologies « disruptives » (*disruptive technologies bring to a market a very different proposition than had been available previously*) et ce dans le sens de création de marchés entièrement nouveaux. Ainsi, Christensen et Overdorf (2000) distinguent l’innovation continue de l’innovation de rupture. L’innovation continue consiste à améliorer un produit ou service dans le sens souhaité par les courants du marché. **Les innovations de rupture créent un marché totalement nouveau par l’introduction d’un type inédit de produit ou de service.** Porter (1993 : 49) tente d’expliquer ces transferts d’avantages concurrentiels liés à l’innovation. « L’innovation provoque des transferts d’avantage concurrentiel entre concurrents quand **certain sont incapables d’appréhender le nouveau tour que prend la concurrence, quand d’autres se révèlent incapables d’y réagir, ou répugnent à le faire.** Ces attitudes ont des causes multiples et variées : **autosatisfaction, inertie, manque de souplesse ou spécialisation excessive de l’appareil productif**, etc. Par exemple, l’industrie horlogère suisse avait diverses raisons d’hésiter à relever le défi de la montre *jetable* et bon marché

proposée par l'Américain Timex : **crainte de détériorer l'image de qualité** et de précision de production en grande série de montres à bas prix ».

Dans ce sens, Perez (2003) note, qu'en termes de compétitivité, les ruptures technologiques sont aussi, plus largement, des opportunités pour redistribuer les cartes entre les avantages comparatifs des nations.

Enfin, nous souhaitons exposer le point de vue intéressant apporté par les travaux de recherche d'Allaire et Firsirotu (1993 : 176) portant sur la redéfinition de marché. Selon ces auteurs, la définition du concept de marché doit être sensible aux multiples dimensions temporelles qui caractérisent la stratégie. L'entreprise ne peut se confiner à une vue à court terme de ses marchés (myopie). Elle ne peut pas non plus se mobiliser autour d'une vision à long terme (presbytie) au détriment d'enjeux de marché concrets et immédiats. Par exemple, Coca-Cola a été débouté par la Federal Trade Commission de sa requête concernant l'acquisition de Dr. Pepper dont le cola un peu particulier est très populaire dans les États du sud-est américain. Coca-Cola souhaitait redéfinir le marché comme un ensemble des boissons gazeuses non alcoolisées satisfaisant au même besoin "générique" de se désaltérer, et non pas seulement le marché comme des boissons cola seules. D'après la seconde définition, Coca-Cola représentait 56 % des parts de marché et souhaitait acquérir les 7 % des parts de marché conquises par Dr. Pepper. Le tribunal a estimé qu'une redéfinition de marché accorderait à Coca-Cola trop de pouvoir sur ce marché (Allaire et Firsirotu, 1993 : 176).

Dans ce sens, les travaux de Bonardi, Holburn et Vanden Bergh (2006) testent les déterminants de la stratégie hors marché qui influencent les politiques publiques à venir. Ils ont travaillé sur les services publics électriques américains (*US electric utilities*) sur une période de 13 années. À partir du concept de *political market attractiveness*, les auteurs soulignent que la performance hors marché est influencée à la fois par les caractéristiques de l'environnement politique et de régulation de l'entreprise, plus particulièrement par la rivalité existante entre groupes d'intérêts et politiques, mais aussi par les capacités internes de l'entreprise qui permettent à celle-ci de diminuer les coûts de transaction politiques.

SECTION 2. CONCURRENCE ET STRATÉGIES CONCURRENTIELLES DANS LES INDUSTRIES EN CRISE

Nous souhaitons inscrire ces travaux de recherche dans l'évolution de la pensée stratégique.

1. De la concurrence aux différentes stratégies concurrentielles

1.1. Les définitions et grands courants de la pensée concurrentielle

Depuis la naissance et la reconnaissance des sciences économiques en tant que discipline de recherche, la concurrence entre les entreprises est devenue un objet d'analyse. Pour comprendre ce qu'est la concurrence, il est important de rappeler la distinction entre d'un côté, le concept de *concurrence* (aussi appelé *environnement concurrentiel*) et d'un autre côté, le concept de *rivalité concurrentielle* (Thomson, 1995 ; cité par Le Roy, 2004b). Ainsi, Kuenne (Thomson, 1995) distingue le premier concept du second et définit ainsi l'*environnement concurrentiel* en ces termes : « In competitive environments, the external welfare consequences of actors' decisions are dispersed so widely over other interested parties that their initiatives cannot be identified and reactions need not to be contemplated. » D'un autre côté, il définit la *rivalité concurrentielle* : « Rivalry is distinguished among agents by its non-anonymity. In rivalrous interaction, each agent knows that his or her autonomous actions will affect the welfare of every other rival nonnegligibly and that those rivals will react self-protectly... ».

Le Roy (2004a) nous rappelle que, selon Craig (1996), D'Aveni (1995, 2001), Rühli (1997) et Young et al. (1996), quatre niveaux de concurrence sont possibles dans un secteur : la concurrence « faible », la concurrence « modérée », la concurrence « intense » (l'hypercompétition) et la concurrence « extrême ».

Le Roy (2004a) nous précise que « dans la concurrence faible, les entreprises sont en situation de monopole, situation dans laquelle des profits anormalement élevés sont possibles pendant des années. Dans la concurrence modérée, les entreprises se positionnent les unes par rapport aux autres sans se faire une concurrence directe. Il y a une segmentation des marchés avec un seul acteur par segment. Les barrières à l'entrée sont utilisées pour limiter le nombre de concurrents. En cas de chevauchement de segments ou de créneaux, les entreprises coopèrent tacitement pour limiter ce chevauchement ou contenir le comportement concurrentiel. Des avantages et profits durables sont possibles, mais seulement tant que tous

les concurrents coopèrent ou respectent les barrières à l'entrée ». Cette concurrence modérée, qui est notamment recommandée par Porter (1982), comprend des entreprises qui ont conscience de l'intérêt qu'elles ont à modérer la compétition. Les entreprises s'entendent donc pour ne pas remettre en cause leurs avantages respectifs.

D'autres termes sont utilisés pour décrire la concurrence. Selon Brahn (1995), **la concurrence « normale » correspond aux marchés relativement stables des années de croissance. Plus les marchés sont disputés, plus la concurrence évolue et devient « excessive »** (Brahn, 1995), **« prédatrice »** (Hinthorne, 1996) **ou « agressive »** (D'Aveni, 1995; Young *et al*, 1996). Des métaphores sont aussi utilisées pour décrire et mieux comprendre le concept de concurrence (cf. tableau ci-dessous).

Tableau 10 : Les trois différentes métaphores de la concurrence

(Source : D'après Dahan, 2004 : 1 ; cité par Roy, 2006)

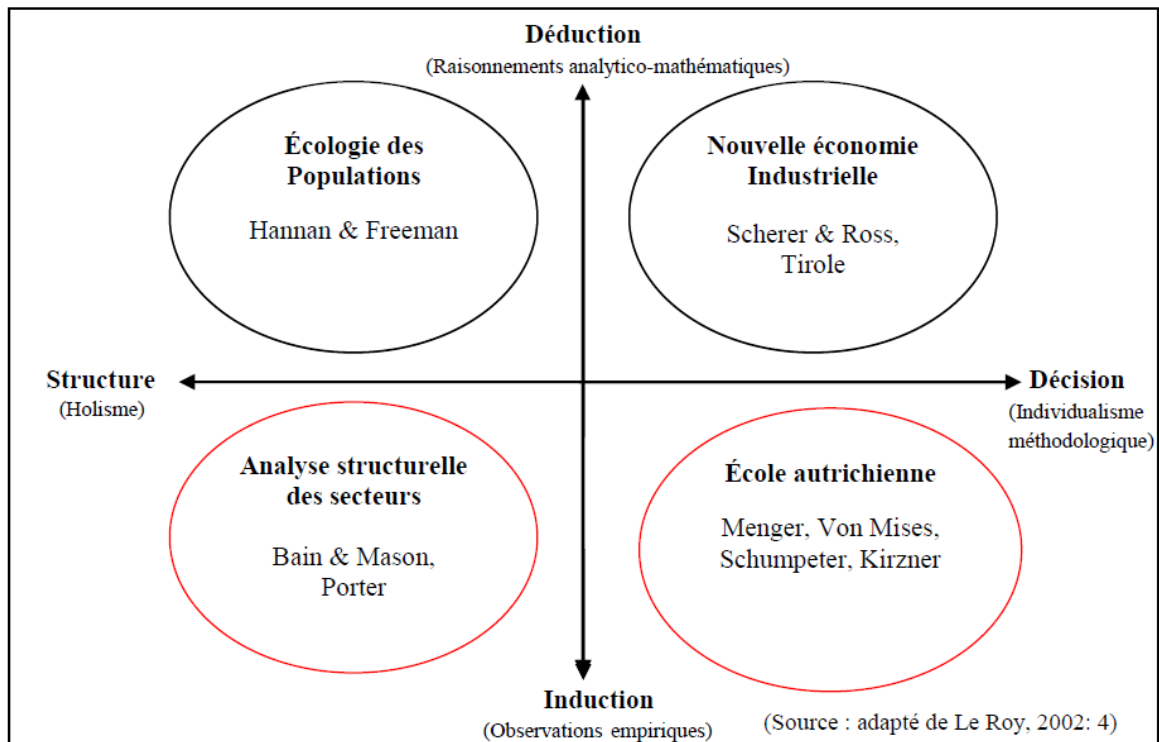
	Métaphore guerrière/militaire	Métaphore ludique	Métaphore biologique	Equivalents économiques
Rivaux	Ennemis	Adversaires	Espèces	Concurrents
Frontières	Frontières territoriales	Règles fixant ce qui est autorisé/interdit	Niche écologique	Secteurs d'activité
Objectif final	Vaincre l'ennemi	Gagner le jeu en battant les adversaires	Survivre	Maintenir une profitabilité élevée
Comportement typique	Affrontement direct	Jouer le jeu ou changer les règles	Trouver une niche sans rivaux	Mode de concurrence

Lorsque l'on aborde l'analyse des recherches antérieures concernant la concurrence, deux courants de pensée s'opposent. Cette opposition renvoie à deux grands paradigmes présents dans les sciences sociales :

- **le holisme** qui correspond à une « **approche descendante** » : les phénomènes sont les produits de structures auxquelles ils appartiennent. Ceux-ci sont donc analysés relativement à l'environnement dans lequel ils se manifestent.
- **l'individualisme méthodologique** qui correspond à une « **approche ascendante** ». Les phénomènes (collectifs) sont analysés relativement à l'agrégation des actions des individus et de leurs interactions mutuelles.

Figure 13 : Les grands courants de la pensée concurrentielle

(Source : Adapté de Le Roy, 2002 : 4)



Le Roy (2002) explique que, dans le premier courant, *l'intensité de la concurrence* est déterminée par des forces concurrentielles exogènes, c'est-à-dire qu'elle est indépendante des comportements des firmes en place (Porter, 1982). Dans le second, *la rivalité concurrentielle* est le produit des interactions entre les firmes en concurrence. Ces entreprises manœuvrent, attaquent, défendent, et **les évolutions du secteur dépendent de la dynamique des comportements concurrentiels**. Dans les paragraphes qui vont suivre nous expliciterons ces différents courants.

1.2. L'approche structuraliste de la concurrence

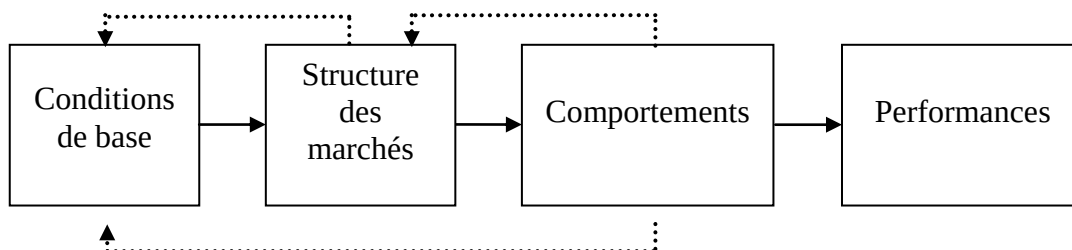
1.2.1. Les différentes écoles de l'approche structuraliste de la concurrence

Cette première conception de la concurrence adopte une approche déterministe, de tradition « structuraliste ». Ce sont les données structurelles externes à l'entreprise telles que les conditions de la demande, le nombre et la taille des concurrents qui déterminent les choix des dirigeants des entreprises dans une industrie. Cette conception est largement portée par les économistes industriels dont l'enseignement repose sur un paradigme initié par Joe Bain et nommé Structures-Comportements-Performances (S-C-P). Ce paradigme est l'équivalent d'une théorie générale acceptée par les économistes industriels et il revient à Franck Scherer,

du département d'économie de la NorthWestern University aux États-Unis, de l'avoir illustré par le schéma suivant :

Figure 14 : Le paradigme Structure-Comportements-Performances

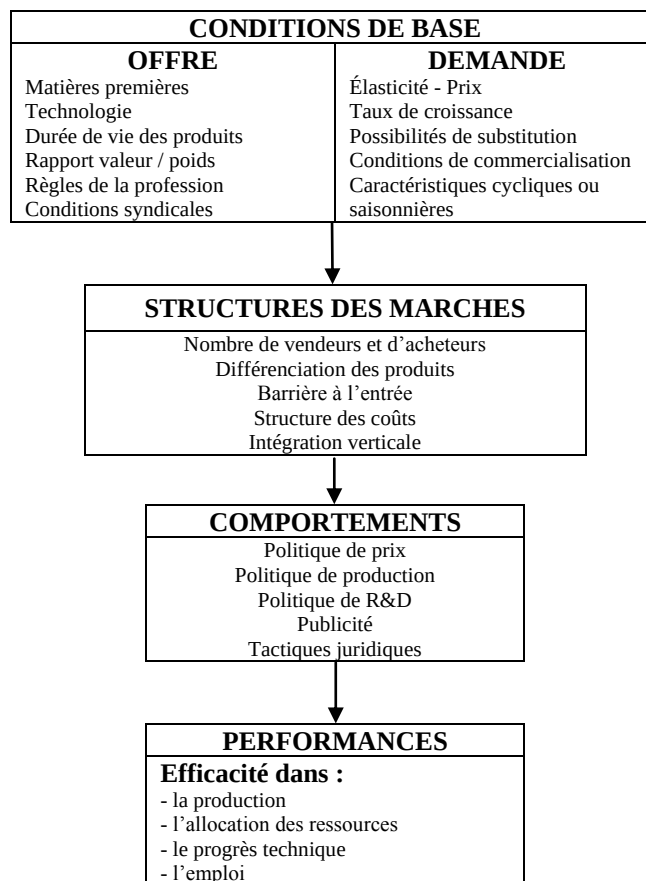
(Source: Adapté de Scherer, 1970 : 5)



Scherer (1970 : 5) explique ainsi : « we seek theories which permit us to predict ultimate market performance from the observation of structure, basic conditions, and conduct ». Ainsi, selon Bain (1959) et Scherer (1970), les conditions structurelles (S) sont censées déterminer la performance (P). Nous détaillerons ce paradigme S-C-P en présentant le schéma adapté de Morvan (1985), cité par Julien et Marchesnay (1997) :

Figure 15 : Le paradigme S-C-P

(Source: Morvan, 1985; Julien et Marchesnay, 1997)



On peut d'ores et déjà noter que ce modèle SCP n'inclut que des éléments liés à la nature de l'industrie. Ce modèle SCP n'inclut pas les déterminants tels que la personnalité du dirigeant ou encore la perception de l'environnement par le dirigeant.

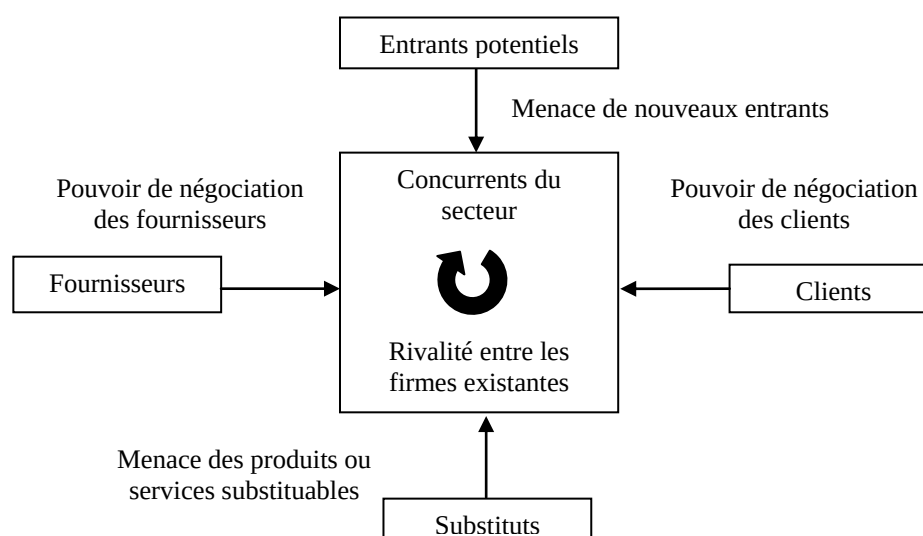
Plusieurs écoles coexistent au sein de cette conception structuraliste de la concurrence :

- l'école de l'Organisation Industrielle (OI) étudie les liens entre la structure de l'industrie, les conduites et la performance afin d'établir des politiques publiques qui encouragent la concurrence. En comparaison avec l'école libérale orthodoxe (ou école de l'Économie Industrielle), « les tenants de l'Organisation Industrielle adoptent un point de vue parfaitement opposé. La compétitivité, ce n'est pas l'art de faire comme les *meilleures* entreprises de l'industrie. Bien au contraire, la compétitivité consiste à marquer son territoire, en affirmant sa compétence distinctive. Celle-ci doit être mise en valeur par une stratégie de différenciation, l'engagement de coûts de vente destinés à mettre en valeur l'image de la firme, à fidéliser la clientèle et à accroître les parts de marché. **En quelque sorte, la concurrence serait l'art de cultiver sa propre différence.** Dans cette acceptation, la différenciation des firmes et des produits apparaît comme légitime, non condamnable en tant que telle. **Elle est probablement la seule stratégie possible des PME qui ne peuvent jouir d'économies d'échelle ou d'économies de pouvoir, à moins d'une localisation particulière ou d'un créneau typique** » (Julien et Marchesnay, 1997 : 72).

De fait, la littérature sur les stratégies concurrentielles a longtemps été dominée par les approches héritées de cette école de l'économie de l'organisation industrielle. Le mérite en revient à un professeur de l'Université de Harvard, Michael Porter. Au cours des années 1980, Porter aura établi un pont solide entre l'économie industrielle, discipline dont il est issu, et la stratégie industrielle. En transférant le paradigme S-C-P dans le champ de la stratégie, Porter prolongera cette conception structuraliste au cœur de l'école de l'Organisation Industrielle en développant un raisonnement déterministe toujours ancré dans les données externes ou environnement sectoriel. Ainsi, dans le *modèle Porterien*, « l'économie prend le pas sur toutes les autres dimensions de la dynamique concurrentielle » (Baumard, 2000 : 243). C'est dans son ouvrage *Choix Stratégiques et Concurrence* que Porter (1982) posera clairement un nouveau paradigme autour de la notion de *forces concurrentielles*, que l'on peut résumer par le schéma suivant :

Figure 16 : Les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur

(Source : Julien et Marchesnay, 1997 : 92)



- l'école libérale orthodoxe ou école d'Économie Industrielle (IE) : selon cette école, « toutes les firmes devraient tendre vers le même choix optimal, et, en conséquence, adopter les mêmes technologies (les meilleures), les mêmes types de produits. La concurrence tue, en quelque sorte, les différences, réelles ou imaginaires, entre les produits et les firmes de l'industrie – tendance qui serait accentuée par le processus fordiste de standardisation des process et de banalisation des produits. Le déterminisme structurel conduirait les firmes vers *un seul bon chemin* et *un seul bon produit* [...] seuls, donc des facteurs externes, *objectifs*, structurels, peuvent justifier des situations de différenciation : distance spatiale, expérience accumulée, monopole naturel » (Julien et Marchesnay, 1997 : 70).

- l'école de l'écologie des populations aura transféré dans les sciences sociales des modèles mathématiques fondées par les sciences de la nature (Hannan et Freeman, 1977). Ces modèles offrent l'avantage de la métaphore biologique où l'on étudie en termes d'écologie des populations, par exemple, l'évolution (natalité, développement, mortalité) du nombre d'entreprises opérant au sein de niches écologiques. On y parle de « sélections ». Celles-ci s'opèrent « naturellement » au profit des entreprises ayant réussi à développer les meilleurs produits et les meilleurs procédés de production et au détriment des entreprises qui proposent des produits ou techniques de production défaillants. Il s'agit donc d'adaptation face à un environnement impersonnel et anonyme. Comme dans le paradigme S-C-P, l'intensité de la concurrence au sein d'une industrie n'est que la conséquence de facteurs environnementaux indépendants des actions des entreprises. Dans cette conception de la concurrence, Le Roy (2004a) précise qu'« il s'agit d'une relation asociale fondée sur la métaphore écologique

(Porac *et al*, 1995). » Cette conception structuraliste relate ainsi un environnement concurrentiel impersonnel composé d'entreprises ne se connaissant que peu ou pas et entretenant des relations asociales entre elles (Porac *et al*, 1995). Guillotreau et Le Roy (1999) décrivent cette approche de la concurrence en ces termes : « Ces entreprises entretiennent une relation directe avec leurs clients, pour lesquels il s'agit de créer de la valeur, et s'influencent indirectement quand elles veulent toucher la même clientèle. C'est cette relation indirecte pour de mêmes ressources qui conduit à qualifier leur relation de concurrentielle ».

1.2.2. Les apports de l'approche structuraliste de la concurrence

Dans cette approche structuraliste, les entreprises sont soumises aux caractéristiques de l'industrie au sein de laquelle elles se concurrencent (Porter, 1981 : 610). La performance de ces entreprises sur le marché dépend fortement de ces mêmes caractéristiques. Ainsi, les entreprises disposent d'une capacité limitée pour manipuler à leur avantage des paramètres structurels et exogènes qui s'imposent à elles comme des « forces de marchés » impersonnelles et anonymes. De ce fait, la stratégie a moins vocation à agir sur les structures de l'industrie qu'à s'y adapter (*strategic fit*) sous peine de disparaître (Le Roy, 2002 : 5). **Le rôle des dirigeants est ainsi limité à un diagnostic des données environnementales et les choix stratégiques sont donc tout aussi contraints par les structures de l'industrie** (Teece, Pisano et Shuen, 1997 : 51). À partir d'une analyse de l'environnement présent, cette approche préconise d'adopter une stratégie donnée et de s'y tenir. Cela suppose implicitement que l'environnement est stable dans le temps et qu'il est possible de s'appuyer indéfiniment sur le même avantage. De même, chaque type d'avantage compétitif est considéré comme indépendant et spécifique. L'analyse de l'environnement peut passer par la qualification des facteurs composant les structures de l'industrie (Oster, 1990) puisque ce sont ces structures qui déterminent l'intensité de la concurrence entre les firmes en place. Le Roy (2004a : 180) nous rappelle qu'il est aussi possible de déterminer le degré de concentration dans un secteur en utilisant l'indice Herfindahl (Cool *et al.*, 1989), « afin d'en inférer le degré d'intensité concurrentielle (plus cet indicateur est élevé, plus le secteur est concentré et, donc, moins il est concurrentiel). À aucun moment, les comportements effectifs des entreprises ne sont pris en compte ». Ainsi, un fort degré de concentration et donc un faible nombre de concurrents favorise les ententes. À l'opposé, plus les firmes sont nombreuses, plus cette intensité concurrentielle sera forte. Le Roy (2004a : 180) explique que « l'intensité de la concurrence est fonction des occasions de recouvrement des offres vis-à-vis d'une même clientèle : plus les entreprises sont amenées à chercher à satisfaire les mêmes clients de façon exclusive, plus

elles sont dans une situation potentielle d'affrontement. De même, **l'intensité de la concurrence sera d'autant plus forte que les produits en concurrence sur les marchés sont homogènes et donc peu différenciés.** »

Sous l'influence du premier ouvrage de Porter (1982), l'approche structurelle de la concurrence est dominante en Management Stratégique pendant les années 1980. Les modèles (statiques) de stratégie fournissent alors un ensemble d'outils inestimables pour ces firmes qui ne maîtrisent pas entièrement certaines conditions sectorielles à certains stades du développement du marché. Ces modèles permettent l'analyse de l'environnement concurrentiel et de la position d'une entreprise à n'importe quel point de son évolution. Porter (1998 : 173-174) a eu notamment recours au cycle de vie des secteurs. **Quel que soit le stade du cycle de vie du secteur atteint : introduction, croissance, maturité ou déclin, il s'impose aux firmes et réduit considérablement leurs options stratégiques. Ainsi, pour être performant dans une industrie en phase de maturité ou de déclin, il appartient aux dirigeants des entreprises de formuler la stratégie adéquate avec cette phase particulière traversée par l'industrie.** Dans ce sens, les modèles statiques permettent d'« identifier certaines des sources clefs d'avantages à un moment donné. Ces modèles statiques sont de bons guides pour les entreprises qui s'efforcent de créer des avantages et de détruire ceux de la concurrence » (D'Aveni, 1995). C'est surtout le lien entre structure et stratégie générique qui est censé donner la meilleure performance. Adopter une stratégie générique différente, ou faire un mix des différentes stratégies génériques, ce ne serait pas faire les bons choix pour être des plus compétitifs (Porter, 1982).

1.2.3. Les limites de l'approche structuraliste de la concurrence

Au fil des ans, le point de vue de Porter est contesté. Son modèle du cycle de vie ne s'appliquerait pas de façon universelle à l'ensemble des industries. De plus, alors que selon Porter, le succès d'une stratégie (voire la survie de l'entreprise) dépend de l'adéquation de celle-ci avec la phase que traverse l'industrie, cette correspondance ne serait cependant pas aussi directe. Certains travaux proposent au contraire que chaque industrie puisse avoir son propre schéma de développement. De même, si Porter affirme que certaines stratégies sont systématiquement associées à un niveau de performance dès lors que les conditions environnementales sont reproduites (existence de régularités stratégiques), des études empiriques font apparaître que des firmes, qui avaient adopté une stratégie générique aberrante compte tenu de leur position au sein d'un groupe stratégique, s'avéraient très

performantes. « Le lien de causalité, au demeurant peu évident, entre le positionnement et la stratégie, n'était pas démontré » (Julien et Marchesnay, 1997).

Julien et Marchesnay (1997 : 91) nous rappellent le fort déterminisme qui imprègne la vision de Porter : « lorsque l'industrie apparaît très accessible, très turbulente et très complexe, on peut considérer que les acteurs, c'est-à-dire les firmes installées, seront vulnérables : leurs structures, conduites et performances seront affectées par tout événement susceptible de se produire dans l'industrie, qu'il vienne de l'extérieur ou de l'intérieur. La complexité ne permet pas de maîtriser les actions et intentions des concurrents et des partenaires, la turbulence forte interdit de prévoir les événements futurs. L'accessibilité implique des risques permanents d'intrusion. » Ainsi, **une des critiques qui peut être adressée à Porter est tout simplement un excès de déterminisme structurel.** Au fil des ans, Porter (1986) adoptera une position moins déterministe, plus contingente. Il y défendra notamment l'*avantage concurrentiel* que la firme développe par ses propres ressources au travers de ses activités compétitives. La firme y apparaît alors comme une unité active développant sa propre stratégie. Mais déjà, en parallèle, des travaux de recherche feront apparaître que les firmes ont bien finalement d'autres choix que de s'adapter aux forces concurrentielles. C'est le cas des travaux de Bhide (1986) qui décrit *un environnement en devenir* impliquant des innovations qui seraient rapidement imitées ou devenues rapidement obsolètes. La théorie des avantages comparatifs durables n'est plus viable dans ce nouvel environnement concurrentiel.

Bhide (1986) explique que ce qui comptera à l'avenir, ce sera une *agilité* c'est-à-dire une capacité à exploiter rapidement des opportunités qui changent ou qui tendent à se dissiper. C'est le cas de travaux de Hamel et Prahalad (1989) qui développeront un nouveau concept : l'intention stratégique (*strategic intent*) alors même qu'ils s'interrogeaient sur la performance des entreprises japonaises contredisant les préceptes issues de l'analyse classique. Ici, il ne sera plus question non plus de chercher un avantage concurrentiel durable, mais bien de parvenir à une transformation permanente, seule garante de survie dans un contexte de plus en plus concurrentiel. Ils critiquent les stratégies génériques trop simples à décoder par la concurrence. « [...] generic strategies often have toxic side effects: They reduce the number of strategic options management is willing to consider. They create a preference for selling businesses rather than defending them. They yield predictable strategies that rivals easily decode » (Hamel et Prahalad, 1989 : 11).

« Il est vrai que l'action individuelle est soumise à des contraintes sociales ; il est rare de pouvoir agir à sa fantaisie. Mais cela n'implique pas que les contraintes sociales déterminent l'action individuelle. Ces contraintes délimitent le champ du possible, non le champ du réel ».
(Source : Boudon et Bourricaud, 1982 : 307)

Baumard (2000) pointe une autre limite concernant les approches structuralistes. Cet auteur leur reproche la prise en compte de paramètres exclusivement économiques, sans considérer d'autres dimensions, par exemple, sociale ou institutionnelle. De même, Koenig (2005 : 7) pointe les relations anonymes de concurrence de cette approche et appelle à replacer les dirigeants et leurs choix au cœur de la réflexion concurrentielle. L'auteur affirme que « [...] la stratégie d'entreprise, dans sa version classique, reste prisonnière d'une métaphore biologique où l'organisation (l'organisme) fait face à un environnement (le milieu) plus ou moins incertain, bienveillant ou véloce, mais profondément anonyme » (Koenig, 2005 : 7).

De leurs côtés, Oliva, Day et MacMillan (1988 : 374) souligne une autre limite : le choix d'un niveau d'analyse méso-économique (secteur). Cet auteur note le besoin d'une analyse menée à partir d'outils microéconomiques puisque les modèles macro/méso sont incapables de traiter de la diversité des comportements animant les processus concurrentiels. Selon Roy (2006 : 19), « la parenté revendiquée par rapport aux sciences économiques implique des outils qui relèvent plus de l'analyse sectorielle que de l'analyse stratégique (rentabilité du secteur, cartographie des acteurs, intensité des forces concurrentielles, stade de maturité de l'activité, etc. La réflexion est trop éloignée du quotidien des dirigeants et de leurs décisions en termes de prix, de segments de marché, de souscription de partenariats, etc. Le raisonnement s'appuie sur des données trop imprécises pour rendre compte concrètement des mouvements stratégiques des firmes ».

Aussi riche d'explications soit-elle, l'approche déterministe ne permet donc pas de dépasser certaines impasses. Smith et Grimm (1987) pointent leur difficulté à expliquer pourquoi, dans un contexte d'accroissement de l'intensité concurrentielle, certaines entreprises vont rester dans une position contingente alors que d'autres vont se concentrer. Face à cette question, les approches structurelles n'apportent pas de réponse. De même, Ilinitch et *al.* (1996 : 221) citent Young et *al.* (1996) et leurs deux exemples issus de l'industrie du logiciel. Les auteurs expliquent que deux de leurs exemples rentrent complètement en contradiction avec l'enseignement dispensé par l'école de l'Organisation Industrielle. Dans ces deux cas, les entreprises qui se comportent de manière hostile augmentent leurs performances malgré le potentiel de représailles existant dans l'industrie. De même, les auteurs expliquent que les entreprises formant des alliances font face à plus de comportements hostiles. Contrairement au modèle SCP, les alliances ne servent pas à

encourager des comportements de quasi-collusion et le comportement collusoire n'est plus un signe avant-coureur d'une meilleure performance.

Enfin, dans cette approche structuraliste, l'interdépendance entre firmes et les interactions entre concurrents ne sont pas prises en compte : c'est une vision statique de la concurrence et de la stratégie où toute l'énergie est concentrée sur le maintien d'avantages supposés durables. Or « les avantages qui, par le passé, ont pu donner des résultats ne continueront à en donner que si l'environnement reste relativement stable » (D'Aveni, 1995). D'Aveni critique alors cette école traditionnelle de la stratégie qui préconise de définir une stratégie à long terme fondée sur la maîtrise d'un ou plusieurs avantages durables et qui dédie l'organisation à leur perpétuation. Koenig (2005 : 8) pense : « Pour D'Aveni, les entreprises qui veulent obtenir un avantage de position se trompent d'époque et d'objectif. Il est urgent qu'elles oublient cette hypothèse du modèle Structure/Conduite/Performance que les performances baissent à mesure que l'intensité de la rivalité s'accroît et qu'elles abandonnent l'idée, commune aux économistes industriels et aux tenants de l'approche par les ressources, que **l'objectif majeur de la stratégie consiste à développer un avantage susceptible de résister** aux menées de la concurrence. » Cette approche structuraliste semble ne plus être en adéquation avec les nouveaux enjeux concurrentiels décrits notamment par Bettis et Hitt (1995 : 12) : « It is important to have a thorough understanding of industry economics and dynamics in order to be able to predict the competitive implications of such moves and quickly develop appropriate responses [...] It is important for firms to identify change at the earliest possible moment, in order to maximize the time they have to react ».

Selon Prahalad (2002), pour mieux appréhender le nouveau paysage concurrentiel (*the new competitive landscape*), il faut comprendre que l'enjeu pour les entreprises ne sera plus « “comment positionner ma société et gagner un avantage concurrentiel dans un type de jeu connu (la structure connue d'un secteur d'activité)?” », et deviendra de plus en plus “comment deviner le profil de la structure changeante d'un secteur d'activité, et, de ce fait, les règles de participation dans un nouveau jeu qui, lui aussi, évolue?” ». Commentant Prahalad (2002), Roy (2006 : 14) confirme ainsi que « si les concepts et outils issus du paradigme "IO-Economics" apportent des éléments de réponse à la première question, ils demeurent en revanche impuissants face aux problèmes soulevés par la seconde interrogation ». Ainsi, selon D'Aveni (1995), le passage à un nouvel environnement concurrentiel que cet auteur décrit comme « hypercompétitif », implique de considérer dorénavant l'avantage concurrentiel comme un processus fluide et dynamique. Le succès dépend de plus en plus de la capacité à manœuvrer face à des adversaires mobiles et dynamiques. Puisque dans ce nouvel

environnement, la réflexion stratégique doit aider à anticiper les mouvements des concurrents, D'Aveni (1995) en appelle donc à passer d'une vision statique à une vision dynamique de la stratégie afin que de nouveaux modèles puissent prendre en compte la dynamique des actions et des parades des concurrents au cours du temps.

Le paradigme des forces concurrentielles aura connu de nombreuses phases, jusqu'à pratiquement, son rejet par M. Porter lui-même au début des années 1990. Ainsi, déjà Porter (1991) faisait apparaître clairement la nécessité de développer des modèles dynamiques pour analyser autrement les stratégies des firmes. Porter (1991) affirme qu'il faut se mettre à penser la concurrence en dehors du cadre d'un déterminisme structurel absolu. Porter (2001 : 38) affirme notamment son adhésion à davantage de liberté stratégique : « la structure d'un secteur n'est pas fixe, mais déterminée dans une grande mesure par les choix qu'effectuent les entreprises. » Julien et Marchesnay (1997 : 95) expliqueront que Porter (1991) favorise désormais une approche plus dynamique de la stratégie industrielle : « se référant aux travaux de Simon et de Mintzberg relatifs aux processus de décision, il part du comportement des acteurs - ce que nous avons appelé la *logique d'intention*. Dans ces conditions, **la carte stratégique apparaît construite à partir des représentations, des perceptions et des intentions propres à chaque décideur**. Au même titre que son environnement social est un construit cognitif, fondé sur des perceptions et des relations, **l'environnement industriel pertinent pour élaborer la stratégie ne serait que celui perçu et représenté par le décideur**. On constate ainsi, **dans une même industrie, voire un même marché (parfois très spécialisé), des divergences profondes entre décideurs**. Cela induit une très grande complexité dans les stratégies individuelles. » Ceci explique que face à un même environnement, les entreprises adoptent des représentations différentes des contraintes et opportunités conduisant à la mise en œuvre de comportements et stratégies différenciés.

« La notion de structure sociale ne peut recevoir de signification
que si on la réfère aux intentions et projets des acteurs. »

(Source : Boudon et Bourricaud, 1982 : 307)

Des auteurs, de plus en plus nombreux, jugeront nécessaire d'analyser la concurrence, au-delà de ses caractéristiques structurelles, en la considérant comme un processus interactif et dynamique. Ils préconisent alors d'étudier non plus l'influence des structures sur les comportements des firmes mais l'influence des comportements sur les comportements. De son côté, Le Roy (2004a : 51) propose de « poursuivre les recherches pour mieux comprendre les comportements des entreprises quand elles sont prises dans la tourmente concurrentielle. Si, comme indiquent D'Aveni et d'autres auteurs (Craig, T., 1996 ; Baumard, P., 2000 ;

Le Roy, F., 2002 ; Young, G., 1996), les relations de concurrence ne peuvent plus être appréhendées dans le cadre trop global des approches structurelles, **il reste à continuer à avancer dans la construction d'une théorie comportementale, plus proche des réalités industrielles** ».

Julien et Marchesnay (1997 : 96) précisent encore que « cette hétérogénéité s'accroît avec l'appréhension de la dynamique des firmes: ces dernières sont en constant apprentissage, les formes organisationnelles évoluent rapidement, et, en conséquence, les choix stratégiques majeurs sont eux-mêmes appelés à évoluer constamment. La firme doit donc faire preuve: de flexibilité (revenir à la fonction initiale en minimisant les coûts irréversibles) ; d'adaptabilité (passer d'une position stratégique à une autre en minimisant les coûts d'adaptation au changement) ; de créativité ('inventer' une nouvelle situation stratégique). Cette dynamique individuelle doit s'intégrer à la dynamique d'évolution propre à l'industrie (liée avant tout aux processus d'innovation, de concentration et d'internationalisation) ». Par la suite, Porter (1993) concèdera le besoin d'un nouveau paradigme et défendra même un certain nombre de points de vue qui l'éloignent pourtant des concepts traditionnels OI statiques mais qui, en revanche, se rapprochent plus de la pensée autrichienne (Jacobson, 1992 : 784).

1.3. L'approche volontariste de la concurrence

Confrontés aux limites des approches sectorielles, les chercheurs en stratégie ont identifié les travaux des économistes autrichiens comme une alternative offrant l'opportunité de renouveler les bases théoriques et méthodologiques en stratégie concurrentielle. À partir des années 1980 mais surtout dans les années 1990, de nombreux auteurs vont ainsi s'intéresser à l'étude des comportements des entreprises et laisseront par là même plus de place aux initiatives des acteurs (entreprises).

« Dans ce monde où tout est possible, où rien n'est déterminé et où l'homme peut choisir (Le Moigne, 1994), il devient nécessaire de rejeter le déterminisme au profit de l'hypothèse intentionnaliste ». (Source : Thiétart, 2007)

1.3.1. Le nécessaire renouveau apporté par l'école autrichienne de la concurrence

« Certains épistémologues des sciences sociales, Friedrich von Hayek et Karl Popper en premier lieu, ont insisté sur l'importance du principe de l'individualisme méthodologique dans les sciences sociales. Pour ces auteurs, expliquer un phénomène social, c'est toujours en faire la conséquence d'actions individuelles ».
(Source : Boudon et Bourricaud, 1982 : 307)

Une seconde conception de la concurrence propose ainsi de considérer la concurrence non pas comme un problème de forces structurelles mais plutôt comme un problème de décisions et par prolongement de comportements de firmes. Notamment, les travaux de l'« école d'économie autrichienne » fondée par Menger, Hayek, Von Mises développent cette conception de la concurrence. Cette école « autrichienne » ne doit d'ailleurs pas être présentée comme une pensée uniforme tant, en son sein, les avis divergent sur de nombreux points. Toutefois, elle représente bien une tradition de recherche ancrée autour de plusieurs principes fondamentaux tels que le subjectivisme et la dynamique des marchés. « Industrial organization largely ignores, despite their importance, change, uncertainty, and disequilibrium in the business environment. Because these fundamental characteristics are cornerstones of the Austrian School of Economics, this doctrine offers a unique strategic perspectives » (Jacobson, 1992 : 782). Bien que des différences existent, les travaux de Schumpeter sont aussi souvent liés à ceux de cette école « autrichienne », peut-être parce que Schumpeter, alors étudiant, a eu comme professeurs les économistes autrichiens von Weiser et Böhm-Bawerk (Jacobson, 1992 : 784). Toujours est-il que les écoles schumpétérienne et autrichienne partagent communément l'idée que « trop centrée sur l'idée d'équilibre, la microéconomie classique ne fournit pas un cadre convenable pour comprendre ce qui se passe dans les économies de marché » (Koenig, 2005).

Par l'observation des comportements des entreprises dans les industries, cette approche cherche à comprendre l'évolution dynamique des industries. Ces travaux de recherche influenceront les modélisations proposées par la Nouvelle Économie Industrielle incarnée par Tirole (1988). Ce dernier, médaille d'or 2007 du CNRS, participe, à l'École d'économie de Toulouse, au développement de cette micro-économie moderne basée sur la théorie des jeux qui tente de représenter et de prédire le plus rationnellement possible les stratégies des entreprises. Deux thèmes de recherche y seront développés : l'approfondissement de l'étude de la différenciation des produits et de la concurrence monopolistique et la formalisation des situations d'oligopoles. Par ailleurs, plusieurs auteurs, se réclamant directement de l'école autrichienne, ont produit de très nombreuses recherches sur les interactions dynamiques entre les firmes en situation de concurrence (Smith et *al.*, 1992 ; Young et *al.*, 1996 ; Grimm et Smith, 1997). De leur côté, Scherer et Ross (1990) travailleront à cette approche « comportementaliste », appelée aussi « volontariste », approche où la concurrence est appréhendée comme un ensemble de décisions prises par des concurrents qui se connaissent et se reconnaissent comme tels. En fait, l'environnement concurrentiel des entreprises est perçu par les acteurs concurrents comme une construction sociale, comme le produit de leurs

comportements en interaction. Il s'agira dès lors d'analyser les manœuvres (attaques, défenses) concurrentielles des firmes (Smith et *al.*, 1992) pour comprendre leurs succès et échecs. Une manœuvre concurrentielle peut se définir comme un comportement adopté par une firme permettant d'acquérir des parts de marché au détriment d'un ou plusieurs concurrents. Par exemple, l'introduction d'un nouveau produit, l'entrée sur un marché ou encore la baisse de prix, sont des manœuvres concurrentielles.

Afin de mieux appréhender cette approche, il faut comprendre qu'à l'origine, l'école autrichienne pense le profit non comme le résultat d'un pouvoir monopolistique mais plutôt comme la conséquence et la motivation vers plus de découvertes et d'innovations. Jacobson (1992 : 785) précise que, selon cette école, l'objectif de toute formulation de stratégies ne doit pas être de se focaliser sur la limitation des forces concurrentielles mais plutôt sur la découverte entrepreneuriale (*the Austrian School highlights profits not as the result of monopoly power but rather as the consequence and the incentive for discovery and innovation. Under this view the goal of strategy formulation centers not on limiting competitive forces but rather on entrepreneurial discovery*). Les concepts d'innovation en tant que *nouvelles combinaisons* et de *destruction créatrice* suggèrent la capacité des firmes à agir sur leur environnement et à le modeler intentionnellement par leurs actions. « The futurity that entrepreneurship must confront introduces the possibility that the entrepreneur may, by his own creative actions, in fact construct the future as he wishes it to be » (Kirzner, 1999 : 10).

Ainsi, cette conception de la concurrence s'inscrit dans une perspective « volontariste » de la stratégie, celle là même oubliée par l'hypothèse « déterministe » héritée des approches économiques de la concurrence. Baden-Fuller et Stopford (1992) s'inscrivent dans cette perspective volontariste où les firmes ont « conscience » de leur capacité d'agir sur leur environnement grâce à leurs stratégies. Là où Porter préconisait un segment attractif pour faire du profit, Baden-Fuller et Stopford (1992), après avoir analysé différents environnements, démontrent que des entreprises très performantes existent dans les secteurs les moins attractifs en phase de maturité, voire les plus en crise. Toujours dans cette perspective volontariste, D'Aveni (1995) affirme que ce sont les firmes en concurrence qui décident d'augmenter ou de diminuer la rivalité dans le secteur. De son côté, Prahalad (2002) confirme la possibilité de façonner un nouvel espace concurrentiel plutôt que de se positionner dans l'espace existant.

1.3.2. Les limites de l'approche volontariste de la concurrence

Le tableau ci-dessous rassemble les deux perspectives offertes par les approches déterministe (Organisation industrielle) et volontariste (Économie autrichienne).

Tableau 11: Des perspectives différentes

(Source : Traduit de Jacobson, 1992 : 785)

	La stratégie fondée sur l'Organisation Industrielle	La stratégie fondée sur l'économie autrichienne
Objectif stratégique	Restreindre les forces compétitives	Découverte entrepreneuriale
Conditions du marché	Équilibre	Déséquilibre
Modélisation du profit	Régularités empiriques	Hétérogénéité
Nature des facteurs du succès	Facteurs stratégiques observables	Facteurs non observables

Au sein de l'école « autrichienne », nous l'avons déjà souligné, les avis divergent et de nombreux points de débat existent. La pensée de cette école n'étant pas « uniforme », il s'agira de ne pas généraliser les positions particulières des ténors de cette école mais d'en garder seulement les grandes lignes. Nous pouvons citer parmi d'autres, le débat autour de la conception même de l'entrepreneur, qui diverge chez Kirzner et chez Schumpeter, et qui illustre la richesse des discussions au sein de cette école : « si l'action entrepreneuriale forme chez Kirzner le quotidien de la vie des affaires, elle revêt au contraire chez Schumpeter un caractère exceptionnel » (Koenig, 2005). Jacobson (1992 : 784) nous rappelle plus largement les questions stratégiques soulevées et débattues par cette école telles que : l'innovation continue, la flexibilité, l'hétérogénéité intertemporelle ou encore les influences non observables de la performance des entreprises. Le succès est ainsi décrit comme dépendant, de façon critique, de facteurs non observables liés au temps ou à la spécificité de l'entreprise (*Business success is depicted as depending critically on many time- and firm-specific unobservable factors*) (Jacobson, 1992 : 785). Ce dernier point est encore un point de débat, mais il n'offre pas particulièrement une position confortable pour ceux qui cherchent à étudier la performance des entreprises.

Le point de vue de Burke, van Stel et Thurik (2009) est aussi intéressant à cet égard puisque les résultats de leur étude montrent, à partir des travaux de Kim et Mauborgne (2005), que les océans bleus sont rarement d'un bleu uniforme et qu'ils sont même teintés d'eau rouge. D'un côté, ces auteurs nous rappellent que la stratégie océan bleu fait appel au même genre d'innovation discuté dans la littérature entrepreneuriale : être alerte aux nouvelles opportunités de marchés (Kirzner, 1973), être imaginatif et visionnaire (von Mises, 1949), se concentrer sur l'innovation (Demsetz, 1973). D'un autre côté, ces auteurs montrent qu'il n'y a

pas de stratégie exclusive, que la combinaison d'une stratégie concurrentielle performante (océan rouge) permet de survivre sur des marchés sur le court terme et à la fois de financer le développement de stratégies océan bleu qui pérenniseront les performances de l'entreprise sur le long terme. « Far from encouraging managers to adopt an either/or decision between blue ocean and competitive strategy, the optimal strategic approach appears to involve adopting a blend of both strategies with different temporal emphasis » (Burke et *al.*, 2009 : 25). Ces auteurs relativisent la portée de leurs résultats et posent la question suivante : « what blend or emphasis should be given to either form of strategy across short and long-term time horizons ? »

Enfin, on peut se poser une autre question. Les critiques adressées par les écologistes des populations (Aldrich, 1979) aux tenants du modèle du « *choix stratégique* » (Child, 1972), représentent-elles une limite de cette perspective volontariste ? Yami (2006 : 27) nous rappelle ces critiques : « En effet, à un niveau macro, des facteurs historiques, politiques, économiques et sociaux déterminent le destin de populations d'organisations, de telle manière que **les actions d'organisations individuelles comptent pour peu dans le long terme du cours des événements** ».

2. Les stratégies concurrentielles dans les industries en déclin

De nombreux points tels que **l'accroissement de l'intensité concurrentielle, de l'incertitude et de la complexité** semblent à la fois caractériser les industries en crise et les industries en déclin. Parker et Helms (1992 : 27-28) emploient les termes suivants pour décrire les caractéristiques d'une industrie en déclin : « the phenomenon of decline creates an uncertain future and complex challenges for managers », « firms facing intense industry competition » ou encore « decline cause by increased international competition », etc.

De son côté, M. E. Porter emploie assez rarement le terme de « crise » pour une industrie. Harrigan et Porter (1984 : 11) emploient ce terme une fois dans la phrase suivante : « au Canada, pour l'**industrie en crise** de la pâte à papier, fermer des usines équivalait à faire mourir des villes entières », puis Porter (1982 : 288) précise « car ces usines sont souvent implantées dans des villes où elles sont la seule industrie ». Porter (1982 : 288) parle ainsi de ces mêmes fermetures d'usines « dans le secteur canadien de fabrication de la pâte à papier, déprimé et en voie de disparition » dans son chapitre présentant la stratégie dans les secteurs en déclin. On peut alors penser que le terme crise est utilisé lorsque le « **souci social** » est

présent, lorsqu'un désinvestissement ne signifie pas que des licenciements, mais bien **l'amputation d'une économie locale toute entière.**

Il nous semble bon de rappeler que les industries passent par un certain nombre de phases : introduction, démarrage, croissance, maturité, déclin, dont la période et l'amplitude varient d'une industrie à l'autre. « Toutefois, cette notion de phase étant tout à fait relative, ce qui est démarrage dans certains pays peut être déclin pour d'autres, celle-ci doit être complétée par un certain nombre d'éléments permettant d'en identifier la nature exacte » (Frost et Thiétart, 1981). De même, « il existe bien des différences dans la manière dont les secteurs réagissent au déclin. Certains secteurs vieillissent sans bruit, alors que d'autres connaissent des guerres sans merci, des capacités excédentaires prolongées et de lourdes pertes de fonctionnement » (Porter, 1982).

2.1. La définition et les critères du déclin pour une industrie

Industrie en déclin (<i>Declining industry</i>)	
L'industrie en déclin connaît une baisse importante de la demande sur une période longue. Selon Tarondeau et Huttin (2006), les causes du déclin peuvent être multiples: - l'évolution technologique : l'apparition de nouveaux produits sur le marché entraîne la disparition ou forte réduction des produits existants ; - l'évolution des besoins, des goûts, des valeurs sociales, entraînent des modifications dans les comportements d'achat ; - l'évolution démographique (ex : la baisse de la natalité impacte la demande de produits pour jeunes enfants) ; - le degré d'incertitude du déclin, celui-ci peut être inéluctable ou non (ex : le déclin de la bicyclette au profit de la moto a ensuite été compensé par de nouvelles utilisations dans le secteur des loisirs) ; - l'existence ou non de barrières à la sortie : frais de licenciements, équipements lourds, frais de reconversion, rupture de contrats d'approvisionnements, coûts psychologiques (attachement à une activité comme c'est le cas pour le textile dans les régions du Nord de la France). - les contraintes sociales ou politiques (bassin d'emploi mono-industriel, main-d'œuvre sous-qualifiée, ayant travaillée sur les mêmes postes de travail pendant une très longue période). Notons que Parker et Helms (1992 : 27) citent la définition d'une industrie en crise selon Porter (1980) : « it occurs when an industry has experienced sustained absolute losses presumed sufficient to exhaust available remedies to decline. »	Smith (1977) ; Hofer et Schendel (1978) ; Harrigan (1980) ; Frost et Thiétart (1981) ; Thiétart et Vivas-Colmenares (1982) ; Porter (1982) ; Porter et Harrigan (1983) ; Harrigan et Porter (1984) ; Zammuto et Cameron (1985) ; Calori et Ardisson (1988a ; 1988b) ; Lambkin (1990) ; Thiétart (1990) ; Parker et Helms (1992) ; Harfield et Hamilton (1997a) (1997b)

2.2. Les stratégies concurrentielles dans les industries en déclin

Tableau 12 : Les stratégies concurrentielles dans les industries en déclin

(Source : Élaboré par l'auteur)

Auteurs	Stratégies dans les industries en déclin	Résultats
Smith (1977)	Stratégies en fonction du couple phase d'activité et part de marché	Différentes stratégies sont proposées en fonction de la phase de vie d'une activité et de sa part de marché. Divisant l'évolution d'une activité en trois grandes catégories : croissance, saturation, stabilisation, Smith donne des indications quant aux orientations à adopter dans diverses situations concurrentielles : dominantes, modérées et faibles.
Hofer et Schendel (1978)	Stratégies en fonction du couple marché-produit	En phase de déclin, correspond trois types de stratégie selon la position concurrentielle relative de l'entreprise. En position concurrentielle forte et moyenne, une stratégie de réduction de l'actif est préconisée. En position concurrentielle faible, est préconisée une stratégie de concentration commerciale. Enfin, en position concurrentielle en retrait, est préconisée une stratégie de désinvestissement. En général, il existe deux voies pour une entreprise souhaitant se retirer du marché avec succès : 1) générer le maximum de cash en supprimant tout sauf les investissements les plus essentiels ou 2) se retirer de l'affaire précocement (dès les premiers signes du déclin) soit en désinvestissant soit en cessant toute action, dans tous les cas en se retirant au bout du compte à la fin.
Harrigan (1980)	Stratégie dans les industries en déclin (<i>Strategies for declining industries</i>)	Quatre stratégies sont possibles dans une industrie en déclin : la domination, la concentration sur un segment, le désinvestissement lent et le désinvestissement rapide.
Frost et Thiétart (1981)	Stratégies pour les secteurs matures et en déclin	Au-delà des stratégies de diversification et de désinvestissement, d'autres stratégies de succès se profilent. Elles s'articulent autour de deux grands axes : le premier consiste à jouer la masse, c'est-à-dire à devenir l'un des acteurs les plus efficaces et les plus importants de toute l'industrie. Le second, accessible à des firmes plus petites ou périphériques, mise sur la fragmentation, c'est-à-dire à rechercher une <i>niche</i> ou un domaine de spécialité ou de compétence particulière sur laquelle il faut s'appuyer.
Thiétart et Vivas-Colmenares (1982)	Stratégies pour les activités en déclin	Les auteurs étudient les stratégies de succès d'environ 600 activités différentes issues de la base de données PIMS. Les activités placées dans un environnement bénéficiant d'un déclin favorable ou possédant certaines forces compétitives peuvent mettre en œuvre des stratégies de dominance et de niche afin d'obtenir des performances élevées. Des activités n'ayant pas de forces compétitives ou n'ayant pas de déclin favorable peuvent seulement avoir recours à une stratégie d'écémage, c'est-à-dire à une réduction des investissements et des frais de gestion, ainsi qu'à une meilleure utilisation des équipements.
Porter (1982)	Stratégie concurrentielle dans les secteurs en déclin	Les entreprises les plus performantes dans une industrie en déclin sont plutôt celles qui ont fait le choix clair d'une stratégie générique.
Harrigan et Porter (1983, 1984)	Stratégies de fin de partie (<i>End-game strategies</i>)	Les auteurs étudient 95 entreprises confrontées à des marchés en déclin. Dans le cas d'un environnement défavorable pendant la phase de déclin, l'entreprise qui a des points forts sur les marchés résiduels doit rechercher une stratégie de créneau ou faire du cash-flow. Si l'entreprise a des faiblesses face à ses concurrents sur ces mêmes marchés, alors l'entreprise doit se retirer rapidement. Dans le cas d'un environnement favorable pendant la phase de déclin, l'entreprise qui a des points forts sur les marchés résiduels doit rechercher le leadership ou une stratégie de créneau. Si l'entreprise a des faiblesses face à ses concurrents sur ces mêmes marchés, alors l'entreprise devra dégager du cash-flow ou se retirer rapidement.
Zammuto et Cameron (1985)	Stratégies dans les industries en déclin	Que la réponse de l'entreprise soit l'érosion (<i>erosion</i>), la contraction (<i>contraction</i>), la dissolution (<i>dissolution</i>) ou le dépôt de bilan (<i>collapse</i>), la taille et/ou la structure de la niche devra s'adapter au nouvel environnement.
Calori et Ardisson (1988a ; 1988b)	Stratégies dans les industries en déclin ou mature (<i>Stalemate industries</i>)	1) La coopération (cartel) est essentielle à la réussite ; 2) Des différences positives peuvent être développées sur trois dimensions: le produit (ou service) lui-même ; l'environnement du produit (ou service) (délai de livraison, services périphériques, relations, etc.); l'image (du produit ou du fournisseur) ; 3) Les efforts en R&D doivent se focaliser sur l'amélioration des performances qui apparaissent comme cruciales aux yeux des consommateurs.
Lambkin (1990)	Stratégies des entreprises dans les industries en phase de déclin	Trois formes organisationnelles principales sont distinguées : les « spécialistes », les « généralistes » et les « polymorphistes ». Les formes organisationnelles les plus performantes sont fonction de la phase dans laquelle se trouve l'industrie. Dans la phase de déclin, les moins performants sont les « polymorphistes ». Ils sont concurrencés par les « spécialistes » sur la satisfaction du client et par les « généralistes » sur les coûts.
Thiétart (1990)	Stratégies dans les secteurs en déclin	Plusieurs situations de déclin plus ou moins favorables existent. Selon la nature du déclin, s'offrent aux firmes différentes stratégies: de créneau, de domination, d'écémage ou de liquidation.

Auteurs	Stratégies dans les industries en déclin	Résultats
Parker et Helms (1992)	Stratégies génériques dans une industrie en déclin (<i>Generic strategies in declining industries</i>)	« Superior performance is associated with mixed and reactive as well as single generic strategies » (Parker et Helms, 1992: 23). Plusieurs stratégies performantes sont donc possibles dans l'industrie du textile en déclin étudiée. Les combinaisons de stratégies génériques (<i>combined strategies of differentiation or focus and cost</i>) sont associées à une forte performance. De plus, les entreprises réactives sont aussi performantes que les entreprises ayant mis en œuvre une stratégie générique unique. En revanche, les entreprises « coincées au milieu », au sens de Porter (1982), ne sont pas performantes sur les segments en déclin de l'industrie étudiée.
Harfield et Hamilton (1997a, 1997b)	Stratégies de survie (<i>Survival strategies</i>)	Les auteurs étudient l'industrie de la chaussure en déclin en Nouvelle Zélande. Selon ces auteurs, la survie dans une industrie en déclin équivaut à une adaptation à un inconnu en perpétuel changement. Face à des environnements mouvants, la destination est déterminée par (et après) le voyage.
Roy (2006)	Stratégie de perturbation comme mode de régénération du secteur (<i>Disruption</i>)	Roy (2006 : 311) étudie le secteur de l'exploitation cinématographique française qui connaît un déclin à partir du milieu des années quatre-vingt. Ce secteur est l'objet d'un mouvement de régénération (Baden-Fuller et Stopford, 1992) initié par une manœuvre de Pathé en 1993 (introduction du multiplexe). Cette manœuvre impulse une nouvelle dynamique concurrentielle entre les participants au marché. La perturbation entraîne donc une profonde régénération du secteur (croissance de la demande, croissance et modernisation de l'offre, stimulation des approvisionnements) au profit des firmes dominantes, principales tenantes du nouveau paradigme sectoriel.

Smith (1977) propose différentes stratégies en fonction de la phase de vie d'une activité et de sa part de marché. Divisant l'évolution d'une activité en trois grandes catégories : croissance, saturation, stabilisation, Smith donne des indications quant aux orientations à adopter dans diverses situations concurrentielles : dominantes, modérées et faibles.

Tableau 13 :Stratégies d'une activité (dont le volume est une variable critique) selon sa phase de vie

(Source : Smith, 1977 cité par Frost et Thiétart, 1981)

Phase de vie Part de marché	Croissance	Saturation	Stabilisation
Importante	Investir massivement pour obtenir une position dominante. Fournir les ressources correspondant aux besoins.	Investir si c'est nécessaire pour maintenir la part de marché.	Maintenir la part de marché. Allouer une partie des ressources à d'autres domaines.
Modérée	Procéder à des investissements modérés afin de maintenir la position. Rechercher le profit.	Si la situation est viable, maintenir la part de marché avec un investissement réduit. Sinon arrêter tout investissement et abandonner le marché principal.	Si la situation est viable, maintenir la part de marché et commencer à allouer les ressources à d'autres domaines. Sinon choisir un segment spécialisé ou se retirer.
Faible	Procéder à un minimum d'investissement afin d'exploiter un marché en croissance. Être prêt à exploiter un segment de marché, sinon abandonner à terme.	Arrêter tout investissement. Étudier les secteurs spécialisés. Sinon, liquider les ressources.	Choisir un segment spécialisé ou se retirer.

Selon Hofer et Schendel (1978), à chacune des phases d'une industrie (introduction, croissance, maturité, déclin) correspond une stratégie souhaitable. Comme le montre le tableau ci-dessous, l'auteur suggère l'existence de caractéristiques différenciées associées à chacune des phases de vie d'une activité définie en terme de couple homogène produit-marché.

**Tableau 14 :Stratégies souhaitables à mettre en œuvre au niveau du couple
marché-produit en matière d'investissement**

(Source : Adapté de Hofer, 1977 ; cité dans Hofer et Schendel, 1978 : 104 ;
traduit en français par Frost et Thiétart, 1981 : 8)

Position concurrentielle relative Phase d'évolution	Forte	Moyenne	Faible	En retrait
Développement		Stratégie d'accroissement de parts de marché		
Réveil				Stratégie de contournement
Croissance		Stratégie de croissance		ou de liquidation
Maturité		Stratégie de recherche de profit	Stratégie de concentration commerciale	
Saturation				
Pétrification				
Déclin	Stratégie de réduction de l'actif			ou de désinvestissement

Ainsi, selon Hofer et Schendel (1978), en phase de déclin correspondent trois types de stratégie selon la position concurrentielle relative de l'entreprise. En position concurrentielle forte et moyenne, les auteurs préconisent une stratégie de réduction de l'actif. En position concurrentielle faible, est préconisée une stratégie de concentration commerciale. Enfin, en position concurrentielle en retrait, est préconisée une stratégie de désinvestissement.

Hofer et Schendel (1978 : 174) précisent que l'objectif des stratégies de liquidation et de désinvestissement est de se retirer délibérément du marché tout en générant le plus possible de cash (*milking strategies*). De telles stratégies sont préconisées lorsque la position concurrentielle relative de l'entreprise est faible et que l'attractivité de l'industrie est aussi faible. Toutefois, ces stratégies doivent être opérées à temps, avant que le déclin ne soit trop avancé et qu'il ne détruise les gains encore possibles. Les auteurs reconnaissent qu'il est difficile de mettre en œuvre ces stratégies. Ils tiennent cependant à préciser que tenter un retournement de situation (en investissant dans les activités de marketing, en prolongeant le rythme habituel des investissements, etc.) tient souvent de l'ordre du miracle et que les arguments dans ce sens ont du mérite. Toutefois, tenter un redressement n'est que trop souvent synonyme de retarder de ce qui est inévitable, ce qui peut s'avérer très coûteux en définitive. Notons que les auteurs reconnaissent n'avoir que rarement, voire jamais, rencontrés un cas de succès lié à un retournement de situation. « In general, there are two ways a firm can withdraw successfully from a market: 1) milking the business by withdrawing all but the most essential types of investment or 2) early withdrawal from the

business either by divestiture or cessation of operations » (Hofer et Schendel, 1978 : 174). Concernant ces deux stratégies, les actions à mettre en œuvre consistent à identifier des zones de réduction des dépenses et de coûts (équipements non utilisés, clients non rentables etc.) et des produits qui requièrent des coûts de stockage alors qu'ils ne sont plus rentables (*product pruning*). Pour ces derniers, une évaluation du coût total d'abandon du produit doit être calculée, l'abandon d'un produit pouvant impacter à la baisse les ventes d'autres produits ou encore le fait que les coûts fixes restent les mêmes après cet abandon.

Enfin, les auteurs préconisent qu'un ultime sauvetage du produit destiné à être abandonné, doit toujours être tenté via une réduction des coûts ou une augmentation du prix. De nombreux produits ayant bénéficié d'offres promotionnelles ont vu leurs prix grimper le jour où ces offres promotionnelles ont cessé. Toutefois, leurs ventes n'en ont pas été impactées pour autant surtout dans le cas de produits à forte marge brute dont les coûts fixes sont encore à travailler. En revanche, concernant les produits avec de faible marge brute et des coûts fixes très bas, les auteurs préconisent de le retirer dès que possible du marché afin de concentrer les dépenses sur des produits et des marchés avec de meilleurs potentiels.

Enfin, Hofer et Schendel (1978 : 174) concluent que lorsque la position concurrentielle est faible, il vaut mieux se retirer pour se concentrer sur des opportunités futures plus prometteuses (*the major point, however, is that, with a poor competitive position, it is better to withdraw and concentrate where there are attractive future opportunities*). De même, ils insistent sur le fait que les bénéfices réalisés seront meilleurs si les ventes se font lors d'un retrait « précoce ».

Harrigan (1980 : 602) atteste d'une diversité de stratégies au sein d'une même industrie en déclin :

- sortir précocement du marché (*early exit*) ce qui revient à un désinvestissement rapide ;
- se retirer lentement après extraction de la valeur investie (*milk the company's investment*) ce qui revient à un désinvestissement lent;
- se repositionner pour se concentrer sur les marchés les plus prometteurs (*shrink selectively*) ce qui revient à se concentrer sur quelques segments, l'auteur suggérant ici que des poches de demande subsistent dans les industries en déclin ;
- poursuivre sa stratégie (*holding the present position*) en réalisant des investissements défensifs comme des alignements sur les prix et les efforts marketing des concurrents ;
- rechercher la domination (*increased investments*) en baissant drastiquement ses prix pour faire sortir ses concurrents du marché et racheter leurs actifs (dans le cas où les barrières à la

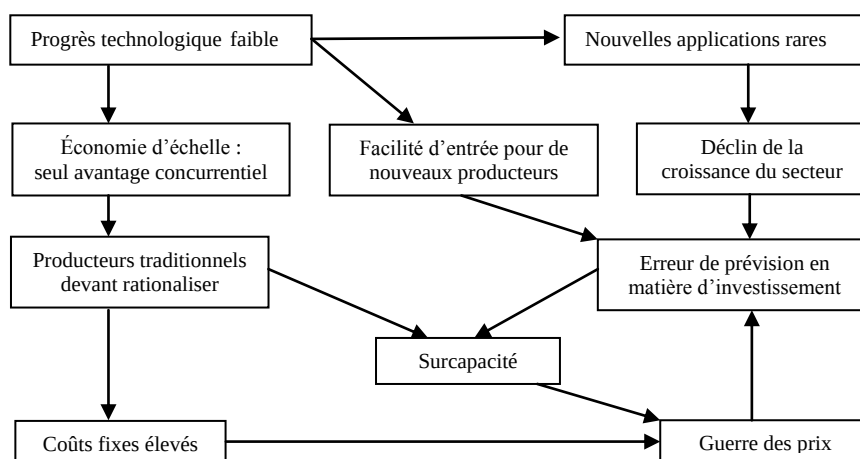
sortie sont peu élevées). Il s'agit d'accroître son niveau d'investissement en croyant qu'il y a un avantage sur le long terme à le faire.

Harrigan (1980 : 603) prévient qu'il y a un temps particulier pour la mise en œuvre de chacune de ces stratégies. Si des stratégies de repositionnement ou de réinvestissement doivent être mises en œuvre avant que les concurrents ne manœuvrent à leur tour, la stratégie de sortie doit se faire avant que le marché de la revente des actifs ne sombre précipitamment. S'il semble opportun pour une entreprise d'attendre que le contexte devienne moins incertain, l'entreprise y perdra l'occasion des options stratégiques, ce qui pourra lui être fortement préjudiciable. Enfin, si une entreprise opte pour une stratégie de domination, celle-ci paiera d'autant plus qu'elle sera entreprise précocement.

Frost et Thiétart (1981) ont étudié les industries en déclin. Ils mettent en évidence le cercle vicieux de la surcapacité et de la guerre des prix dans lesquels sont enfermées ces entreprises présentes dans ces industries. Selon ces auteurs, la surcapacité de production est l'un des maux les plus graves touchant une industrie mûre. « C'est la surcapacité qui mène à une guerre des prix **en éliminant les plus faibles** au profit des plus forts ou de ceux considérés comme étant stratégiques et dont la survie n'est pas conditionnée par des raisons économiques ». Comme le montre la figure ci-dessous, le cercle vicieux de surcapacité et de guerre des prix peut mener à des coûts globaux plus élevés de par les externalités qu'il entraîne et en particulier du fait des subventions d'État dont les industries, qui en sont victimes, peuvent bénéficier.

Figure 17 : Le cercle vicieux de la surcapacité et de la guerre des prix

(Source : Frost et Thiétart, 1981 : 7)



« Comment rompre le cercle vicieux dans lequel sont enfermées les entreprises d'industries mûres et en déclin et éviter ainsi les méfaits et les contraintes qu'il génère, tel est le défi

auquel les firmes d'aujourd'hui sont confrontées. Doit-on recourir plus encore aux protections artificielles ? Doit-on, au contraire, se nourrir des mêmes préceptes que ceux qui ont fait le succès des périodes de croissance et d'euphorie ? En deux mots, quelle doit être la stratégie de ces firmes ? » (Frost et Thiétart, 1981 : 7). Selon les auteurs, à cette période, un certain consensus se dégage parmi les experts en stratégie en ce qui concerne la nécessité de mettre en œuvre des stratégies adaptées à la phase de vie d'une activité (*cf.* Smith, 1977 ; Hofer et Schendel, 1978). Cependant, Frost et Thiétart (1981 : 9) observent qu'entre les approches normatives et la pratique des firmes, il existe un vide important qui doit être comblé. Une industrie en déclin n'est pas vouée inexorablement à la disparition ou au soutien public permanent. De même, « au-delà des stratégies de diversification et de désinvestissement, d'autres voies adaptées au caractère de maturité de l'industrie se profilent. Ces voies ou stratégies de succès s'articulent autour de deux grands axes : le premier consiste à jouer la masse, c'est-à-dire à devenir l'un des acteurs les plus efficaces et les plus importants de toute l'industrie. Le second mise sur la fragmentation, c'est-à-dire à rechercher une *niche* ou un domaine de spécialité ou de compétence particulière sur laquelle il faut s'appuyer » (Frost et Thiétart, 1981).

Tableau 15 : Les stratégies de succès des firmes en déclin

(Source : Frost et Thiétart, 1981 : 11)

Jouer la masse	Miser sur la Fragmentation
Être le plus gros et le plus efficace.	S'introduire là où les gros ne peuvent passer.
Contrôler la distribution.	Être une alternative pour les firmes en aval et en amont de l'acteur dominant.
Rechercher des accords entre firmes.	Être un correspondant de petits concurrents étrangers.
Dissuader les envahisseurs éventuels.	Jouer le service.
Avoir recours à des tactiques de terreur.	Être à l'affût des innovations.
	Se concentrer sur une niche.

Frost et Thiétart (1981 : 9) illustrent la stratégie « jouer la masse » (stratégie de masse et de productivité) avec l'exemple du succès des grandes firmes japonaises sidérurgiques. Si une tonne d'acier peut être fabriquée en deux heures comme au Japon, il en faut dix en France et sept en Allemagne. Les auteurs expliquent que la stratégie de masse peut être renforcée par la recherche d'un contrôle de l'industrie. Ils donnent l'exemple des sidérurgistes allemands qui avaient traditionnellement contrôlé leur système de distribution par des prises de participation directe ou par l'intermédiaire de différents accords entre distributeurs et producteurs. Ils

expliquent que la pénétration durable du marché ouest-allemand avait été extrêmement difficile pour ses concurrents étrangers qui ne pouvaient disposer d'un système de distribution libre de contraintes. Un autre aspect du contrôle de l'industrie peut être trouvé dans le développement d'accords entre acteurs dominants au détriment de firmes plus petites ou plus faibles. Il peut s'agir, comme dans le domaine de l'acier, d'accords relatifs à l'utilisation de ressources communes, telles que des réseaux de distribution ou la recherche **avec pour conséquence de pousser les plus petites hors de certaines activités**. Au-delà de la recherche de contrôle, il existe des stratégies défensives dont le but est d'empêcher un « envahisseur » de plus grande efficacité économique de prendre pied sur son territoire. Les auteurs expliquent que « dans le domaine de l'acier, une sorte d'équilibre de la terreur a pu être atteint lorsque la firme dominante arriva à dissuader ses concurrents d'entrer sur son territoire. Il s'agit pour ce faire de convaincre ces derniers que des représailles très fortes pourraient être mises en œuvre sur leurs propres marchés si leur stratégie de pénétration devait continuer. » Enfin, les auteurs ajoutent qu'un support politique tend généralement à inhiber les firmes concurrentes qui, pour réaliser leurs investissements, doivent recourir au marché financier sans aide gouvernementale d'aucune sorte.

« Au-delà de la stratégie de masse qui ne peut être jouée que par les acteurs principaux dans un marché oligopolistique, dont les règles sont fixées par ces derniers, il existe une seconde stratégie, accessible à des firmes plus petites ou périphériques, tendant à exploiter les failles de la stratégie des firmes dominantes, il s'agit de la stratégie de fragmentation ». Selon Frost et Thiétart (1981 : 10), une entreprise est considérée comme *périphérique* à cause de sa taille ou du fait de sa localisation. Elle peut également être centrale dans un pays, mais périphérique par rapport à des marchés plus lointains.

Concernant cette stratégie de fragmentation, Frost et Thiétart (1981 : 10) expliquent qu'**il existe des fragments d'industrie négligés par les acteurs dominants**. Les auteurs citent l'exemple d'un distributeur craignant une intégration aval de la part d'un acteur dominant du marché et qui, de fait, est intéressé par l'existence d'entreprises périphériques essentiellement comme sources alternatives d'approvisionnement. Plus encore, ce distributeur recherche auprès de ces dernières non seulement à accroître son pouvoir de négociation mais aussi une plus grande flexibilité et plus de services. Or de nombreuses firmes périphériques sont capables d'exploiter ces opportunités qui consistent à combler des insuffisances. Ces insuffisances concernent un niveau de différenciation insuffisant apporté aux produits ou un niveau insuffisant de service offert à la clientèle etc. Dans le secteur de l'acier, les auteurs donnent encore l'exemple de l'entreprise Aubert et Duval qui fabrique de l'acier pour une

clientèle demandant à la fois qualité et rapidité de livraison. Dans le secteur du textile, l'adaptation des produits (en termes de qualité, de texture, de couleurs, de modèles, etc.) afin de répondre au marché, s'est révélée, pour certaines entreprises, le meilleur moyen de lutter contre les concurrents du sud-est asiatique, ceux-ci n'ayant pas la souplesse permettant de renouveler leurs produits. Les auteurs donnent encore l'exemple de Loesch, société allemande, qui a fondé sa stratégie sur la souplesse d'action et la rapidité de réaction face à une demande inattendue de la clientèle. De même, **l'innovation, bien que limitée dans les industries en déclin, est également une source d'opportunités pour les petites entreprises**. Les auteurs citent l'exemple des aciéries Bresciani en Italie, qui grâce à de petits fours alimentés avec de la ferraille à bas prix, ont pu obtenir des prix de revient très compétitifs pour certains produits spécifiques. Enfin, le choix d'une stratégie de concentration sur une *niche* particulière a fait le succès de petites entreprises qui ont fait porter leur effort sur des produits technologiquement difficiles à fabriquer. De même, certains producteurs d'aciers spéciaux suédois sont devenus des acteurs importants de leur secteur en se spécialisant dans la production d'aciers difficiles à réaliser et en évitant de produire une gamme complète. Seule la taille du marché était insuffisante pour attirer les firmes dominantes, jusqu'au jour où l'expansion du marché a créé une demande suffisamment importante pour attirer ces firmes dominantes auxquelles le marché a été alors abandonné. Les auteurs citent enfin le cas de la reconversion au Japon des chantiers navals, qui lors de la baisse de la demande en navires, se sont tournés vers une nouvelle *niche* qui était celle des usines flottantes.

Enfin, Frost et Thiétart (1981 : 10) citent les opportunités accessibles aux « **producteurs locaux qui n'ont pu ou n'ont pas su dépasser les limites de leur marché national. Ces producteurs qui sont souvent dans une position difficile, peuvent tirer un profit substantiel d'une alliance avec un réseau international de vente et de distribution** ».

Thiétart et Vivas-Colmenares (1982) ont analysé les stratégies de succès dans environ 600 activités en déclin issues de la base de données PIMS gérée par le Strategic Planning Institute. Les critères de choix de cette sélection furent les suivants :

- une croissance réelle du marché des activités comprise entre – 10 % et 0 % ;
- une phase de vie de l'activité perçue comme étant celle du déclin ou de la maturité ;
- une taille de l'entreprise inférieure à 5000 personnes.

Ces auteurs précisent que les stratégies de succès issues de l'analyse sont assez différentes des recommandations souvent faites en planification stratégique et fondées sur la théorie de cycle de vie des produits. Les auteurs rappellent que les implications suggérées par

(Hall, 1980 ; Harrigan, 1980 ; Porter, 1980 ; Frost et Thiétart, 1981) tendent à montrer que les schémas anciens proposés dans la théorie du cycle de vie des produits sont un raccourci exagéré de la réalité. « Selon la théorie du cycle de vie des produits, différentes stratégies sont adaptées à des phases diverses de l'évolution d'une activité. Ainsi, pour simplifier, lors des phases d'introduction et de croissance, une stratégie de dominance est de rigueur. Lors de la maturité, une stratégie de niche est conseillée. Enfin, en phase de déclin, c'est la stratégie d'écramage qui doit être adoptée » (Thiétart et Vivas-Colmenares, 1982 : 48). **Notons que la stratégie d'écramage « trop simpliste » selon les auteurs, dans le cas d'activités en déclin, se caractérise généralement par les actions suivantes :**

- dans le domaine financier : **réduction des investissements et de l'ensemble des éléments d'actifs ;**
- dans le domaine technique : **rationalisation de la production ;**
- dans le domaine commercial : **diminution des frais de publicité, de promotion, de vente, de distribution et concentration sur un nombre limité de modèles destinés à une clientèle réduite ;**
- dans le domaine de la recherche : **contraction des dépenses ;**
- dans le domaine du personnel : **mise en place d'une rémunération fixe sans système d'incitation financière.**

Pourtant, l'analyse réalisée par les auteurs montre que les actions entreprises peuvent être différentes de ce schéma stéréotypé de la réalité. De même, Porter (1982 : 277) pense que **« les stratégies par lesquelles les firmes peuvent s'adapter au déclin sont nettement plus complexes »**. Thiétart et Vivas-Colmenares (1982 : 51) concluent d'ailleurs en ces termes : **« ces résultats nous permettent d'affirmer que l'utilisation de la position d'une activité sur son cycle de vie, comme base unique de choix d'une stratégie, est à la fois simpliste et fort éloignée de la réalité. Ce type de démarche trompeuse devrait être proscrit et laisser place à des approches prenant mieux en compte les caractéristiques de l'entreprise ainsi que l'ensemble des éléments constitutifs du problème stratégique. »**

Au préalable, Thiétart et Vivas-Colmenares (1982 : 49) nous rappellent que Harrigan (1980) et Porter (1982) ont trouvé que certains environnements étaient plus défavorables que d'autres. Ainsi, un environnement défavorable existe quand la demande se détériore rapidement, quand la concurrence est volatile, quand les concurrents font face à de hautes barrières de sortie, quand le coût de changement de fournisseurs pour un client est faible, quand la surcapacité est importante, quand l'évolution technologique est rapide et quand les produits se banalisent. Une situation de déclin défavorable est donc une situation où

les firmes n'ont pas de vision stratégique claire et où il existe des freins importants dans l'industrie. *A contrario*, un environnement favorable est caractérisé par un faible risque d'entrée de nouveaux concurrents, un faible pouvoir de négociation des fournisseurs, une faible possibilité de substitution des produits, un faible pouvoir de négociation des acheteurs, une grande fidélité de la clientèle et une demande peu sensible par rapport aux prix. Une situation de déclin favorable est donc une situation où le départ des firmes peut être organisé (en particulier parce que les barrières à la sortie ne sont pas trop élevées).

Tout comme les environnements favorables ou non, les positions compétitives sont difficiles à évaluer. Pourtant, selon les auteurs, des stratégies de succès différentes peuvent être mises en œuvre selon les caractéristiques (de l'activité) choisies en fonction de deux grandes dimensions : type de déclin et forces compétitives. Ainsi, les auteurs ont identifié et évalué ces caractéristiques pour créer cinq groupes qui sont répartis au sein du tableau suivant :

Tableau 16 : Stratégies de succès pour les activités en déclin

(Source : Thiéart et Vivas-Colmenares, 1982)

		<i>Type de déclin</i>		
		<i>Favorable</i>	<i>Moyen</i>	<i>Défavorable</i>
<i>Forces compétitives</i>	<i>Élevées</i>	Groupe 1 - stratégie de niche - stratégie d'écrémage		Groupe 5 - stratégie de niche - stratégie d'écrémage
	<i>Moyennes</i>	Groupe 4 - stratégie de niche - stratégie de leadership - stratégie d'écrémage		Groupe 2
	<i>Faibles</i>		Groupe 3 - stratégie d'écrémage	

Le tableau montre que les activités placées dans un environnement bénéficiant d'un déclin favorable ou possédant certaines forces compétitives peuvent mettre en œuvre des stratégies de dominance (leadership) et de niche afin d'obtenir des performances élevées. *A contrario*, des activités n'ayant pas de forces compétitives ou n'ayant pas de déclin favorable peuvent seulement avoir recours à une stratégie d'écrémage.

Une analyse des résultats permet aux auteurs de conclure que « globalement, les stratégies de succès à mettre en œuvre pour des activités en déclin sont, tout d'abord, la réduction des investissements et d'autres éléments d'actifs pour améliorer le cash-flow et, ensuite, l'amélioration de l'utilisation de l'appareil de production pour accroître la productivité ». Toutefois, si Thiétart et Vivas-Colmenares (1982 : 51) vérifient en quelque sorte une partie des propositions faites dans les approches traditionnelles, ces auteurs précisent que cette stratégie peut s'avérer, au contraire, dans certains cas, inefficace et contre indiquée pour l'obtention d'une bonne performance. Une analyse approfondie des résultats met en évidence d'autres actions (que l'écémage) qui peuvent exercer un effet positif sur le comportement de ces mêmes activités. Ainsi, l'analyse plus approfondie des résultats globaux montre que d'autres actions stratégiques peuvent aussi conduire au succès et ceci en fonction des caractéristiques des différents groupes :

- pour le groupe 1, composé essentiellement d'activités de biens d'équipements, ayant un déclin favorable et jouissant d'une position relativement forte par rapport à la concurrence, une stratégie de niche mène au succès, en terme de cash-flow. Cette stratégie de niche est caractérisée par un effort de recherche et développement et par la mise en œuvre d'une politique de différenciation en termes de produit, de prix et de qualité ;
- pour les groupes 2 et 3, seule une stratégie d'écémage peut améliorer le cash-flow. Mise à part la réduction des investissements, les groupes 2 et 3 peuvent avoir recours à une diminution des frais de marketing afin d'améliorer la performance. Pour ces deux groupes toutefois, la part de marché peut être améliorée grâce à un effort de vente plus important.
- pour le groupe 4, composé principalement d'activités de biens de grande consommation, non durables, ayant un déclin favorable et possédant certaines forces, des stratégies de niche et de dominance conduisent au succès en termes de cash-flow. La stratégie de dominance se caractérise par des efforts importants de publicité et de promotion. La stratégie de niche se fonde sur une politique de différenciation en termes de qualité, d'image et de coûts.
- pour le groupe 5, constitué, à la fois, de biens de consommation durables et non durables, bénéficiant d'une position compétitive relativement forte mais ayant à faire face à un déclin favorable, une stratégie de niche peut conduire à la réussite en termes de cash-flow. Cette stratégie de niche se caractérise par un effort important de recherche et de développement et par la mise en œuvre d'une politique de différenciation en termes de produit, de type de clientèle, de qualité et de prix. Néanmoins, les dépenses de publicité et de promotion ont un impact négatif sur le cash-flow. La réduction de ces frais peut donc mener à une performance plus élevée.

Thiéart (1990) nous confirme que, en fonction des causes retenues, peuvent être identifiés plusieurs situations de déclin plus ou moins favorables dans lesquelles différentes options stratégiques s'offrent aux firmes. Les options stratégiques tenant compte de la nature du déclin peuvent se résumer ainsi :

- la stratégie de domination se traduit principalement par des activités commerciales agressives (en terme de prix et de promotion), en rachat des gammes de produits ou des capacités de fabrication de la concurrence (ex : dans le secteur de l'imprimerie en France), par des efforts de communication dans le secteur pour afficher clairement son intention d'y rester, par des aides au départ des concurrents. Ce type de stratégie est souvent le fait de sociétés qui ont des ressources suffisantes dans le secteur car il existe souvent un problème de crédibilité vis-à-vis d'un tel secteur ;
- la stratégie de créneau vise à identifier le ou les segments au sein de l'industrie qui restent avec une demande stable, la firme choisit alors une stratégie de domination sur ce créneau ;
- la stratégie d'écramage vise à maintenir ou à augmenter les prix, à arrêter les investissements, à comprimer les coûts de recherche, de fabrication ou les coûts commerciaux, à faire l'élagage de la gamme de produits et à supprimer les clients marginaux.
- la stratégie de liquidation vise principalement à vendre les actifs, à réaffecter ou licencier le personnel et à choisir éventuellement un nouveau portefeuille d'activités (Tarondeau et Huttin, 2006).

Tableau 17 : Caractéristiques des différentes options stratégiques
dans les secteurs en déclin
(Source : Thiéart, 1990)

	Capacités concurrentielles importantes sur des créneaux de demandes rémanentes	Capacités concurrentielles faibles sur des créneaux de demandes rémanentes	
Déclin favorable	Stratégies de domination ou de créneau	Stratégies d'écramage ou de liquidation	
Déclin défavorable	Stratégie de créneau ou d'écramage	Stratégie de liquidation	
Domination	Créneau	Écramage	Liquidation
- Actions commerciales agressives (prix, promotion, etc.) - Achat de gammes de produits de la concurrence - Achat de capacités de fabrication des concurrents - Politique d'innovation rendant obsolescents les produits concurrents - Aide au départ des concurrents - Affirmation claire de son intention de demeurer dans l'industrie	- Choix d'un segment à demande stable et générant de forts profits - Mise en œuvre des actions de domination (cf. ci-contre) - Aide au départ des concurrents de l'industrie - Passage à une stratégie d'écramage et, ultérieurement, de liquidation	- Augmentation ou maintien des prix - Arrêt des investissements - Compression des coûts commerciaux, de service, de fabrication et de recherche - Suppression des clients marginaux	- Vente (si possible ou mise au rebut des équipements) - Réaffectation ou licenciement du personnel - Définition nouvelle de l'image de l'entreprise - Choix d'un nouveau portefeuille d'activité

Selon Porter (1982), dans un contexte difficile, les entreprises les plus performantes sont plutôt celles qui ont fait le choix clair d'une stratégie générique parmi les trois stratégies génériques suivantes :

1) la domination par les coûts: une entreprise produit et commercialise à des coûts inférieurs à ceux de ses concurrents. Cette stratégie vise à atteindre des objectifs « au niveau de l'ensemble du secteur ». Porter (1982 : 39) précise qu'« une situation favorable au niveau des coûts défend la firme contre les clients puissants, parce que les clients ne peuvent exercer leur pouvoir que pour baisser les prix jusqu'au niveau de ceux du concurrent de la firme la plus efficace ». Selon Dess et Davis (1984) (cité par Parker et Helms, 1992 : 30), sont ainsi incluses les démarches suivantes : efficacité opérationnelle (*operating efficiency*), contrôle qualité, contrôle produit (*product and quality control*) et achat de matières premières (*procurement of raw materials*);

2) la différenciation : elle peut être mise en œuvre sur la base de n'importe quelle compétence distinctive organisationnelle représentant un avantage compétitif (à caractère unique) par rapport à d'autres entreprises. Cette stratégie vise à atteindre des objectifs « au niveau de l'ensemble du secteur ». Selon Dess et Davis (1984) (cité par Parker et Helms, 1992 : 30), sont ici incluses les démarches suivantes : la contribution à la reconnaissance de la marque (*brand identification*), l'innovation marketing (*innovation in marketing*) ou encore le contrôle des canaux de distribution (*control of distribution channels*).

3) la concentration (focalisation sur un marché de niche) : l'entreprise développe une expertise hautement spécialisée répondant aux besoins et aux demandes spécifiques d'un groupe bien défini de consommateurs. « Cette stratégie repose sur l'idée que la firme est capable de servir sa cible stratégique restreinte plus efficacement, ou en consommant moins de ressources, que les concurrents qui luttent dans un domaine plus large [...] Même si la stratégie de concentration n'assure pas des coûts faibles ou une différenciation dans le cadre d'une perspective qui embrasserait l'ensemble du marché, elle permet d'atteindre l'une des deux situations ou les deux à la fois face à la cible restreinte qui est visée sur le marché » (Porter, 1982 : 42). Notons que Porter (1985) précisait à ce sujet: « Competitors who want to preserve profitability should give a priority to the less costly sources of differentiation. »

Selon Dess et Davis (1984) (cité par Parker et Helms, 1992 : 30), sont ainsi incluses les démarches suivantes : le développement de nouveau produit (*new product development*) ou encore une capacité à produire des produits spéciaux (*manufacturing capacity for specialty products*).

Tableau 18 : Les trois stratégies génériques

(Source : Porter, 1982 : 42)

		Avantage stratégique	
		Le caractère unique du produit est perçu par la clientèle	La situation de la firme se caractérise par des coûts faibles
Cible stratégique	Le secteur tout entier	Différenciation	Domination globale au niveau des coûts
	Un segment particulier	Concentration	

Il est important de préciser que, selon Porter, la pire position pour une entreprise est de se retrouver enlisée dans la voie médiane, « coincée au milieu », en s'efforçant de poursuivre simultanément plus d'une seule stratégie concurrentielle. « De la sorte, l'entreprise est sûre de n'aboutir qu'à une position stratégique médiocre et à des résultats inférieurs à ceux de la moyenne du secteur. En effet, en voulant essayer plusieurs stratégies, la firme n'en mènera aucune à terme, comment pourrait-elle résoudre simultanément les contradictions inhérentes à chacune des stratégies ? » (Porter, 1993 : 42). « Il est rare qu'une firme soit agencée pour suivre les trois stratégies à la fois » (Porter, 1982 : 46).

Notons que Roy (2006 : 14) note de nombreuses critiques sur ce point : « Si l'univers sectoriel est stable et que les acteurs ne changent pas (barrières à l'entrée et à la sortie), la thèse s'avère robuste. Mais dès lors que le secteur subit de profondes mutations avec l'arrivée de nouveaux acteurs et de nouvelles pratiques, s'attacher à une stratégie générique peut s'avérer périlleux. Dans ce cas, la question de l'enlissement dans la voie médiane se pose différemment et la firme en place peut alors avoir intérêt à combiner deux stratégies génériques pour défendre sa position ».

Concernant plus spécifiquement les stratégies des entreprises dans les secteurs en déclin, Porter (1982 : 276) pense que les secteurs en déclin ont toujours existé, « mais **cet environnement structurel difficile s'est sans doute développé avec le ralentissement de la croissance économique mondiale**, le remplacement des produits dû à la forte inflation par les coûts, le progrès technologique incessant [...] ». Selon cet auteur, le déclin d'une industrie augmente la probabilité d'un affrontement entre concurrents, « en raison de la chute des ventes, la phase de déclin d'un secteur sera particulièrement susceptible d'être marquée par une guerre intense des prix entre concurrents » (Porter, 1982). En effet, cet auteur considère que la probabilité d'une « bataille rangée entre concurrents » est déterminée par les caractéristiques structurelles de l'industrie. Le modèle de Porter permet dans ce sens d'évaluer le degré d'agressivité, de conflictualité de la concurrence entre les firmes. Ce modèle a été

repris par le Boston Consulting Group (BCG) qui en a proposé une « matrice » opérationnelle des situations stratégiques possibles (cf. tableau ci-dessous).

Tableau 19 : « Matrice » des situations stratégiques possibles du BCG

(Source : Marchesnay, 1993a : 61)

		Avantage concurrentiel	
Positionnements concurrentiels		Elevé	Faible
	Nombreux	Spécialisation	Fragmenté
	Peu nombreux	Volume	Impasse

Alors même que les concurrents se retrouvent trop nombreux au sein d'une même industrie en déclin, Porter (1982 : 278) explique certains freins rencontrés par les entreprises pour sortir du secteur. Ce sont ces « obstacles à la sortie » qui maintiennent des entreprises dans les secteurs en déclin où elles continuent de lutter même avec des rendements de l'investissement inférieurs à la normale. Par exemple, cet auteur précise qu'« il se peut que les firmes aient des perceptions différentes de la demande future [...] la perception de la firme quant à la vraisemblance d'un déclin futur est influencée par sa position dans le secteur et par les obstacles qu'elle éprouve à sortir du secteur ». En d'autres termes, **plus une entreprise rencontre des obstacles pour sortir du secteur en déclin, plus elle paraît avoir des perspectives futures optimistes et plus particulièrement dans le contexte d'un déclin de type lent, incertain.** Dans le cas d'un déclin de type rapide où la demande décline rapidement, les entreprises ont du mal à justifier des perspectives futures optimistes, de forts désinvestissements ou encore l'abandon d'usines complètes qui permettent au secteur d'ajuster sa capacité de production à la baisse. Par ailleurs, **la fluctuation des ventes naturellement variables dans certain secteur peut entretenir une certaine confusion.** D'une période à l'autre, il devient alors plus difficile de dissocier ces fluctuations de la baisse durable des ventes (déclin).

Un autre exemple donné par Porter est l'attachement affectif des dirigeants à un secteur d'activité et leur engagement qui peut favoriser le maintien de ces entreprises dans les secteurs en déclin. En cas de désinvestissement dans le cadre d'une stratégie de fin de partie, des conséquences très fâcheuses peuvent affecter durement les dirigeants comme la rupture d'une identification à un secteur d'activité qui existe peut-être depuis longtemps, parfois, pour certains par l'intermédiaire d'une histoire familiale liée à plusieurs générations. « **Plus la firme a un passé et une tradition et plus faible est la mobilité probable des hauts dirigeants vers d'autres firmes ou d'autres carrières, plus ces considérations ont des chances d'avoir du poids et de dissuader de sortir du secteur** » (Porter, 1982 : 286).

Porter (1993 : 42) aura étudié un certain nombre d'échecs tentant ainsi de comprendre le déclin de ces industries. Il donne l'exemple de l'industrie de la construction navale. Il explique diverses raisons qui ont fait que les chantiers navals britanniques et espagnols ont périclité :

- des coûts supérieurs à ceux des chantiers coréens ;
- une absence totale de différenciation par rapport aux Japonais ;
- une incapacité à définir et à cibler des segments particuliers. À ce titre, Porter cite l'exemple des chantiers finlandais qui ont opté pour un champ d'opération plus étroit, celui des brise-glaces, sur lequel ils ont pu s'assurer un avantage concurrentiel. Quant aux chantiers navals britanniques et espagnols, ils n'avaient ciblé aucun segment en particulier et dépendaient des marchés publics.

Porter (1982 : 277) note que les stratégies qui réussissent existent, bien qu'elles soient très diverses. « Certaines firmes ont obtenu des rendements élevés avec des stratégies qui impliquent en réalité un réinvestissement massif dans un secteur en déclin, réinvestissement qui transforme plus tard leurs affaires en *vaches à lait*. D'autres ont évité les pertes qu'ont subies plus tard leurs concurrents en quittant le secteur avant que la plupart des autres n'aperçoivent le déclin, sans même récolter les fruits mûrs ». Pendant la phase de déclin d'un secteur, Porter (1982 : 290) propose aux entreprises plus particulièrement quatre stratégies différentes (cf. figure et tableau ci-dessous).

Figure 18 : Les stratégies possibles dans les secteurs en déclin

(Source : Porter, 1982 : 296)

	La firme a des forces particulières face à ses concurrents dans les poches qui restent	La firme n'a pas de forces particulières face à ses concurrents dans les poches qui restent
La structure du secteur est favorable pendant la phase de déclin	Domination ou secteur réservé	Récolte des fruits mûrs ou désinvestissement rapide
La structure du secteur est défavorable pendant la phase de déclin	Secteur réservé ou récolte des fruits mûrs	Désinvestissement rapide

La firme éprouve des besoins stratégiques de rester dans le secteur d'activité.

Tableau 20 : Les différentes stratégies possibles dans les secteurs en déclin

(Source : Porter, 1982 : 291)

Domination	Secteur réservé	Récolte des fruits mûrs	Désinvestissement rapide
Rechercher une position de domination en termes de part de marché	Créer ou défendre une forte position dans un segment particulier	Gérer un désinvestissement contrôlé, tirer des avantages de ses forces	Liquider l'investissement le plus tôt possible dans la phase de déclin

Selon Porter, au centre des stratégies de la domination et du secteur réservé, on trouve la crédibilité de la firme, en ce qui concerne sa capacité à pousser ses concurrents à sortir du secteur. Enfin, Porter (1982 : 298) préconise aux entreprises d'adopter, dès la phase de maturité du secteur, des mesures qui amélioreront grandement leur position dans la phase de déclin. L'auteur propose ainsi de mettre l'accent sur les segments de marché qui seront les plus favorables pendant la phase de déclin. Dans ce sens, Porter (1982 : 279) précise que la nature des poches résiduelles de la demande a une grande influence sur la rentabilité des concurrents restants. L'une des poches les plus rentables est bien sûr le segment de haute qualité, souvent insensible aux produits de remplacement. Elle se compose d'acheteurs peu soucieux du prix et se prête à une forte différenciation des produits. D'autres poches résiduelles ont des perspectives de profit assez sombres.

Harrigan et Porter (1983 : 112, 1984) discutent les facteurs qui déterminent l'intérêt pour une entreprise de rester dans un secteur en déclin ainsi que les stratégies alternatives. Ils précisent qu'ils discutent des problèmes que pose la baisse de la demande, cette baisse étant structurelle et non conjoncturelle. Ces auteurs ont conscience que, parfois, des innovations, des réductions de coûts et des retournements de contexte peuvent arrêter le déclin (*Sometimes, of course, innovations, cost reductions, and shifts in other circumstances may reverse a decline*). Toutefois, ils précisent que **l'objet de leur étude se limite tout particulièrement aux industries où tous les remèdes disponibles ont été utilisés et où le problème stratégique est bien la confrontation à un déclin irrémédiable**. C'est ce que les auteurs nomment « fin de partie » (*end-game*). « Dès 1948, après la découverte du transistor, il est clair que les tubes à vide des appareils de télévision étaient devenus techniquement obsolètes. En quelques années, on prédisait aux fabricants que, vers 1961, la moitié des appareils alors en fonctionnement utiliseraient des transistors au lieu de tubes électroniques. Depuis les années 50, les fabricants de tubes électroniques ont donc été engagés dans une fin de partie. » Pourtant, en 1983, plusieurs usines continuent encore de produire des tubes. « **Dans un contexte d'obsolescence certaine, mais de déclin lent**, les six principaux fabricants ont pu

réduire leur capacité de production et l'aligner avec la demande. Aucune guerre des prix n'est venue ruiner la rentabilité de leurs opérations, et les entreprises qui ont bien manœuvré pendant le déclin ont recueilli des profits élevés. » Le conseil habituel à cette époque était de générer du cash-flow maximal en supprimant les investissements et en se retirant au bout du compte. Ainsi, il ne fallait surtout pas investir dans des marchés à croissance nulle ou négative ; au contraire, il fallait essayer d'en tirer le plus possible d'argent frais. Les auteurs suggèrent cependant que la nature de la concurrence et les alternatives stratégiques face à une décroissance de la demande sont complexes. « Les cas des secteurs qui ont enregistré une baisse de volume de leurs ventes pendant une période continue diffèrent très sensiblement. Quelques secteurs, comme celui des tubes à vide, ont bien vieilli, et les profits des entreprises restées en course ont été très élevés. Dans d'autres, comme celui de la rayonne, le déclin s'est accompagné d'une guerre de prix, d'une surcapacité prolongée et de pertes d'exploitation élevées. De même varient les histoires des entreprises qui se sont tirées avec succès d'une situation de déclin. Certaines, comme GTE Sylvania, ont obtenu de gros profits en procédant à des investissements importants dans un secteur en perte de vitesse pour en tirer plus tard de meilleurs profits. D'autres, comme Raytheon et DuPont, en vendant avant leurs concurrents parce qu'elles s'étaient aperçues plus tôt du déclin, évitèrent les pertes qu'ils ont essuyés. »

Harrigan et Porter (1983 : 112) s'interrogent sur les déterminants de la concurrence comme *les conditions de la demande*. « Shrinking industry sales make the decline phase volatile ». Selon eux, connaître la cause de la baisse de la demande permet de déterminer comment les entreprises vont percevoir à la fois l'évolution future de la demande et les profits à retirer sur un marché diminué. Les auteurs insistent donc sur le fait que **l'incertitude sur l'évolution de la demande et les attentes des entreprises quant à celle-ci vont affecter substantiellement les conditions de la concurrence** pendant la fin de partie. « Correct or not, **competitors' perceptions of demand in a declining industry** potently affect how they play out their end-game strategies » (Harrigan et Porter, 1983: 113). Dans le cas où les dirigeants du secteur pensent que la demande va se ranimer ou au moins se stabiliser, ils vont probablement essayer de tenir leurs positions. Harrigan et Porter (1984 : 8) donnent l'exemple des aliments pour bébés (secteur où le nombre de bébés se réduit), les efforts des entreprises pour maintenir leur part de marché ont conduit à une guerre des prix. En revanche, si les dirigeants des entreprises en présence sont tous persuadés que le déclin du secteur est irréversible, il y a plus de chance que la diminution de capacité se fasse dans l'ordre. Tel a été le cas pour le carbonate de sodium de synthèse. Harrigan et Porter (1984 : 8) précisent toutefois que toutes les entreprises

d'un secteur ne voient pas nécessairement de la même façon l'évolution de la demande. Le point de vue de chacun est influencé par sa position sur le marché et par ses difficultés éventuelles à la quitter. Les auteurs affirment ainsi que « plus forte est sa mise, ou plus élevées sont les barrières s'opposant à sa sortie, plus optimistes seront probablement les prévisions d'une entreprise.

Harrigan et Porter (1984) s'interrogent sur d'autres déterminants de la concurrence comme *la vitesse et la nature de la baisse*. **Un déclin rapide et irrégulier exacerbe grandement la concurrence.** Les auteurs expliquent que l'effondrement du secteur dépend partiellement de la façon dont les entreprises réduisent la capacité de production. Ils citent l'exemple d'un secteur de biens intermédiaires (synthèse de carbonate de sodium) où le produit est très important pour les clients, mais où existent des produits de substitution. On peut prévoir une baisse brutale de la demande si un ou deux des producteurs importants se retirent et si les clients craignent pour la disponibilité future du produit. La nouvelle de départs précoces peut accroître sensiblement le déclin. D'autre part, comme la baisse du volume de la demande a tendance à faire monter les coûts et souvent les prix, le rythme du déclin s'accélérera.

Enfin, Harrigan et Porter (1984 : 8) s'interrogent sur un autre déterminant de la concurrence : *la structure des marchés résiduels*. Comme l'a déjà précisé Porter (1982 : 279), dans un marché en baisse, la nature des demandes résiduelles joue un grand rôle dans la détermination de la rentabilité des entreprises qui décident de rester. Les auteurs nous donnent l'exemple du secteur des cigares, pour qui la demande résiduelle s'est limitée aux cigares de qualité, tandis que, pour le secteur des tubes électroniques, il s'agissait de pièces de rechange et d'équipements militaires. La fin de partie peut être très profitable pour une entreprise bien positionnée si ces marchés résiduels ont une structure favorable. Par exemple, la demande de cigares de qualité est insensible aux prix : les clients sont fidèles à la marque et refusent les produits de substitution. Ceci explique que, même pendant la phase de déclin du marché, les entreprises qui vendaient des cigares de très bonne qualité ont continué de faire d'excellents profits. En revanche, dans la branche de l'acétylène, déjà certains segments du marché sont passés à l'éthylène. D'autres produits de substitution ont aussi menacé les marchés restants. Sur ces derniers, l'acétylène est un produit intermédiaire qui, à cause des coûts fixes élevés de sa production, a fait l'objet d'une guerre sur les prix. Le profit potentiel pour les producteurs qui demeurent en piste est peu encourageant. En règle générale, si les clients, sur les marchés résiduels, sont insensibles au prix, ou bien s'ils ont un pouvoir de négociation limité, les producteurs survivants peuvent faire des profits. **L'insensibilité aux**

prix est importante, parce que, quand les ventes baissent en volume, les entreprises, pour maintenir leur profitabilité, doivent augmenter leur prix.

Les propositions habituelles sont l'abandon pur et simple ou la réalisation de cash-flows les plus importants possibles, mais les dirigeants d'entreprises engagées dans une activité en déclin devraient aussi prendre en considération deux autres possibilités : le leadership du secteur ou le positionnement sur un segment de ce secteur. « Les différences entre ces quatre stratégies sont grandes, tant dans leurs objectifs que dans leurs implications en matière d'investissement, et les dirigeants peuvent en adopter une ou, quelquefois, les appliquer séquentiellement » (Harrigan et Porter, 1984 : 12).

Tableau 21 : Stratégies pour des entreprises en déclin

(Source : Harrigan et Porter, 1984 : 14)

	L'entreprise a des points forts sur les marchés résiduels.	L'entreprise a des faiblesses face à ses concurrents sur les marchés résiduels.
Environnement favorable pendant la phase de déclin	Leadership ou créneau.	Dégager du cash-flow ou se retirer rapidement.
Environnement défavorable	Rechercher un créneau ou faire du cash-flow.	Se retirer rapidement.

Zammuto et Cameron (1985) décrivent et démontrent l'interaction complexe entre un environnement en déclin et les réponses individuelles des entreprises et des managers. Ils expliquent que chaque entreprise vise une niche, qui a une taille (part de marché) et une forme (position concurrentielle) spécifiques dans l'industrie. Les firmes individuelles réagissent aux facteurs environnementaux qui affectent directement leur niche. Que la réponse de l'entreprise soit l'érosion (*erosion*), la contraction (*contraction*), la dissolution (*dissolution*) ou la faillite (*collapse*), la taille et/ou la structure de la niche devra s'adapter au nouvel environnement. Pour une meilleure adaptation, chacun de ces états requièrent à la fois des tactiques et des stratégies. Dans tous les cas, des réponses efficaces peuvent sauver une entreprise à condition qu'elles génèrent assez de cash pour que l'entreprise survive le temps que les conditions économiques soient plus favorables.

Selon Calori et Ardisson (1988b), les industries dans l'impasse ou au point mort (*stalemate industries*) correspondent à des industries en phase de maturité ou de déclin. Plus précisément, selon ces auteurs, « *stalemate* » veut dire : faible potentiel en termes d'avantage concurrentiel et peu de sources de différenciation. Calori et Ardisson (1988b) pensent que les stratégies de différenciation sont non seulement possibles mais efficaces pour les concurrents (issus de pays développés) et engagés dans ce type d'industries en impasse concurrentielle. Selon eux, la coopération (cartel) est aussi essentielle pour rencontrer le succès dans ces industries en

impasse concurrentielle (*cooperation (cartel) is essential for success in a declining stalemate industry, but it is extraordinary difficult to manage*). Ils considèrent qu'une stratégie de différenciation peut être adaptée à un quelques segments bien précis, ou tout aussi bien correspondre au marché tout entier, chaque segment selon une approche différente. (« *A differentiation strategy may serve the whole market in the same way, it may be adapted to a few precise segments (focus), or it may serve the whole market, each segment in a different way* »). Des différences positives peuvent être créées sur trois dimensions : le produit (ou le service) lui-même ; l'environnement du produit ou du service (délais de livraison, services périphériques, etc.) ; l'image (du produit et du fournisseur).

Les sources de différenciation sur le marché dans son entier non seulement existent mais correspondent potentiellement à des opportunités aussi nombreuses que l'industrie est large. Les opportunités peuvent concerner la ponctualité des livraisons, la réactivité face à une commande imprévue, la réactivité face à n'importe quelle requête, la régularité des produits en termes de qualité, des délais de livraison plus courts etc. Ainsi, dans ce type d'industrie en impasse concurrentielle, entreprendre une stratégie de *qualité totale* ou de *zéro défaut* qui touche à la qualité de la transaction commerciale et à la qualité des produits, représente une opportunité certaine pour une stratégie de différenciation.

Il existe aussi des opportunités de différenciation liées à des segments spécifiques. Sachant que, dans les industries au point mort, la technologie est relativement mature, **les efforts en termes de Recherche et de Développement doivent se focaliser sur des améliorations cruciales aux yeux des consommateurs.**

Si les entreprises qui obtiennent des résultats financiers supérieurs apportent à leurs clients de la valeur et ce sur plusieurs éléments de leurs offres, il apparaît que **les entreprises qui ont les performances financières les plus élevées sont celles qui combinent leurs stratégies.** Par exemple, Calori et Ardisson (1988b) mettent en évidence qu'une stratégie de différenciation doit se combiner avec un fort contrôle des coûts. **La compatibilité des stratégies de différenciation et de domination par les coûts rencontrent donc un succès dans les impasses concurrentielles.** « L'analyse des données apporte une réponse tout à fait claire et surprenante si l'on considère les avis généralement admis sur la question : non seulement une position en différenciation et une position en coûts ne sont pas incompatibles, mais de plus il existe des corrélations positives significatives entre ces deux types d'avantage concurrentiel » (Calori et Ardisson, 1988b).

À partir de la théorie de l'écologie des populations, Lambkin (1990) montre que, même dans un contexte de déclin, les entreprises peuvent continuer à faire des profits. L'auteur

distingue trois formes organisationnelles principales : les « spécialistes », les « généralistes » et les « polymorphistes ». Les « spécialistes » sont centrées sur un segment étroit de l'environnement et y concentrent leurs ressources pour les exploiter intensément. Les « généralistes » dispersent leurs ressources sur un large spectre de l'environnement avec pour objectif de diminuer les risques. Les « polymorphistes » ont une stratégie qui combine celle des « spécialistes » et celle des « généralistes ». En fonction de la phase dans laquelle se trouve l'industrie, l'auteur en déduit les formes organisationnelles les plus performantes. Dans la phase de déclin qui nous intéresse, Lambkin (1990) nous apprend que les formes organisationnelles les moins performantes sont les « polymorphistes ». Celles-ci sont concurrencées par les « spécialistes » sur la satisfaction du client et par les « généralistes » sur les coûts. Les « polymorphistes » sont donc amenées à disparaître.

Dans un premier temps, Parker et Helms (1992 : 24) mettent en évidence les prescriptions stratégiques contradictoires adressées aux managers dans les industries en déclin où l'indécision stratégique peut porter à de sérieuses conséquences (*particularly in a decline industry where strategic indecision could lead to serious consequences*). Les auteurs notent trois approches concernant les stratégies à adopter dans une industrie en déclin :

- a) choisir et mettre en œuvre une seule stratégie générique ;
- b) combiner des stratégies génériques ;
- c) adopter une stratégie réactive, puisqu'aucune stratégie ne marche de façon universelle.

Dans un second temps, les auteurs présentent les résultats de leur étude réalisée auprès de 81 à 87 entreprises présentes au sein d'industries de textile en déclin, et ce depuis près de 15 ans, sur deux zones, les États-Unis et la Grande-Bretagne. Les auteurs affirment que leurs résultats montrent que **plusieurs stratégies sont possibles dans l'industrie en déclin** étudiée. Ils précisent avant tout qu'une entreprise doit tenir compte des grandes caractéristiques propres à son industrie avant d'adopter une stratégie en contexte de déclin.

Plus précisément, les résultats montrent que **les combinaisons de stratégies génériques sont associées à une forte performance**. « **Combined strategies of differentiation or focus and cost do occur and are associated with high performance** in this industry » (Parker et Helms, 1992 : 36). Dans ce sens, Parker et Helms (1992 : 29) citent l'exemple d'un manager de cette industrie du textile ayant mis en œuvre à la fois une stratégie de réduction de coûts et une stratégie de différenciation. Ce manager a ainsi remplacé des employés travaillant à la main par des machines (réduction de coûts) et a tenté d'offrir un service supérieur à destination des clients existants (différenciation).

Les auteurs montrent aussi que les entreprises « coincées au milieu », au sens de Porter (1982), ne sont pas performantes sur les segments en déclin de l'industrie du textile. Par ailleurs, les entreprises réactives sont aussi performantes que les entreprises ayant mis en œuvre une stratégie générique unique. Parker et Helms (1992 : 37) citent Dess et Davis (1984) qui prétendent qu'être « coincée au milieu » ou encore d'être « réactive » permet finalement à l'entreprise de rester flexible à la fin du cycle de vie d'une industrie. Parker et Helms (1992 : 37) confirment donc qu'**une entreprise n'est pas obligée de mettre en œuvre une stratégie générique unique pour s'assurer une meilleure performance dans une industrie en déclin** (*firms in a declined industry need not pursue a singular generic strategy in order to achieve superior performance*).

Enfin, ces auteurs précisent que dans les industries en déclin étudiées, la croissance en termes de recettes des ventes et d'emploi (*growth in sales revenue and employment*) est associée à la stratégie de différenciation mise en œuvre par les entreprises. De même, la croissance financière est associée à la stratégie de limitation de coûts (*cost containment activities*).

En conclusion, Parker et Helms (1992 : 23) affirment que : « In this declining industry, firms in the two countries pursue similar strategies and that **superior performance is associated with mixed and reactive as well as single generic strategies.** »

Harfield et Hamilton (1997a) ont étudié une industrie de la chaussure en déclin en Nouvelle Zélande. L'ouverture à la concurrence internationale de cette industrie de la chaussure a changé radicalement et dramatiquement à la fois sa taille et sa structure. En 1985, les fabricants de chaussures représentaient encore 80% de parts de marché, contre seulement 20% en 1996. En 1980, les usines de chaussure étaient plus de 100 en nombre alors qu'en 1996 cette industrie en déclin comprend moins de 30 petites usines. Ces usines qui auront survécu au déclin sont détenues par des petites entreprises familiales. En 1996, les usines de grandes entreprises internationales telles que Bata et Clark n'existent plus en Nouvelle Zélande. L'industrie s'est donc concentrée au point que la vente d'importations à bas prix est détenue par un seul revendeur de discount. Toutefois, les changements ont suscité des restructurations individuelles au niveau des entreprises qui ont survécu au déclin (Harfield et Hamilton, 1997b). Harfield et Hamilton (1997a) ont interviewé les managers de 24 entreprises. Parmi les limites concernant cette étude, les auteurs soulignent **qu'ils n'ont pu apprécier que des données issues d'entreprises ayant survécu au déclin de cette industrie**. Les représentants des entreprises qui ont arrêté leur activité n'étant pas disponibles. Leur démarche cherche à présenter de l'intérieur le vécu de manager (*the insider view*)

présentant six cas de stratégies particulières au sein de cette petite industrie en déclin. Nous retiendrons tout particulièrement quelques phrases issues de témoignages. Dans le cas n°1, nous retiendrons le passage suivant: « The protected environment gradually shifted and we had to shift to survive. » Dans le cas n°6, le passage suivant: « I don't look at it as a declining industry. I look at it as a developing industry, a changing industry. The industry is part of the whole economy. It is all changing ». Dans le cas n°5, nous retiendrons encore ce passage : « They think that international brands mean quality. We just can't afford the advertising budgets that the internationals can » (Harfield et Hamilton, 1997a). Les auteurs déduisent à partir de l'étude de ces six cas que, en réponse à un environnement en rapide mutation, la voie à suivre (*destination*) se décide pendant (et après) le parcours (*journey*) et non pas vice versa comme le suggère la littérature classique en management stratégique (Hamel et Prahalad, 1989 ; Harrigan, 1980 ; Porter, 1982). Les auteurs concluent que plutôt que d'avoir fait le choix d'une fin de partie (*end-game*) suggérée par Harrigan (1980), **cette industrie semble s'être transformée en une industrie artisanale mais sophistiquée (*sophisticated cottage industry*) avec des niches sur chacun des marchés intérieur et export.** Bien que les entreprises semblent avoir trouvé individuellement des « poches de demande », les compétences propres à cette industrie semblent maintenues à la fois par de la coopération et par de la compétition (Kenworthy, 1995). L'industrie s'est concentrée en un certain nombre d'entreprises de type petites entreprises familiales qui approvisionnent leurs propres débouchés spécialisés en amont, des détaillants indépendants ainsi que de grands revendeurs discount. Les fabricants de chaussures ont donc développé une forme émergente d'industrie qui est adaptée à la tendance mondiale et focalisée sur le besoins du marché. Christensen (1995) serait en accord avec les points de vue des managers étudiés qui considèrent que le service, la personnalisation et la marque (*branding*) participeront à l'élaboration des parcours stratégiques dans le futur.

Enfin, rappelons que Roy (2006) explique que la stratégie de perturbation peut être un mode efficace pour régénérer un secteur en déclin. Roy (2006) a étudié plus particulièrement le secteur de l'exploitation cinématographique française en déclin faisant face à des substituts tels que la télévision, le DVD et le home cinéma, ainsi qu'à la montée d'internet quelques années plus tard. Une stratégie de perturbation a entraîné une profonde régénération du secteur (croissance de la demande, croissance et modernisation de l'offre, stimulation des approvisionnements) au profit des trois firmes dominantes, principales tenantes du nouveau paradigme sectoriel. Cet auteur explique que « les firmes ayant pris part à la transformation active du secteur ont simultanément redéfini trois paramètres essentiels de l'industrie

(Baden-Fuller, 1995 : 7 ; Govindarajan et Gupta, 2001 : 11) : *ses frontières* (extension du marché de référence, élargissement du système d'offre), *ses structures* (régénération de l'activité, concentration de l'offre) et *sa dynamique de fonctionnement* (sur le plan horizontal et vertical) ».

3. Les stratégies concurrentielles en contexte de dérégulation

De nombreux points tels que l'**accroissement de l'intensité concurrentielle et de l'incertitude** semblent à la fois caractériser les environnements de crise et les environnements de dérégulation. Ainsi, nous présenterons des recherches qui, dans le cadre d'une approche structurelle de la concurrence, abordent les stratégies mises en œuvre en cas d'accroissement de l'intensité concurrentielle dans des secteurs en dérégulation (Smith et Grimm, 1987; Bleeke, 1991). Notons que D'Aveni (1995) confirme que la dérégulation de nombreux marchés autrefois protégés augmente l'agressivité du jeu concurrentiel.

De leurs côtés, Drummond et *al.* (2000 : 119) confirment l'accroissement de l'incertitude dans le cas de la dérégulation du secteur néozélandais de l'agriculture dès 1986. « This might be described as a process of de-traditionalization of rural society leading to uncertainties about change and direction, and to the demise of numerous social institutions and the growth of political instability ».

3.1. La définition et les critères de la dérégulation pour une industrie

Industrie en dérégulation

Selon Cateura (2007), la déréglementation engendre l'arrêt du contrôle des offres, des prix, des investissements et participe à l'ouverture du marché à la concurrence. Le « cercle vertueux » théorique de la dérégulation et de la concurrence (source : adapté par nos soins à partir de Cateura, 2007 : 61) est le suivant :

=> 1) Recherche de réduction de coûts (gains de productivité) et d'amélioration des services

(attractivité et compétitivité) ;

=> 2) Élimination progressive des acteurs les moins performants ;

=> 3) Concentration du secteur qui devient par là même plus attractif (rentabilité) ;

=> 4) Entrée de nouveaux concurrents ;

= > 1) => 2) etc.

Différences fondamentales entre les industries régulées et dérégulées

(Source : Pettus, 2009, traduit par nos soins)

Conditions	Condition existante	
	Régulée	Dérégulée
- Contrôle du nombre d'entreprises	Oui	Non
- Contrôle des parts de marché	Oui	Non
- Limitation des entrées sur le marché	Oui	Non
- Contrôle de prix et des profits	Oui	Non
- Limitation de la concurrence	Oui	Non
- Échelle d'exploitation autorisée mais contrainte	Oui	Non

D'Aveni
(1995)

Cateura
(2007)

3.2. Les stratégies concurrentielles dans les industries en dérégulation

Tableau 22 : Les stratégies concurrentielles dans les industries en dérégulation

(Source : Élaboré par l'auteur)

Auteurs	Objet de recherche	Résultats
Mahon et Murray (1980)	Stratégies dans le secteur en dérégulation	Les stratégies les plus performantes sont des stratégies concentrées (<i>focused strategies</i>), cela implique de concentrer ses ressources sur une seule « dimension » stratégique (<i>to focus resources on one specific strategic area so as not to get overextended</i>).
Smith et Grimm (1987)	Stratégies dans le secteur en dérégulation de l'industrie ferroviaire	L'évolution la plus fréquente et la plus rentable est celle qui consiste à mettre l'accent sur un nombre relativement restreint de dimensions stratégiques.
Bleeke (1991)	Stratégies dans le secteur en dérégulation du transport aérien	Les entreprises performantes sont les grandes entreprises généralistes, les nouveaux venus opérants à faibles coûts, les spécialistes d'un marché et les prestataires de services.
Corsi, Grimm, Smith et Smith (1991)	Stratégies dans le secteur en dérégulation du secteur du transport routier aux États-Unis	Les stratégies de différenciation par les produits et de spécialisations régionales ont été plus performantes que les stratégies « low cost ».
O'Reilly (1995)	Stratégies dans le secteur en dérégulation du transport aérien	Trois stratégies performantes : la spécialisation, la différenciation par la marque, la stratégie de domination par les coûts.
Kling et Smith (1995)	Stratégies dans le secteur en dérégulation du transport aérien	Les entreprises les plus performantes sont plutôt celles qui ont fait le choix clair d'une stratégie générique.
Campbell-Hunt et al. (1995)	Stratégies dans les économies en dérégulation	« Because of the complexity of the situation, <i>strategic individuality</i> rather than a <i>generic strategy</i> is the best option ».
Parker (2001)	Stratégies dans le secteur en dérégulation du secteur des télécoms	L'ampleur et le calendrier du projet de libéralisation, font noter à Parker (2001) l'importance du cadre réglementaire sur la performance des firmes, ainsi que le besoin d'appréhender les comportements concurrentiels sous différents environnements réglementaires.
Bonardi (2004)	Stratégies dans les industries dérégulées	Une stratégie politique purement défensive est conciliable avec une stratégie internationale multidomestique (mais pas globale, car elle nécessite en contrepartie une stratégie politique offensive).
Delmas et al. (2007)	Stratégies dans le secteur en dérégulation de l'industrie électrique	Les entreprises performantes sont celles qui choisissent soit de suivre une stratégie de différenciation, soit une stratégie de coûts bas.

Mahon et Murray (1980) expliquent qu'en contexte de dérégulation, il n'est plus essentiel de maintenir de bonnes relations avec les régulateurs. Ce nouveau contexte de dérégulation requiert plutôt de se tourner directement vers ses concurrents et ses clients. Cette transition est un renversement fondamental dans la manière d'appréhender les affaires et bouleverse, d'un point de vue managérial, les critères de décision. En outre, étant donné le chaos présent en contexte de dérégulation, Mahon et Murray (1980) préconisent aux entreprises d'appliquer des stratégies concentrées (*focused strategies*) en centralisant leurs ressources sur une seule dimension stratégique (*to focus resources on one specific strategic area so as not to get overextended*).

Smith et Grimm (1987 : 373) critiquent toutefois ce point de vue sur le court terme : « While this may be true in the long run, it may be appropriate for firms to wait and see which strategic dimension is the most appropriate ». Notons que ces auteurs (1987) ont effectué des recherches (27 cas étudiés) au sein de l'industrie du transport ferroviaire en dérégulation aux États-Unis. Afin de mettre en évidence les stratégies performantes dans les environnements concurrentiels et les environnements réglementés, ils proposent d'élaborer *une théorie de la concentration versus dispersion*. Une entreprise qui veut être performante dans un environnement concurrentiel doit se concentrer sur une ou deux « dimensions stratégiques » au maximum, ce qui revient à suivre une *stratégie concentrée*. En revanche, au sein d'un environnement fortement réglementé, *a priori*, il n'a pas d'impératif de compétitivité donc il n'y a pas de raisons pour que les firmes se concentrent sur une dimension particulière (*stratégie non-concentrée*). Leur étude empirique montre que si les entreprises ont pour la plupart changé de stratégie après la dérégulation, elles n'en ont pas pour autant adopté une « stratégie concentrée ». De même, si les firmes qui ont changé de stratégie ont de meilleures performances que celles qui n'ont pas évolué, cet alignement ne s'est pas fait vers une « stratégie concentrée ». L'évolution la plus fréquente et la plus rentable est celle qui consiste à mettre l'accent sur un nombre relativement restreint de dimensions stratégiques, tout en se gardant d'être trop radical. Dans l'ensemble, les entreprises les plus performantes ont réduit l'éventail de leurs « dimensions stratégiques », mais elles n'en sont pas arrivées au point de se concentrer de façon radicale. Ainsi, selon Smith et Grimm (1987), la mise en place de nouvelles stratégies est positive et les stratégies concentrées sur l'innovation et la flexibilité sont les plus performantes. Enfin, ces auteurs n'ont pas répondu à toutes leurs interrogations et notamment pourquoi dans un contexte d'accroissement de l'intensité concurrentielle, certaines entreprises vont rester dans une position contingente alors que d'autres vont se concentrer ?

Corsi, Grimm, Smith et Smith (1991) étudient les changements stratégiques et la performance d'un échantillon de 130 entreprises de transport routier au sein du secteur du transport routier en dérégulation aux États-Unis sur une période de dix ans (entre 1977 et 1987). Dans leurs recherches, les auteurs regroupent les comportements observés en six catégories. Leurs résultats font ressortir que **les mouvements les plus profitables ont concerné des stratégies de différenciation (innovation produit, service à valeur ajoutée) et de spécialisation régionale**. Ces mouvements ont été adoptés par les anciens monopoles qui ont ainsi pu assurer le maintien puis l'amélioration de leur rentabilité. Ces auteurs notent aussi que les stratégies « low cost » ont connu les performances les plus faibles (difficultés financières, développements retardés, rachats ou prises de participation importantes d'investisseurs externes). Ces stratégies ont été adoptées par les nouveaux entrants.

De son côté, Bleeke (1991) a étudié les comportements stratégiques dans le secteur du transport aérien aux États-Unis sur une période de dix ans de dérégulation. Il note que malgré le nombre considérable d'entreprises qui entrent sur le nouveau marché déréglementé presque toutes échouent très rapidement, y compris les plus grosses. Bleeke (1991 : 101) précise que « dix ans après, moins d'un tiers des nouveaux venus, et moins de la moitié (44 %) des sociétés déjà installées ont survécu comme entités indépendantes ». Ainsi, « pendant environ cinq ans, les profits vont se détériorer rapidement au fur et à mesure que les nouveaux venus vont casser les prix ». « La différence s'accroît considérablement entre les marges de profit des concurrents les moins performants et celles des meilleurs [...] cette inégalité s'explique non par la croissance des plus forts, mais par l'affaiblissement des plus faibles ». Il préconise donc que « les plus astucieux évitent la ruée vers les meilleurs secteurs et prévoient des évolutions de prix considérables qui interviendront peu de temps après, à la hausse comme à la baisse ». Il observe aussi, au cours des trois premières années qui ont suivi la dérégulation, l'apparition de vagues d'activités de fusion et d'acquisition suivant une logique d'imitation. La première vague (de consolidation) consiste pour les entreprises moyennes à progresser rapidement par l'acquisition d'entreprises moins solides. La seconde vague consiste en l'acquisition de ces entreprises moyennes par les plus grosses, ainsi qu'en la multiplication des alliances entre les entreprises les plus fortes.

Il précise aussi que seul un petit nombre d'entreprises peuvent rester des acteurs opérant sur un large éventail d'activités. Les autres sont contraintes pour survivre, à réduire leur gamme et à se débarrasser des produits dérivés. « [...] au moment où baissent à la fois les profits et la possibilité de subventionner une activité par une autre, il devient de plus en plus coûteux de faire face à la concurrence dans chaque marché, car les nouveaux venus rendent

cette concurrence plus dure, obligeant les entreprises déjà installées à investir lourdement pour améliorer la productivité, l'innovation, le marketing et le service au client. Devant ces contraintes, de nombreuses entreprises décident (ou se trouvent dans l'obligation) de se concentrer sur leurs activités de base. La conséquence, c'est une segmentation plus poussée du marché, chaque acteur exigeant des savoir-faire spécifiques et une gestion séparée » (Bleeke, 1991 : 102).

Plus précisément, quelle stratégie adopter lorsque son marché s'ouvre à de nouveaux concurrents et de nouvelles règles ? Bleeke (1991 : 102) met en évidence quatre types d'entreprises performantes « qui ont été capables de survivre, d'obtenir des parts de marché durables et génératrices de profit » :

- « les grandes entreprises généralistes, offrant une large gamme de produits et services sur une aire géographique étendue ;
- les nouveaux venus opérant à faibles coûts qui se sont peu à peu spécialisés [...] ;
- les spécialistes d'un marché très précis qui offrent un service de haute qualité à un prix assez élevé, ou visent une clientèle spécifique et solide ;
- enfin, les prestataires de services communs (information, etc.) qui s'adressent aux nombreuses entreprises d'un secteur, leur faisant bénéficier d'économie d'échelle ». Il faut noter qu'aucun observateur n'avait alors prévu l'apparition et le développement de ces pourvoyeurs de services qui rendent accessibles à tous les avantages qui étaient autrefois l'apanage des grands.

Cependant, l'auteur précise que « **toutes les entreprises qui ont réussi ont changé de stratégie après quelques années de régulation. Pendant les premières années, c'est la flexibilité, notamment sur les prix, qui est la clef de la survie** ». « **Après cinq ans de concurrence intense**, nombre d'entreprises plus faibles ont quitté le marché. Et **les entreprises de grande taille ont compris comment offrir des produits et des services à coûts faibles** pour soutenir la comparaison avec les nouveaux venus : elles ont comprimé leurs coûts, afin d'aligner leur prix. [...] **l'industrie se consolide, et la concurrence change de nature et ne se focalise plus uniquement sur les prix** » (Bleeke : 1991 : 102). Plus spécifiquement, concernant les grandes entreprises généralistes, « l'erreur qui a coûté le plus cher aux grandes entreprises a été d'engager trop d'argent dans des acquisitions, des achats de gros équipements, ou des investissements pour entrer dans de nouveaux marchés, réduisant encore le filet qui les aurait retenu en cas de chute des profits ». L'auteur donne ainsi l'exemple de l'entreprise American qui a fait principalement de la croissance interne, gardant

ses liquidités pour renforcer ses activités existantes et se développant au moyen de partenariats plutôt que d'acquisitions.

Concernant les nouveaux venus, « à plus long terme, la clef de la survie consiste à trouver un itinéraire viable qui mène à une position de grand généraliste ou à une position de spécialiste. La recherche de nouveaux créneaux devient alors nécessaire [...]. **Dans cet itinéraire qui mène d'une stratégie à une autre, il se produit une spirale ascendante d'amélioration des prix et des services [...] il est toutefois difficile de changer ainsi de stratégie, et de nombreuses entreprises échouent dans cette tentative, car leur image devient floue.** C'est le cas de Continental Airlines, qui essaie de changer son image de compagnie aérienne pour petits budgets, pour acquérir l'image d'une compagnie offrant un service complet à des passagers qui voyagent pour affaire. Mais c'est difficile, car comme de nombreux passagers considèrent qu'elle se situe dans le bas de gamme, **Continental n'arrive pas à imposer une image de luxe et de confort, et doit attirer l'homme d'affaires avec des prix encore plus bas** » (Bleeke, 1991 : 106-107).

L'auteur ajoute qu'« il ne faut pas perdre de vue qu'**il se produit une compression dans les profits après une déréglementation** et que, les marchés des capitaux sont, alors, plus tendus ; il devient plus difficile pour l'entreprise de se procurer de nouvelles ressources, à cause des faibles profits. **Le capital devient rare** dans les industries déréglementées. Aussi, est-il essentiel de **conserver du capital pendant ces premières années** » (Bleeke, 1991 : 104). **Il précise que ceci est moins vrai quelques années plus tard** : il convient alors de changer de stratégie (cf. tableau ci-contre).

Tableau 23 : Tenir dans un marché qui bouge*(Source : Adapté de Bleeke, 1991 : 105)*

Dans un premier temps	Cinq ans plus tard
Grandes entreprises généralistes	
- réduire les coûts de structure - ajouter un « plus » au service fourni - pas de décision d'investissement prématurée (<i>garder des réserves de capital pour maintenir de la flexibilité</i>) - améliorer la marge de manœuvre sur les prix (<i>évaluer pour chaque segment de marché, à la fois la sensibilité du client aux prix et les coûts réels ; de là, on ajuste les tarifs afin de protéger ces segments de marché contre les nouveaux venus qui proposent de meilleurs prix</i>).	- développer de nouveaux oligopoles au niveau local - fixer chaque prix en détail, et l'utiliser comme une arme - former des alliances pour bloquer la concurrence
Nouveaux venus	
- cibler les créneaux les plus porteurs - éliminer les coûts de structure - se concentrer sur les clients les plus sensibles aux différentiels de prix, et axer sa publicité sur les prix - sous-traiter pour limiter le champ de ses activités - ne pas grandir trop vite (<i>se contenter du strict minimum</i>)	- améliorer les services tout en augmentant les prix - repérer de nouveaux créneaux - maintenir les avantages de coûts - éviter d'entrer en concurrence avec les grandes entreprises sur leurs marchés principaux (<i>L'objectif est d'enfermer les clients les plus intéressants grâce aux qualités du produit et en leur fournissant un service adapté à leurs besoins</i>)
Spécialistes	
- cibler des produits pour lesquels le prix n'est pas un atout (<i>atteindre des niveaux de qualité non disponibles ailleurs, et ceci à des prix relativement élevés</i>) - vendre des prestations complètes (<i>développer un large choix de produits pour la cible i.e. le groupe de clients en particulier</i>) - développer une base de données sur les clients - instaurer des liens personnels avec les clients	- continuer à développer la rapidité d'acquisition - se développer dans des marchés proches, mais bien sélectionnés - faire des produits plus complets (<i>forfait, produits complexes</i>) tout en développant de nouveaux services (<i>garantie, assurance, autorisation de découvert important</i>) pour justifier les prix
Prestataires de services	
- identifier des fonctions bien précises (informatique, information) qui amènent des coûts fixes importants et qui ne peuvent donc pas facilement être développés à l'intérieur d'une entreprise surtout si elle est de petite taille - trouver des partenaires pour partager les coûts ou accéder à des informations - construire un noyau dur de clients	- devenir la référence - s'assurer de la participation et de l'utilisation du service par les entreprises, en leur vendant une part minoritaire du capital - atteindre une position dominante, avec des prix élevés et des services de grande qualité, tout en augmentant la dépendance du client

O'Reilly (1995) étudie la nécessité de choix d'une stratégie concurrentielle en étudiant l'industrie du transport aérien en cours de dérégulation. Ses travaux de recherche montrent la pertinence de **la nécessité de faire un choix stratégique**, en décrivant le succès des opérateurs ayant suivi les trois stratégies génériques préconisées par M. Porter : la focalisation (spécialisation), la différenciation par la marque, ainsi que la stratégie de domination par les coûts et les économies d'échelle.

Dans une perspective proche, Kling et Smith (1995) se fondent sur les stratégies génériques concurrentielles de Porter pour étudier les stratégies des firmes dans la même industrie du transport aérien en dérégulation que O'Reilly (1995). Les résultats de la recherche de Kling et Smith (1995) présentent trois stratégies suivies par les firmes, ainsi qu'une quatrième stratégie qui est de ne pas choisir de stratégie ou être « coincée au milieu ». Rappelons que Porter précise que la pire position pour une entreprise est de se retrouver enlisée dans la voie médiane, « coincée au milieu », en s'efforçant de poursuivre simultanément plus d'une seule stratégie concurrentielle. Ainsi, selon Kling et Smith (1995), dans un contexte de dérégulation, les entreprises les plus performantes sont plutôt celles qui ont fait le choix clair d'une stratégie générique. Dans l'ensemble, les firmes « coincées au milieu » sont les moins performantes.

Delmas et *al.* (2007) étudient les stratégies concurrentielles des firmes dans le contexte de la dérégulation de l'industrie électrique. Ils démontrent que la dérégulation a pour effet d'inciter les firmes à développer des offres différenciées, notamment en termes d'énergie « verte ». De ce fait, les entreprises performantes sont celles qui choisissent soit de suivre cette stratégie de différenciation, soit de chercher à obtenir les coûts les plus bas.

Dans leur recherche au sein d'une économie en dérégulation, Campbell-Hunt et *al.* (1995) constatent une grande variété de réponses individuelles (*a range strategic individuality*) de la part de firmes et de managers. Les auteurs créent un modèle complexe comprenant un certain nombre de dimensions et de niveaux. Les résultats montrent qu'il vaut mieux choisir « une stratégie individuelle » (*strategic individuality*) plutôt qu'une stratégie générique.

Drummond et *al.* (2000 : 119) expliquent, dans le cas de la dérégulation du secteur néozélandais de l'agriculture dès 1986, que la politique néolibérale appliquée à ce secteur pourrait se révéler incompatible avec la sécurité des exploitations agricoles de type familial, ou encore le développement de systèmes de production durable. Drummond et *al.* (2000 : 122) estiment alors que les exploitants agricoles seront enclins à résister à ce changement structurel par la mise en œuvre de stratégies inappropriées bien que basées sur leurs connaissances et leurs expériences passées (*Farmers will be inclined to resist structural change through inappropriate strategies linked to their existing knowledge and experience*).

Tout en étudiant l'ampleur et le calendrier d'un projet de libéralisation, Parker (2001) note l'importance du cadre réglementaire sur la performance des entreprises. Il étudie notamment le rôle joué par les organisations professionnelles dans la définition de stratégies politiques et ce face aux instances de régulation. De fait, Parker (2001) souligne la nécessité d'appréhender

les comportements concurrentiels des entreprises sous différents environnements réglementaires.

Bonardi (2004) souligne que les firmes doivent développer des stratégies asymétriques à la fois politique et économique au sein d'un secteur en dérégulation. L'auteur explique ainsi qu'en contexte de dérégulation, il s'agira pour l'ancien monopole de développer à la fois des stratégies politiques défensives (de son propre marché) et offensives (pour accéder à des marchés étrangers). Une stratégie politique vise l'État (ex-autorité de tutelle) et le cas échéant les nouvelles autorités de régulation du secteur. Une stratégie politique offensive vise les gouvernements des pays ciblés dans le cadre d'une stratégie de développement géographique. Toutefois, les gouvernements des pays ciblés peuvent refuser l'accès à leurs marchés à un opérateur (ou un État) qui n'ouvrirait pas le sien (stratégie politique défensive). Il s'agira alors de résoudre un cas difficile, celui d'une stratégie politique défensive accompagnée d'une stratégie internationale globale. Selon Bonardi (2004), ceci explique l'existence de comportements asymétriques de la part des ex monopoles cherchant à protéger leur marché domestique tout en se développant sur des marchés internationaux. La mise en place d'une stratégie économique globale doit donc s'accompagner d'une stratégie politique, si possible défensive mais également offensive, auprès de pays-marchés plus difficiles d'accès. À défaut, l'ex monopole pourra se contenter d'une stratégie plus sélective (multidomestique) où la défense de son marché domestique ne pose pas vraiment de problème.

Les recherches antérieures sur les stratégies dans les secteurs en déclin et dans les secteurs en dérégulation mettent l'accent sur la nécessité de faire un choix stratégique clair. Les stratégies performantes consistent, sauf exception, à faire un choix entre une stratégie de différenciation, une stratégie de domination par les coûts et une stratégie de spécialisation. Ainsi, Porter précise que la pire position pour une entreprise est de se retrouver enlisée dans la voie médiane, « coincée au milieu », en s'efforçant de poursuivre simultanément plus d'une seule stratégie concurrentielle. De même, selon lui, chaque type d'avantage compétitif est considéré comme indépendant et spécifique. Toutefois, les résultats de nombreuses études empiriques rentrent directement en contradiction avec la validité de ces affirmations. Dans ce sens, Dess et Davis (1984 : 486) affirment : « firms stuck in the middle may actually be able to adapt to changes in the industry environment more readily than firms committed to a specific strategy ». De plus, au sein d'une même entreprise, l'adoption d'une combinaison de stratégies génériques est possible. Des stratégies de différenciation et de domination par les coûts, par exemple, peuvent être conduites simultanément et de manière profitable (Hall, 1980 ; Hill, 1988 ; Miller et Dess, 1993 ; Wright, 1987). Certaines performances ne

semblent même possibles que via la combinaison de stratégies de différenciation et de coûts bas (Hill, 1988 ; Murray, 1988).

SECTION 3. L'INDUSTRIE EN CRISE : UNE INDUSTRIE HYPERCONCURRENTIELLE ?

De nombreux points tels qu'**une intensité concurrentielle accrue et des mutations rapides** semblent à la fois caractériser les environnements de crise et les environnements hyperconcurrentiels.

Bettis et Hitt (1995) décrivent un nouveau paysage concurrentiel des firmes se traduisant par une concurrence aigue, caractérisée par la vitesse, la flexibilité et l'innovation en réponse aux mutations rapides de l'environnement. Dans ce sens, D'Aveni (1995) affirme que les marchés évoluent vers une nouvelle forme de concurrence : l'hypercompétition. Cet auteur décrit cette concurrence comme auto destructrice et présente dans de nombreux secteurs de l'économie. Koenig (2005 : 8) résume en quelques mots ce que nous allons présenter plus en détail dans la section qui va suivre : « Selon d'Aveni, un avantage concurrentiel et les profits qui l'accompagnent ne peuvent plus être aujourd'hui que transitoires, sauf à ce que les concurrents ne s'accordent pour limiter l'intensité de leur rivalité. Dans nombre d'industries, estime-t-il, la concurrence a changé de nature et l'avantage, désormais précaire, va à ceux qui transgressent les règles et déstabilisent leurs adversaires. Pour désigner ces situations dans lesquelles les entreprises interagissent de façon agressive et où les avantages stratégiques n'ont pas d'effets durables, D'Aveni a proposé le terme d'hypercompétition ».

1. Les critères de l'hypercompétition pour une industrie

(Craig, 1996 ; D'Aveni, 1995, 2001; Rühli, 1997) insistent sur l'idée que l'hypercompétition n'est pas une version modifiée des autres formes de concurrence. Il s'agit clairement d'une nouvelle réalité concurrentielle qui a ses caractéristiques propres.

1.1. L'accroissement de la pression concurrentielle

D'Aveni (1995) évoque plusieurs tendances de fond qui contribuent à accroître mutations rapides et agressivité au sein d'une industrie. Ces tendances qui contribuent à accroître la pression concurrentielle sur les marchés sont les suivantes :

- les progrès des technologies de l'information. Celles-ci confèrent aux clients une plus grande latitude de choix ;
- la réduction des temps de développement des nouveaux produits ;
- la dérégulation de nombreux marchés autrefois protégés ;
- la mondialisation des marchés, qui en multipliant le nombre de concurrents et de nouveaux entrants potentiels, réduit d'autant les possibilités d'entente tacite.

1.2. Autres critères

D'autres critères caractérisent un environnement (tel une industrie) hypercompétitif :

- la vitesse du changement en termes de concurrence au sein de cette industrie ;
- la magnitude des changements (combien de types de changements : changement chez les consommateurs, changements technologiques, etc.) ;
- les coûts de sortie ;
- la consolidation de l'industrie.

2. L'hypercompétition et les stratégies en environnement hypercompétitif

2.1. L'hypercompétition

Le modèle proposé par D'Aveni offre une grille de lecture qui permet d'appréhender la dynamique concurrentielle d'un secteur. Le tableau ci-dessous illustre les points essentiels de son modèle en rupture avec la pensée dominante.

Tableau 24 : Les points de rupture du modèle de l'hypercompétition avec la pensée dominante

(Source : D'Aveni, 1995 : 243-244)

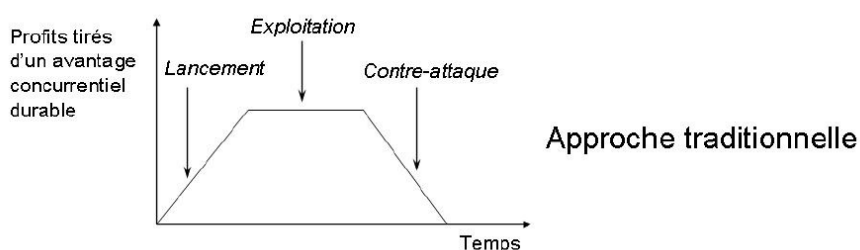
<i>Nouveaux principes</i>	<i>Implications</i>
1. Les entreprises doivent détruire leurs avantages concurrentiels pour prendre l'avantage.	Contraire à la pensée stratégique classique qui préconise la construction et la défense d'un avantage face aux concurrents. Remise en cause du mythe de l'avantage concurrentiel soutenable/durable.
2. Les barrières à l'entrée ne sont efficaces que si elles sont respectées.	Les obstacles de cette nature sont rarement insurmontables aujourd'hui.
3. L'approche logique est d'être imprévisible et irrationnel.	Les approches classiques suggèrent plutôt de privilégier la rationalité (analyse de l'environnement et adéquation avec les ressources de l'entreprise).
4. La planification à long terme traditionnelle ne prépare pas au long terme.	Le caractère statique d'une stratégie de long terme s'avère risqué dans le contexte économique actuel.
5. Attaquer les points faibles d'un concurrent peut être une erreur.	L'analyse SWOT n'est pas efficace dans un environnement hypercompétitif car elle est prévisible.
6. Les entreprises doivent se faire concurrence pour gagner, mais la concurrence rend la victoire plus difficile.	En raison de l'escalade concurrentielle, les avantages ne durent pas.

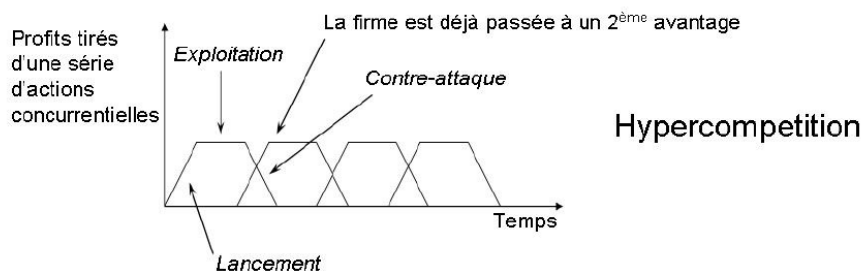
L'hypercompétition serait une évolution récente des marchés dans laquelle l'avantage concurrentiel dépendrait de la rapidité des actions concurrentielles (Young et *al*, 1996). Dans cet environnement, la réflexion stratégique doit aider à **anticiper les mouvements des concurrents** et le succès ne dépend en effet pas tant du positionnement de l'entreprise à un moment donné mais bien de sa capacité d'interagir avec ses concurrents sur le long terme.

Dans l'hypercompétition, la réflexion stratégique change d'orientation. La stratégie ne vise plus la création d'avantages durables mais bien **la création continue de nouveaux avantages temporaires**. Wiggins et Ruefli (2005) nous rappellent la proximité de la vision de D'Aveni (1995) avec les travaux de Schumpeter : « At the center of Schumpeter's theory of competitive behavior is the assertion that competitive advantage will become increasingly more difficult to sustain in a wide range of industries ». Dans ces conditions hyperconcurrentielles, **D'Aveni pousse à briser le statu quo** pour saisir de nouveaux avantages temporaires plutôt que de maintenir l'équilibre pour préserver les avantages traditionnels. Rappelons que dans le contexte d'une concurrence modérée préconisée par Porter (1982), chaque entreprise a conscience de l'intérêt qu'elle a à modérer la compétition. Les entreprises peuvent donc s'entendre pour ne pas remettre en cause leurs avantages respectifs. Ces avantages durables ne sont plus possibles dans l'hypercompétition, qui ne se comprend que comme une série d'avantages provisoires. Les entreprises créent ainsi de nouveaux avantages concurrentiels qui détruisent ou neutralisent les avantages de leurs concurrents dans un ou plusieurs domaines ou en déplaçant, par exemple, la concurrence dans un autre domaine. En revanche, puisque toutes les entreprises font les mêmes tentatives, elles ne peuvent en attendre qu'une rentabilité de court terme. Elles ne doivent donc pas hésiter, quand elles exploitent un avantage concurrentiel, à en concevoir un autre et à l'implanter avant même qu'elles n'aient exploité toutes les rentes possibles du précédent. Dans les schémas suivants, D'Aveni (1995) illustre comment se créent et disparaissent les avantages concurrentiels (cité par Cateura, 2007 : 32) :

Figure 19 : Création et disparition des avantages concurrentiels

(Source : D'Aveni, 1995 ; cité par Cateura, 2007: 32)





Par là même, les entreprises s'efforcent de garder une avance sur leurs concurrents dans ces domaines. Puisque dans l'hypercompétition, les entreprises se positionnent agressivement les unes par rapport aux autres en tentant de déstabiliser l'adversaire, les avantages provisoires et les profits à court terme sont possibles jusqu'à ce que les concurrents rattrapent le mouvement ou neutralisent la dernière manœuvre de l'agresseur. D'Aveni (1995) préconise aux entreprises d'être les premières à se livrer à des manœuvres agressives et à déstabiliser l'adversaire, au risque, dans le cas contraire, d'être elles-mêmes les objets de manœuvres agressives.

Dès lors, les entreprises les plus performantes sont celles qui introduisent les facteurs de déstabilisation du secteur, celles qui sont les plus agressives vis-à-vis de leurs concurrents et non plus celles qui évitent l'affrontement (Craig, 1996 ; D'Aveni, 1995; Young et al, 1996). Le tableau ci-dessous présente deux approches du jeu concurrentiel.

Tableau 25 : Stabiliser ou perturber le jeu concurrentiel

(Sources : Cité par Cateura, 2007 : 23, d'après Roy, 2006 : 37)

	Stabiliser le jeu concurrentiel	Perturber le jeu concurrentiel
Approche de la concurrence	Structurelle	Comportementale
Courants et Auteurs	Analyse des forces concurrentielles (Porter), Resource-based view (Barney, Wernerfelt)	Dynamique concurrentielle et hypercompétition (Ferrier, D'Aveni)
Filiation théorique en économie	Économie Industrielle (Industrial-Organization Economics)	École autrichienne (Schumpeter, Kirzner)
Principes	Limiter l'intensité de la concurrence et les menaces potentielles afin de tirer profit de l'inertie qui règne au sein du secteur	Ne pas laisser les challengers remettre en cause le leadership. Changer les règles. Renouveler les avantages concurrentiels.
Perspective	Long terme	Court / Moyen terme
Moyen d'action	Barrières à l'entrée, protection des ressources rares.	Multiplication des actions concurrentielles, stratégies de perturbation, de rupture.
Attitude générale	Défensive	Proactive

D'Aveni (1995) note ainsi que dans l'hypercompétition, les entreprises les plus performantes capitalisent sur leur savoir-faire. Le positionnement stratégique des entreprises ne réside donc plus dans ses produits du moment, mais dans sa capacité à lancer des produits innovants sur le marché. Les entreprises ne cherchent donc plus à optimiser leurs offres sur des marchés existants, elles bâtissent les compétences qui leur permettent d'être les premiers entrants sur de nouveaux marchés. La supériorité des ressources est donc un avantage certain mais en aucun cas définitif.

Afin d'opérationnaliser sa pensée, D'Aveni propose une nouvelle approche des 7 S (leviers) initialement définis par le cabinet McKinsey. D'Aveni juxtapose ainsi ses 7 S au modèle d'évolution du jeu concurrentiel sur chacun des champs de bataille possibles. Cet auteur développe ainsi une méthodologie qui suggère sur quels S et sur quels champs de bataille se focaliser. Ce modèle des « nouveaux 7 S » s'organise autour de trois objectifs :

- S1 et S2 : savoir identifier de nouvelles opportunités (vision) ;
- S3 et S4 : être à même de saisir ces opportunités (capacité) ;
- S5, S6 et S7 : déployer les tactiques permettant de déjouer ses concurrents (tactiques).

Savoir identifier les opportunités (vision) :

S1 – Satisfaire au mieux les intérêts en jeu : Si trois catégories d'acteurs clés (clients, employés et actionnaires) existent pour l'entreprise, cette dernière doit avant tout se préoccuper de **satisfaire ses clients**. Une forte concurrence ne peut ainsi qu'inciter l'entreprise à identifier le moyen de mieux servir ses clients (que ne le font ses concurrents). Simultanément, cette entreprise devra veiller à satisfaire ses employés, éléments moteurs de sa compétitivité, puis enfin ses actionnaires.

S2 – Anticiper (« pratiquer la divination stratégique »): L'entreprise doit savoir anticiper les tendances futures, en termes de besoins et de technologies. Elle doit aussi pouvoir **influencer ces tendances, et donc modeler l'avenir, en créant des prophéties qui se réalisent d'elles-mêmes** par divers moyens comme en participant au contrôle du développement des technologies clés. Ainsi, la divination stratégique « permet de voir et de créer les besoins à venir et donc de mieux les servir que leurs concurrents » (D'Aveni, 1995 : 263).

Ce sont ces deux premiers S qui permettent d'identifier les opportunités de rupture. Pour exploiter ces opportunités, il faudra pouvoir jouer sur deux autres facteurs : **la rapidité** pour devancer ses concurrents, et **la surprise** pour retarder leurs réactions.

Être à même de saisir les opportunités (capacité) :

S3 – Favoriser la rapidité d’action : Pour une entreprise qui souhaite pouvoir saisir les opportunités et rattraper les avancées de ses concurrents, la rapidité est une qualité essentielle. Selon l’auteur, la rapidité s’acquiert par la reconception des processus, la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et la motivation des employés.

S4 - Surprendre : Pour une entreprise, prendre ses concurrents par surprise réduit leur capacité de contre-attaque et confère plus de temps pour exploiter son avantage.

Pour D’Aveni, en hypercompétition, il ne suffit pas d’être fort, il faut aussi savoir manœuvrer. Les quatre premiers S permettent d’acquérir les compétences requises pour la victoire. Les trois derniers S indiquent comment les utiliser.

Déployer les tactiques permettant de déjouer ses concurrents (tactiques) :

S5 - Perturber les règles de la concurrence : Si dans chaque industrie, il existe des règles de sagesse traditionnelle auxquelles se conforment les concurrents, D’Aveni préconise de transgresser ces règles pour permettre de saisir l’avantage.

S6 - Signaler son intention stratégique : Selon D’Aveni, annoncer sa détermination à vaincre inciterait les concurrents à éviter l’affrontement. Traditionnellement, ces annonces prenaient la forme d’engagements visibles et irréversibles, par exemple, au moyen d’investissements lourds.

S7 - Attaquer sur plusieurs fronts : Les entreprises hypercompétitives attaquent leurs concurrents sur plusieurs fronts, simultanément ou successivement, elles adoptent donc une approche beaucoup plus dynamique.

2.2. Les stratégies concurrentielles en environnement hypercompétitif

Dans l’hypercompétition, les entreprises sont dans l’obligation de générer continuellement de nouveaux avantages concurrentiels, au point que Langley (1997) compare la stratégie en environnement hypercompétitif à *une course perpétuelle* vers la prochaine source de l’avantage concurrentiel temporaire.

Les stratégies dans l’hypercompétition (Craig, 1996 ; D’Aveni, 1995, 2001 ; Rühli, 1997) ne sont plus exclusives. Elles n’exigent pas de choisir entre différentes stratégies, d’en adopter une et de s’y tenir. Contrairement aux préconisations de Porter, elles n’exigent pas de choisir entre des avantages de coûts et de différenciation. Une même entreprise peut successivement tenter d’obtenir les coûts les plus faibles du secteur, puis les produits de meilleure qualité,

puis simultanément les produits aux coûts les plus faibles et de meilleure qualité (Le Roy, 2004a : 38).

D'autres travaux de recherche ont été effectués en contexte concurrentiel très agressif. Les travaux de Le Roy (2004a : 46) en contexte de forte agressivité concurrentielle, ont cherché, dans un premier temps, à comprendre comment les entreprises agissent et réagissent lorsqu'elles sont confrontées à une forte agressivité concurrentielle. Il montre que **plus l'agressivité concurrentielle est forte et plus l'entreprise dispose de ressources inférieures à celles de ses concurrents, plus elle aura tendance à choisir une stratégie de différenciation et une stratégie de coûts bas**. Pour ce faire, cet auteur sélectionne quatre échantillons dans lesquels les degrés de rivalité sont différents :

- dans l'échantillon n°1, la concurrence est très agressive (tendance à l'élimination des concurrents) ;
- dans les échantillons n°2 et n°3, la concurrence est agressive ;
- dans l'échantillon n°4, l'agressivité de la concurrence est faible.

Puis, dans un second temps, il cherche à comprendre si ces actions et réactions sont les mêmes en fonction de la taille des entreprises. Afin de mettre en évidence, cet effet de la taille, Le Roy (2004a : 46) a sélectionné des entreprises de tailles différentes à l'intérieur d'un échantillon de 32 entreprises. Le Roy (2004a : 46) explique ses résultats : « plus l'agressivité concurrentielle est forte et plus l'entreprise dispose de ressources inférieures à celles de ses concurrents, plus elle a tendance à choisir entre une stratégie de différenciation et une stratégie de coûts bas. » Le Roy (2004a : 51) poursuit : « il semblerait que plus une entreprise se trouve dans une situation d'affrontement concurrentiel, plus elle se recentre sur la recherche d'un type d'avantage concurrentiel, les coûts ou des facteurs de différenciation. Elle affecte ses ressources prioritairement au renouvellement des avantages concurrentiels dans l'une ou l'autre de ces orientations. Ce choix est alors d'autant plus nécessaire que l'entreprise dispose de ressources inférieures à celles de ses concurrents ».

De façon générale, l'auteur explique que ses résultats empiriques confirment la difficulté à maintenir un avantage concurrentiel durable dans les secteurs très agressifs. Il précise que « dans le secteur du BTP, les entreprises réajustent constamment leurs stratégies en fonction des actions de leurs concurrents. Deux types d'ajustements peuvent être identifiés selon les ressources relatives de l'entreprise. **Les entreprises disposant de ressources inférieures à celles de leurs concurrents tentent d'introduire des facteurs de différenciation aux dépens de leurs coûts de production**. Les entreprises disposant de ressources supérieures à celles de leurs concurrents tentent de compresser leurs coûts de production et parfois vendent

à des prix inférieurs à leurs coûts de production ». Le Roy (2004a) précise que « ces tendances se retrouvent dans une sélection d'entreprises appartenant au secteur du nettoyage industriel et dans une première sélection d'entreprise appartenant au secteur agroalimentaire : les entreprises disposant de ressources relatives inférieures à celles de leurs concurrents directs sont contraintes à investir constamment dans des facteurs de différenciation aux dépens de leurs coûts de production. Toutefois, contrairement à ce qui se produit dans un secteur à concurrence destructrice comme le BTP, les entreprises disposant de ressources supérieures ou égales à celles de leurs concurrents directs obtiennent à la fois des produits différenciés et un faible coût de production ».

Plus précisément, les résultats de l'échantillon n°1 soulignent l'influence des ressources relatives sur les choix d'avantages concurrentiels dans des secteurs où la concurrence est très agressive : « Les résultats obtenus sur ce premier échantillon montrent donc un lien entre les ressources relatives et les choix de stratégie d'activités. **Dans un contexte très agressif, les firmes qui ont des ressources inférieures à celles de leurs rivaux abandonnent toute ambition d'avantages sur les coûts de production pour développer des avantages de différenciation.** Inversement, les firmes qui ont des ressources supérieures à celles de leurs rivaux cherchent à la fois à obtenir des coûts de production faibles et des produits différenciés. Plus que l'effectif, c'est l'appartenance à un groupe qui semble jouer un rôle discriminant ».

Le Roy (2004a : 46) explique que dans un contexte très agressif, les entreprises n'appartenant pas à un groupe cherchent à « abandonner de façon de plus en plus marquée l'ambition de contrôler les coûts, afin d'offrir à la clientèle un type de produit très spécifique et, donc, très différencié de ceux des concurrents. Des entreprises qui recherchaient déjà la différenciation en des temps de concurrence certes forte mais moins agressive, vont s'attacher encore plus à la différenciation de leurs produits, et encore moins au maintien de leurs coûts au niveau de ceux des concurrents. En d'autres termes, **plus les ressources relatives sont inférieures et plus l'agressivité de la concurrence est forte, plus la stratégie est orientée sur la différenciation** ».

Selon Le Roy (2004a : 47), « le second type de dynamique consiste en un déséquilibre de choix coût-différenciation existant en période de moindre agressivité au profit des coûts de production. Peu à peu, la différenciation des produits perd de son importance, alors que les coûts sont de plus en plus compressés. Ce comportement est d'autant plus marqué que l'entreprise cherche à maintenir ses parts de marché. Il le devient encore plus quand elle cherche à augmenter ses parts de marché. Ces entreprises pratiquent alors une politique

d'élimination de la concurrence en se recentrant sur les réductions des coûts de production. Elles peuvent même fixer temporairement leurs prix à des niveaux inférieurs à leurs coûts de revient ».

Enfin, au travers d'une analyse dynamique et toujours dans un secteur où l'agressivité concurrentielle est très forte, Le Roy (2004a : 47) met en évidence une liaison entre la taille relative de l'entreprise et sa stratégie d'activités. Il précise que « plus la concurrence est agressive, plus les comportements de radicalisation sont importants, au point de toucher les entreprises disposant d'une taille relative supérieure ».

Le Roy (2004a : 47) distingue deux groupes :

- l'un où « les répondants déclarent ne pas pouvoir concilier la différenciation et les coûts bas. Leur explication est la suivante : l'obtention de coûts durablement plus bas implique la remise en cause des investissements nécessaires à la différenciation des produits. Ces responsables choisissent délibérément de sacrifier les coûts pour obtenir une différenciation qui, seule, leur semble permettre la survie de l'entreprise sur le long terme. Il leur est d'autant plus nécessaire d'accentuer ce choix que la concurrence est agressive ».
- un autre groupe où les répondants « déclarent rechercher et obtenir durablement des coûts bas, tout en ayant également un service différencié. Par ailleurs, ils n'établissent aucune relation entre l'agressivité de la concurrence et un choix entre les coûts et la différenciation. Enfin, ils fondent leur compétitivité sur les coûts puis sur la différenciation ».

3. Les limites du modèle de l'hypercompétition

Selon Roy (2006), l'emploi du terme hypercompétitif paraît plus adapté pour caractériser certaines phases ou certains comportements concurrentiels, que pour qualifier l'activité concurrentielle toute entière d'une industrie. Cela tient peut-être au fait que ce modèle offre un caractère extrême, presque caricatural, des relations de concurrence. Par exemple, il est difficile de concevoir des escalades concurrentielles « illimitées ». Dans la réalité, différents freins limitent les affrontements (intervention des autorités de régulation, collusion entre firmes, épuisement des ressources, etc.). Ainsi, la réalité des affrontements semble au quotidien plus modérée que dans la vision extrême proposée par ce modèle. Selon Roy (2006), « ceci s'explique par la vocation de l'approche de s'imposer comme une nouvelle doctrine de la concurrence, en rupture radicale avec les approches précédentes ». Notons que D'Aveni (2002 : 74) aura modéré depuis sa position extrême précisant que « toutes les firmes ne sont pas faites pour être des révolutionnaires ». De même, l'on pourra admettre que toutes

les entreprises, et notamment les PME, n'ont pas, individuellement, la capacité de générer en continue de nouveaux avantages concurrentiels pour maintenir leur compétitivité dans un tel contexte.

Cependant, le message délivré par ce modèle aux dirigeants est fortement prescripteur. Selon Roy (2006), « le message part d'une démonstration qui élude quelque peu les limites et les risques associés aux manœuvres. Or, le champ de la stratégie a tiré à plusieurs reprises les leçons des modèles débouchant sur des recettes transposables d'un contexte à l'autre ».

En outre, ce modèle véhicule une forme de déterminisme, ce que D'Aveni reproche justement aux modèles traditionnels de la stratégie. Les firmes non agressives sont « condamnées ». Par conséquent, selon Roy (2006), « en pratique, chaque situation stratégique est spécifique et, une thèse prônant la perturbation comme seule clé de réussite souffre, au même titre que les approches recommandant la protection de l'avantage, d'une certaine forme d'incomplétude. » Toujours selon Roy (2006), le déterminisme n'est pas ici d'ordre environnemental mais comportemental. Notons toutefois que D'Aveni (1999) adoptera progressivement une position moins déterministe, plus contingente. La position de D'Aveni (1995) aura donc bien évolué. D'Aveni (1999) admettra, par exemple, l'efficacité des mécanismes de protection des avantages dans certains contextes (barrière à l'entrée, collusion entre firmes dominantes, etc.)

Zohar et Morgan (1996 : 463) pointent aussi certaines limites concernant ce modèle. Selon eux, l'approche de D'Aveni est une métaphore poussée à l'extrême (*a metaphor gone wild*) qui occulte le fait que les environnements complexes se caractérisent à la fois par des réactions de forces négatives et positives. Pendant que le premier déstabilise, le second stabilise. Les systèmes peuvent être transformés selon ces deux voies. On peut ainsi stimuler et intensifier les forces déstabilisatrices ou bien stimuler les contre modèles de connectivité qui change un système en de nouvelles configurations. Ainsi, d'après ces auteurs, la *destruction créatrice* peut être une véritable stratégie concurrentielle pour une seule organisation, qui bien préparée, cherchera à être plus habile que son rival. En revanche, mise en œuvre par de nombreuses organisations, elle peut avoir des conséquences systémiques désastreuses. (« *Creative destruction may well prove a powerful competitive strategy for a single, well-prepared organization seeking to outmanoeuvre a rival. But practiced by many organizations, it can have disastrous systemic consequences [...]* » (Zohar et Morgan, 1996 : 463). Ils vont plus loin encore en comparant l'approche de D'Aveni à une philosophie qui prône la négation systématique et où *le plus créateur des désirs est celui de la destruction*. « Just as the nineteenth century French anarchists declared that, *the most creative desire is the*

desire to destroy to mobilize the overthrow of capitalism, a similar philosophy of systematic negation is now being advocated to help us to cope with some of the contradictions of advanced capitalism » (Zohar et Morgan, 1996 : 463).

Porter (1999 : 47) apporte aussi son point de vue critique : « D'après le nouveau dogme, le positionnement n'apporte, au mieux, qu'un avantage concurrentiel provisoire, car les concurrents peuvent le copier rapidement. Mais ces croyances sont de dangereuses demi-vérités qui entraînent de plus en plus d'entreprises dans une concurrence mutuellement destructrice. Il est vrai que certaines barrières à la concurrence disparaissent du fait de la déréglementation et de la mondialisation des marchés. Il est vrai aussi que les entreprises ont fait des efforts pour devenir plus légères et plus souples. Dans bien des industries, néanmoins, ce que certains appellent *hyperconcurrence* est une balle qu'on se tire dans le pied, et non le résultat inévitable de l'évolution du paradigme de la concurrence. » De même, Porter (1998 : 19) affirme : « Si les actions et les contre-actions donnent lieu à une escalade, il se peut que toutes les firmes du secteur en souffrent et se retrouvent dans une situation moins bonne que la précédente ».

Enfin, Koenig (2005) nous met face à nos responsabilités. Il définit la conception de la stratégie d'entreprise du point de vue de D'Aveni comme purement agonistique. En d'autres termes, D'Aveni offre une vision où le conflit est mis au cœur du fonctionnement du monde social. Nous souhaitons rappeler que cette vision agonistique est une vision politique majoritairement partagée par les sociologues (dont la vocation culturelle serait d'être « les chantres du changement »), et qu'elle n'est qu'une vision parmi d'autres. Notons toutefois que cette vision agonistique s'oppose traditionnellement et fondamentalement à une autre vision politique, consensualiste, où le conflit est une pathologie qu'il faut réduire (vision partagée logiquement par les juristes qui ont pour vocation culturelle d'être les « gardiens de la permanence ») (Commaille, 2004).

Koenig (2005 : 8) ira plus loin encore en commentant ce modèle que D'Aveni prescrit aux dirigeants. Il prévient qu'« il est aujourd'hui à craindre qu'en leur conseillant de pousser la compétition aux extrêmes, d'adopter des comportements résolument agressifs et de chercher par tous les moyens à déstabiliser l'adversaire pour l'emporter, D'Aveni (1995) et ceux qui lui emboîtent le pas ne rendent un bien mauvais service aux entreprises ». D'autant plus que certaines études se révèlent contradictoires avec l'affirmation de la nécessité d'un comportement agressif quelle que soit la taille de l'entreprise (Craig, 1996 ; D'Aveni, 1995 ; Young et al, 1996). Par exemple, nous verrons dans le chapitre 2, que les résultats de Le Roy (2001) tendent à montrer que **plus les entreprises de petite taille se**

livrent à des manœuvres agressives et plus leurs concurrents se livrent à des manœuvres agressives, **plus les performances de ces entreprises de petite taille diminuent.** « Manifestement, les dirigeants de PME n'ont aucun intérêt à imiter d'éventuels comportements agressifs de la part de leurs concurrents ou à tenter de déstabiliser leurs secteurs et ainsi provoquer des réactions agressives de la part de leurs concurrents » (Le Roy, 2001).

Alors que plusieurs auteurs avaient repris ce concept d'hypercompétition et ses implications (Craig, T., 1996; Rühli, 1997 ; Young, G. et *al.*, 1996), Le Roy (2004a) constate cependant que peu de travaux empiriques confirment finalement les propositions de D'Aveni. Le Roy (2003) précise que de nombreuses questions attendent toujours des modélisations et des recherches empiriques. Cet auteur citait des questions restées sans réponse : « Quand une entreprise est l'objet d'attaque de la part de ses concurrents et/ou quand elle attaque ses concurrents, cherche-t-elle à la fois à avoir des produits différenciés et des coûts de production inférieurs ? Cherche-t-elle plutôt à différencier ses produits en augmentant ses coûts de production ? Au contraire, tente-t-elle de baisser ses coûts de production aux dépends des facteurs de différenciation ? De la même façon, des questions sur l'influence de la taille de l'entreprise restent posées. Une petite entreprise réagit-elle de la même manière qu'une grande en termes de stratégies de différenciation et de coûts ? »

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

La revue de littérature contenue dans ce chapitre 1 nous propose certaines clés sur les comportements à adopter par les entreprises en contexte de crise. Nous avons noté que la perception qui semble influencer les décisions en contexte de crise, est aussi emprunte d'un fort subjectivisme. Dès lors, il nous faudra étudier ces acteurs susceptibles de repérer des opportunités de croissance qui s'annoncent dans un monde en mouvement. Ceux qui auront l'audace de penser « autrement » participeront seuls ou à plusieurs à la construction de nouveaux modèles de croissance et démontreront à une plus large majorité que d'autres voies sont possibles dans la reconstruction de sens liée à un nouveau projet d'avenir. Il semble qu'une minorité (de visionnaires) a cette capacité à trancher et à faire les choix décisifs. Face au statu quo généralisé (*cf.* indifférence, léthargie, paralysie, etc.) et surtout face aux dynamiques destructrices et délétères qui gagnent en ampleur, il s'agira de conserver une dynamique créatrice. Dans les prochaines sections et chapitres, nous nous efforcerons de poursuivre dans le sens d'une meilleure compréhension des déterminants du renouvellement de ces stratégies puisque ces dernières semblent encore exister... même en contexte de crise.

À l'échelle de l'entreprise individuelle et dans un contexte difficile privant ces entreprises de leurs ressources les plus élémentaires, diverses stratégies ont été proposées : adopter une stratégie de niche, réajuster son produit à la cible, améliorer ses offres de service, procéder à une intégration verticale, accroître ses efforts de vente, accroître ses exportations, etc. Toutefois, chaque cas d'entreprise agissant dans un cadre particulier qui lui est propre, la recherche de solutions doit passer par davantage de prises en compte des caractéristiques de l'entreprise, ainsi que de l'ensemble des éléments constitutifs du problème stratégique. Il ne s'agirait pas d'implémenter « une » stratégie universelle mais bien « une combinaison » de stratégies adaptées à leur contexte spécifique. Concernant notre étude, il s'agira toutefois de repérer les différentes stratégies choisies par les entreprises en contexte de crise, puis d'identifier celles qui sont les plus performantes dans ce contexte. Nous tenterons aussi de comprendre l'impact de ces stratégies sur la mise en place d'un cercle vertueux intégrant une plus grande compréhension et la prise en main d'un futur proche dynamique et incertain.

Pour faire suite à l'ensemble des éclairages proposés dans ce premier chapitre, nous pouvons penser qu'une recherche menée sur les choix et applications de stratégies par l'entreprise permettra une meilleure compréhension de la performance des entreprises. En d'autres termes, nous souhaitons comprendre l'impact de l'application de **certaines** stratégies

par l'entreprise sur sa performance. Nous poserons donc, **toujours en contexte de crise**, les propositions suivantes :

Proposition A. : L'application d'une stratégie par l'entreprise a eu un impact positif sur sa performance.

Proposition A.a. : L'application d'une stratégie produit a eu un impact positif sur la performance de cette entreprise.

Proposition A.b. : L'application d'une stratégie de niche a eu un impact positif sur la performance de cette entreprise.

Proposition A.c. : L'application d'une stratégie de différenciation a eu un impact positif sur la performance de cette entreprise.

Propositio A.d. : L'application d'une stratégie de prix bas a eu un impact positif sur la performance de cette entreprise.

Proposition A.e. : L'application d'une stratégie d'intégration vers l'aval a eu un impact positif sur la performance de cette entreprise.

Proposition A.f. : L'application d'une stratégie de marketing relationnel a eu un impact positif sur la performance de cette entreprise.

Proposition A.g. : L'application d'une stratégie de marketing sur internet a eu un impact positif sur la performance de cette entreprise.

Proposition A.h. : L'application d'une stratégie de marketing international a eu un impact positif sur la performance de cette entreprise.

Proposition A.i. : L'application d'une stratégie de mise en réseau a eu un impact positif sur la performance de cette entreprise.

De même, nous pouvons penser qu'une recherche menée sur les choix et applications de stratégies par l'entreprise permettra une meilleure compréhension de la recherche d'informations et de la prospection des entreprises. En d'autres termes, nous souhaitons comprendre en contexte de crise, l'impact de l'application de certaines stratégies par l'entreprise sur la recherche d'informations et la prospection de cette même entreprise. Nous poserons donc les propositions suivantes :

Proposition B. : L'application d'une stratégie par l'entreprise a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de l'entreprise.

Proposition B.a. : L'application d'une stratégie produit a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de l'entreprise.

Proposition B.b. : L'application d'une stratégie de niche a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de l'entreprise.

Proposition B.c. : L'application d'une stratégie de différenciation a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de l'entreprise.

Proposition B.d. : L'application d'une stratégie de prix bas a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de l'entreprise.

Proposition B.e. : L'application d'une stratégie d'intégration vers l'aval a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de l'entreprise.

Proposition B.f. : L'application d'une stratégie de marketing relationnel a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de l'entreprise.

Proposition B.g. : L'application d'une stratégie de marketing sur internet a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de l'entreprise.

Proposition B.h. : L'application d'une stratégie de marketing international a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de l'entreprise.

Proposition B.i. : L'application d'une stratégie de mise en réseau a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de l'entreprise.

CHAPITRE 2 :

PETITES ENTREPRISES, ENTREPRENEURIAT ET COOPÉRATION FACE AU CONTEXTE DE CRISE

SECTION 1. LES PETITES ENTREPRISES (PE)

Dans la section qui va suivre, nous présenterons en premier lieu l'intérêt suscité par la Petite Entreprise (PE) en tant que champ d'étude. Dans un second temps, nous tenterons de comprendre le contexte particulier dans lequel ces petites entreprises élaborent leurs stratégies. En troisième point, nous présenterons les comportements et stratégies adoptées par ces petites entreprises en environnement externe difficile.

1. Les PE comme champ de recherche

Depuis les années 1970, les petites entreprises ont remplacé progressivement les grandes entreprises (*big business*) en tant que moteurs de l'emploi et de la croissance économique et ce dans la plupart des pays de l'OCDE (Peacock, 2004). Les petites entreprises constituent désormais un terreau dynamique à la création d'emplois. Elles sont considérées comme réactives aux changements conjoncturels et surtout, elles semblent avoir été relativement épargnées par les restructurations massives des grands groupes industriels. À la fin des années 1990, les PME sont au cœur de la croissance économique des pays de l'OCDE. Elles représentent 95 % des entreprises et de 60 à 70 % des emplois (OECD, 2000). Fort de cette prise de conscience, le devenir des petites et surtout des très petites entreprises (TPE) fait l'objet d'attentions croissantes voire de sollicitude de la part des pouvoirs publics. À cet égard, divers plans ou mesures en faveur de la création et de la pérennisation des plus petites structures économiques se sont multipliés avec des succès divers.

Concernant la recherche en sciences sociales, si l'intérêt porté à la PE apparaît dans les années 1960, c'est surtout dans les années 1980 que les études sur l'entrepreneur se multiplient. « En effet, la très forte segmentation des marchés à partir des années 85 marque le début du déclin des politiques de diversification et l'apparition des mouvements de recentrage, ce qui facilite la naissance de petites firmes très spécialisées et performantes, y compris au

niveau international (Paturel, 2000) » (cité par Jaouen, 2005). La PE n'est que rarement étudiée en tant que telle. Son étude est intégrée aux recherches sur l'entrepreneur, ou encore aux études sur les PME, elles-mêmes portant la plupart du temps sur la moyenne entreprise (ME). Ce n'est donc que récemment que les études ont mis l'accent sur le dynamisme de ces petites structures de production (Lescure, 2001). De même, il faut préciser que « étant donné que **la littérature sur la TPE est rare**, faire un état de l'art à ce sujet est assez délicat. Mais si nous critiquons l'amalgame fait en matière de recherches entre les PME et les TPE, il n'en demeure pas moins que certaines dimensions applicables aux PME peuvent être appliquées également aux TPE (Torrès, 2003) » (Jaouen, 2005). Torrès (2003) suggère aussi que **les caractéristiques des PME s'accroissent avec la diminution de la taille de l'entreprise**. Nous retiendrons surtout que les Très Petites Entreprises cessent enfin d'être considérées comme des entreprises traditionnelles, des survivances du passé, dont il n'y aurait rien à apprendre (Bessière, 2010 : 10).

La littérature sur les Petites Entreprises est issue d'une littérature plus large sur les Petites et Moyennes Entreprises. Cette dernière comprend deux principales orientations : l'étude des spécificités et l'étude de l'entrepreneuriat (Messeghem, 1999 : 14). Il s'agit de deux notions distinctes comme l'évoquent Carland et *al.* (1984 : 357): « Although there is a considerable overlap between small business and entrepreneurship, the concepts are not the same. **All new ventures are not entrepreneurial in nature**. Entrepreneurial firms may begin at any size level, but key on growth over time ».

D'un côté, l'étude de l'entrepreneuriat fait l'objet de travaux souvent associés à la création d'entreprise (Bruyat, 1993). Cependant, il s'agit d'une notion plus large qui peut être définie comme la recherche active de nouvelles opportunités. Cette définition a pour effet d'élargir le champ de l'entrepreneuriat aux grandes entreprises (*corporate entrepreneurship*) (Messeghem, 1999 : 14).

D'un autre côté, l'étude des spécificités de la PME fait l'objet de travaux que l'on peut classer dans deux courants de recherche : la PME comme un objet de recherche ou un champ de recherche (Messeghem, 1999 : 14).

Le premier courant, la PME comme objet de recherche, cherche à mettre en évidence les contours du paradigme de la spécificité de la PME. On cherche à comprendre la PME en tant que telle. Cette approche fondée sur les spécificités de la PME n'a pas pour objectif d'effacer toute la diversité du monde des PME (Marchesnay, 1993b). Candau (1981) a été l'un des premiers à mettre en avant cette idée de diversité en suggérant de retenir une approche typologique. La typologie la plus simple de prime abord semble être celle fondée sur la taille.

Dès 1996, la Commission européenne proposa sa nomenclature en vue d'obtenir une certaine cohérence dans l'utilisation des aides communautaires. Elle proposa une définition des « micro, petites et moyennes entreprises » définies en fonction de leur effectif, de leur chiffre d'affaires ou de leur bilan annuel. Ce premier texte sera actualisé par la recommandation 2003/361/CE du 6 mai 2003 de l'Union Européenne. À partir de cette nomenclature, nous distinguerons dans l'ordre décroissant :

- la moyenne entreprise (ME) qui occupe entre 50 et 250 salariés au plus et réalise un chiffre d'affaires n'excédant pas 50 millions d'euros ou un total de bilan annuel qui n'excède pas 43 millions d'euros ;
- la petite entreprise (PE) employant un effectif inférieur à 50 salariés et atteignant un chiffre d'affaires (ou un total de bilan) qui ne dépasse pas 10 millions d'euros ;
- la très petite entreprise (TPE) qui compte entre 0 et 19 salariés ;
- la micro entreprise ayant un effectif inférieur à 10 salariés et un chiffre d'affaires (ou un total de bilan annuel) qui ne dépasse pas 2 millions d'euros ;
- l'entrepreneur individuel n'employant aucun salarié.

Ainsi, « le classement proposé par Bruxelles repose avant tout sur des critères *mesurables*, comme les effectifs et le chiffre d'affaires. Or, dans les petites organisations, le critère d'effectifs explose littéralement : non seulement le statut des salariés s'est considérablement diversifié (en y comprenant les intérimaires, les saisonniers, les stagiaires, les apprentis, etc.), mais nombre de *collaborateurs*, parfois épisodiques, essentiellement les membres de la cellule familiale, nucléaire ou plus, ne sont pas enregistrés. [...] Quant au chiffre d'affaires, il ne peut servir de critère qu'au sein d'un même secteur d'appartenance » (Marchesnay, 2003 : 110). Le découpage de Bruxelles est donc loin de faire l'unanimité. Si Julien (1994) note l'absence de consensus sur ce point, il souligne surtout que d'autres critères peuvent être utilisés pour distinguer les différents types de PME tels que les buts du dirigeant, le secteur d'activité ou encore le stade de développement de l'entreprise. Plus précisément, Julien (1994) propose de retenir au moins cinq caractéristiques pour mieux cerner le concept de PME : la centralisation (voire la personnalisation) de la gestion, une faible spécialisation des tâches, une stratégie intuitive ou peu formalisée, un système d'information interne peu complexe ou peu organisé et un système d'information externe simple.

Le second courant, la PME comme champ de recherche, contrairement au premier, ne cherche pas précisément à comprendre la PME en tant que telle. **La PME est un contexte dans lequel on cherche à comprendre d'autres objets telles que les décisions des dirigeants ou encore les stratégies.** C'est dans ce second courant que notre étude s'inscrit.

Précisons toutefois que plutôt que la Moyenne Entreprise, nous souhaitons autant que possible nous focaliser sur la Petite Entreprise qui englobe elle-même la Très Petite Entreprise toujours en tant que contexte d'étude de mise en œuvre des stratégies.

2. Les PE comme contexte particulier préalable à l'élaboration de stratégies

Avant d'aller plus en avant dans la compréhension des stratégies adoptées par les Petites Entreprises, il nous semble utile de préciser certaines caractéristiques de ces petites structures qui orientent les choix et la mise en œuvre de stratégies.

Une PE offre un potentiel de réactivité face aux changements conjoncturels, une flexibilité non négligeable notamment face aux grandes entreprises. Jennings et Beaver (1997) montrent que la réactivité et la proximité avec le client procurent aux petites entreprises des avantages marketing spécifiques en comparaison des organisations plus grandes et plus bureaucratiques. Lorsque les activités nécessitent un certain niveau de qualité ou de service personnel, la taille d'une PE offre le sentiment au consommateur d'un service individualisé et sensible à ses besoins. Lorsqu'une activité exige une adaptation sur mesure pour chaque utilisateur avec un dialogue intense entre le fabricant et l'utilisateur, la PE peut offrir une gamme de produits très diversifiée et adaptée. De même, lorsqu'une activité exige une création intense, la PE offre un format adéquat, alors qu'il s'avère difficile de maintenir la productivité des personnels de création au sein d'une très grande entreprise. Cela est sans compter que les petites entreprises peuvent éventuellement offrir un maintien de frais généraux peu élevés puisque qu'elles sont théoriquement moins surveillées par les autorités publiques. Ces avantages favorisent par exemple l'insertion dans des niches où ces petites entreprises pourront faire de leur petitesse et de leur réactivité une force et un avantage concurrentiel. Porter (1993 : 120) illustre ces atouts en prenant l'exemple de petites entreprises italiennes : « Les firmes italiennes, par exemple, sont leaders mondiaux dans toute une série d'industries fragmentées (telles les luminaires, l'ameublement, la chaussure, les lainages, les machines de conditionnement) où les économies d'échelle sont peu importantes ou bien susceptibles d'être obtenues grâce à une collaboration entre firmes qui n'implique pas de liaison contraignante par ailleurs. Les entreprises italiennes sont souvent amenées à user de stratégies de spécialisation, à éviter les produits standardisés et à opérer dans des niches, en tablant sur leur style propre ou sur une variété de produits personnalisés. Fréquemment dirigées par un seul individu, ces firmes développent rapidement de nouveaux produits et s'adaptent à l'évolution du marché avec une souplesse stupéfiante ».

Toutefois, ces avantages ne peuvent nous faire oublier la vulnérabilité de ces très petites entreprises. Malgré leur prédominance (à la fois en nombre et en termes de contribution à l'activité économique), les petites entreprises sont bien trop souvent touchées par un fort taux d'échec et un faible niveau de performance (Jocumsen, 2004 : 659). Pour tenter de s'adapter, ces petites entreprises puisent dans leurs ressources limitées. Or, les jeunes PE en particulier font face à un faible niveau de ressources qui leur sont pourtant essentielles pour exploiter des opportunités et croître (Garnsey, 1998). Gueguen (2001 : 218) cite Miller et Shamsie (1996) qui distinguent les ressources basées sur la propriété de celles basées sur la connaissance. Selon ces auteurs, les ressources liées à la propriété sont moins adaptables. Lorsque l'environnement est changeant, ces ressources peuvent perdre de leur avantage, car elles risquent de devenir peu pertinentes. L'environnement peut aussi être vu comme modifiant la valeur de ces ressources. Toutefois, nous pouvons nous demander si ces ressources basées sur la propriété ne constituent pas une force lorsque la conjoncture est mauvaise favorisant de fait la résilience de ces petites entreprises.

Quant aux ressources basées sur la connaissance, selon Miller et Shamsie (1996), elles entraînent une meilleure performance lorsque l'univers est incertain. Moins spécifiques et plus flexibles, ces ressources peuvent évoluer et ainsi permettre l'adaptation de l'entreprise. Non seulement ces ressources sont difficiles à imiter car elles reposent sur des caractéristiques immatérielles liées au savoir-faire et à la compréhension, mais elles permettent aussi de poursuivre les opportunités et d'éviter les menaces. Pour améliorer la performance de leur entreprise, tout particulièrement en situation difficile, il est essentiel que les managers aient une perception claire des changements dans leur environnement (Analoui et Karami, 2002).

Cependant, rappelons que l'activité de ces entreprises est bien souvent limitée au seul domaine de compétences du dirigeant, ce dernier se retrouvant très souvent seul face à des décisions complexes. Ainsi, si la concentration de la décision et du contrôle augmente la réactivité de l'organisation face aux challenges qu'offre le marché, elle fausse cependant la perception managériale de l'environnement concurrentiel. Dans ces conditions, le processus de prise de décisions peut être tardif ou biaisé par les limitations cognitives individuelles (Carson, 1985). « In small firms the board chairman and the chief executive officer (CEO) are usually the same person, which further weakens the board's ability for effective oversight. This reliance on one individual, or on a very small management team, leaves the decision-making of the firm **more vulnerable to individual cognitive limitations**, and to problems resulting from **the lack of oversight** » (Chowdhury et Lang, 1993). De fait, la structure managériale des PME, souvent représentée par une seule personne, le propriétaire ou

l'entrepreneur (Khan et Rocha, 1982), limite la capacité d'identifier rapidement et de façon pertinente les changements liés à son l'environnement (myopie stratégique) et plus particulièrement les signes d'un ralentissement économique. Toutefois, Gueguen (2001) nous rappelle que la perception ne dépend pas toujours des aspects objectifs du contexte. À titre d'exemple, nous pouvons citer les résultats de Sutcliffe et Huber (1998) qui montrent que la perception des dirigeants est directement affectée par l'appartenance à un secteur d'activité. De même, dans le cas de PME qui ont une veille technologique développée, Julien et *al.* (1995) notent que ces dernières perçoivent l'incertitude de l'environnement comme plus élevée.

De ce fait, nous pouvons penser qu'une recherche menée sur les perceptions du dirigeant concernant l'environnement concurrentiel permettra une meilleure compréhension de la performance des PE en contexte de crise. En d'autres termes, nous souhaitons étudier l'impact de la capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle sur la performance de cette petite entreprise en contexte de crise. Nous poserons donc les propositions suivantes :

Proposition C. : La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre l'environnement concurrentiel a un impact positif sur la performance de cette petite entreprise.

Proposition C.a. : La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les facteurs déterminants de la crise a un impact positif sur la performance de cette petite entreprise.

Proposition C.b. : La capacité du dirigeant d'une petit entreprise à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle a un impact positif sur la performance de cette petite entreprise.

Le développement de l'entreprise est étroitement lié aux perceptions du dirigeant et à ses représentations personnelles de l'environnement. De ce fait, si le dirigeant se coupe de la réalité, l'entreprise ne rentrera pas dans une logique de modification. À ceci, il faut ajouter que la petite taille n'empêche en rien une entreprise de connaître une inertie organisationnelle. Cette dernière peut être liée, par exemple, à l'idiosyncrasie de certains de ses actifs, ce qui freinera son développement sur de nouvelles perspectives (Gueguen, 2001 : 219). Par exemple, cela pourra freiner une possible internationalisation des marchés des petites entreprises, sans compter que ces dernières manquent de ressources pour rivaliser à armes égales avec leurs consœurs de plus grande taille, notamment à l'exportation (Wolff et Pett, 2000). Les petites entreprises familiales peuvent cependant surmonter de tels obstacles en acquérant des ressources au niveau externe (alliance stratégique ou ouverture du capital) et interne (engagement de nouvelles générations dans le management de l'entreprise)

(Fernández et Nieto, 2005). Ces auteurs notent que, récemment et de manière assez générale, le management de l'entreprise s'est ouvert à des personnes extérieures à la région d'origine de l'entreprise, amenant avec elles de nouvelles techniques de management. Si l'introduction de *nouvelles têtes* peut s'avérer plus difficile dans de très petites structures qui plus est familiale, Fernández et Nieto (2005) affirment que la seconde (et plus) génération au sein de l'entreprise familiale encourage l'engagement notamment à l'export de l'entreprise.

De ce fait, nous pouvons penser qu'une recherche menée sur les perceptions du dirigeant concernant l'environnement concurrentiel permettra une meilleure compréhension de son impact sur la recherche d'informations et de la prospection de la petite entreprise en contexte de crise. En d'autres termes, nous souhaitons étudier l'impact de la capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre l'environnement concurrentiel sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise en contexte de crise. Nous poserons donc les propositions suivantes :

Proposition D. : La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre l'environnement concurrentiel a un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise en contexte de crise.

Proposition D.a. : La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les facteurs déterminants de la crise a un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise.

Proposition D.b. : La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle a un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise.

Rappelons qu'en contexte de petite entreprise, « la centralisation de la décision apparaît comme une assertion héroïque, simplificatrice, plutôt éloignée de la réalité » (Marchesnay, 2003 : 113). Les prises de décisions sont contraintes par l'organisation elle-même, mais aussi par les parties prenantes, voire la famille. « Si l'on prend les entreprises artisanales, on observe que le patron prend en fait les décisions stratégiques (endettement, choix d'activités, gestion du patrimoine, etc.) en étroite collaboration avec son épouse, mais aussi avec d'autres parties prenantes : entourage, comptable, compagnons, assistants techniques, voire clients et fournisseurs, et, bien entendu, banquiers [...]. De façon plus générale, les entreprises *nucléaires*, à capitaux familiaux, connaissent ce genre de situation : ainsi, les exploitations agricoles (surtout en cas de pluriactivité), les commerces (hôtellerie familiale par exemple) » (Marchesnay, 2003 : 113). Pour autant, on peut affirmer que les systèmes d'informations internes et externes restent simples et informels. Le contact externe reste le plus souvent établi par le dirigeant lui-même, dans une relation directe avec des personnes appartenant à des institutions extérieures à l'entreprise (Le Roy et Yami, 2007 : 4). Ce système d'information

externe peut être, selon nous, d'autant plus riche que les dirigeants de PME possèdent cette faculté au niveau individuel d'internaliser la gestion de la concurrence et de la coopération, quel que soit son degré, par un processus d'alternance des fonctions (administrateur, dirigeant, etc.) (Granata, 2010). En interne, le patron sera sensible aux réactions, mais aussi aux propositions de chefs d'équipe ou de commerciaux. Cela signifie que, comme au sein des grandes organisations, les employés peuvent être amenés à utiliser leurs ressources et leurs savoir-faire pour digérer les informations, donner sens à leur environnement et agir en conséquence. Ces employés peuvent ainsi assister le dirigeant en agissant de façon réactive ou proactive dans le sens d'une consolidation de l'entreprise ou au pire du maintien de sa viabilité (Thompson, 1967 ; Weick, 1979 ; cité par McCann et Selsky, 1984 : 461).

Les phénomènes de représentation de l'environnement, la culture propre à l'organisation conditionneront l'élaboration de la stratégie. De même, les actions seront sélectionnées en fonction de préférences et du système d'information (Child, 1997). Nous pouvons penser qu'une recherche menée sur la recherche d'informations et la prospection par l'entreprise permettra une meilleure compréhension de la performance de la petite entreprise en contexte de crise. En d'autres termes, nous souhaitons formuler une proposition afin de comprendre l'impact de la recherche d'information et de la prospection sur la performance de la petite entreprise en contexte de crise.

Proposition E. : La recherche d'informations et la prospection par la petite entreprise a un impact positif sur sa performance.

Il faut noter, plus particulièrement, que la génération d'information et de connaissance concernant les marchés est le début d'un tout autre processus : « l'orientation-marché » (Kohli et Jaworski, 1990). Cette dernière se compose de trois éléments dynamiques et en chaîne : la génération d'information, sa diffusion au sein de l'entreprise et la réactivité de l'entreprise suite à l'assimilation de cette information. Toutefois, si Pelham et Wilson (1996) ont montré que les petites entreprises pouvaient être tout aussi orientées-marché que les plus grandes, Verhees et Meulenberg (2004), comme Cadogan et *al.* (1995), montrent que **l'application de l'orientation-marché au sein d'une petite structure reste toutefois plus complexe**. Ceci représente un inconvénient de plus lié à la petitesse de l'entreprise. Nuancions toutefois ce point de vue puisque l'orientation-marché peut être aussi considérée comme une culture d'entreprise dédiée à la création de valeur pour les clients (Narver et Slater, 1990). Dès lors, ce sont des relations fortes avec ses clients qui rendent d'autant plus probable de bonnes performances sur le long terme. Dans cette optique, Beaujanot et *al.* (2005, 2006)

mettent en lumière le fait que l'orientation-marché guide la sélection du client à l'export de petites et moyennes entreprises vitivinicoles australiennes, validant l'idée d'une reconnaissance réciproque des deux parties à tirer profit mutuellement de leur position de fournisseur et de revendeur. Auparavant, Pelham (1999, 2000) a obtenu des résultats indiquant une relation positive entre l'orientation-marché de l'entreprise et sa rentabilité. Notons que cette relation serait d'autant plus forte que l'intensité concurrentielle est grande. De même, Cadogan et *al.* (1999, 2003) montrent qu'une plus forte orientation-marché à l'export contribue de manière positive à la performance export de l'entreprise et ce plus spécifiquement en situation de très forte intensité concurrentielle.

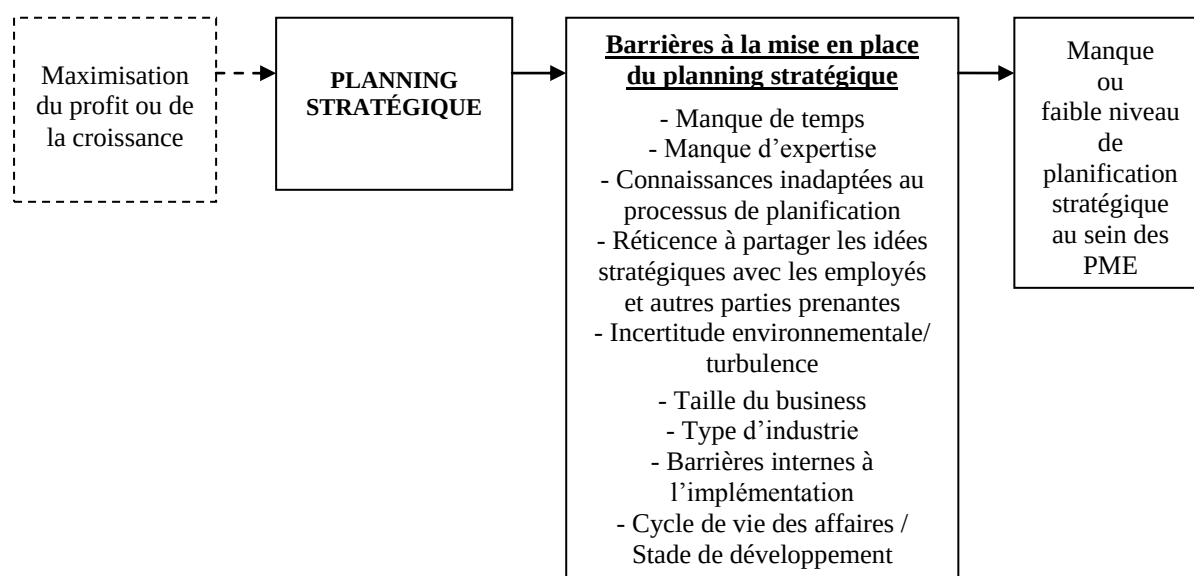
Il faut aussi considérer la planification stratégique comme un ingrédient vital dans le développement, la compétitivité et le succès des petites entreprises (Vicere, 1995). Rappelons que la planification stratégique fait référence au fait de se donner des objectifs sur le long terme, de développer et d'appliquer des plans formalisés pour atteindre ces buts (Stonehouse et Pemberton, 2002). Pour autant, dans la pratique, peu parmi les petites entreprises réalisent un plan stratégique. Ainsi, les dirigeants de petites entreprises sont plus focalisés sur des enjeux de court terme que de long terme. **Leurs décisions sont ainsi réactives et intuitives plutôt que proactives et délibérées** (Gaskill, van Auken et Manning, 1993; Jones, 1982 ; Stonehouse et Pemberton, 2002). Le Roy et Yami (2007 : 4) notent que la petite taille de la structure implique souvent des ressources limitées, et donc une pression très forte pour le quotidien et une gestion à court terme des résultats. Jaouen (2005 : 24) note aussi que « le dirigeant de TPE raisonne très souvent à court terme, privilégiant les solutions rapidement efficaces, parfois au détriment de solutions dont les effets seraient peut être plus grands mais moins immédiats ». Les dirigeants surestimeraient ainsi le présent au détriment du futur (Torrès, 2003 : 126). Par conséquent, lorsque une planification stratégique existe, le plan est souvent réalisé de façon *ad hoc* plutôt que formalisée. Ce type de plan n'apporte que peu d'éléments pour mesurer ou analyser la performance de l'entreprise. « For those operators that do plan, planning is frequently ad hoc rather than formal and subsequently provides little basis upon which business performance can be measured or analysed (Kelmar et Noy, 1990) » cité par Wang, Walker et Redmond (2007 : 3). Le Roy et Yami (2007 : 4) expliquent qu'en contexte de petite entreprise, la stratégie est formée de façon intuitive chez le dirigeant qui la formule en grande partie au cours de l'action. La stratégie reste donc dans la tête du dirigeant et n'est que rarement inscrite de façon formelle dans un plan stratégique. Enfin, les manques de temps, d'expertise, de connaissance du processus de planification ou encore le souhait de ne pas partager ce plan avec les employés ou avec les consultants extérieurs, sont de

nombreuses causes évoquées (Robinson et Pearce, 1984). Certains dirigeants peuvent aussi exercer leur métier tout en sachant consciemment que la croissance ou l'expansion de leur entreprise n'est pas leur priorité. Ce peut être le cas des entrepreneurs dit *lifestyle* dont la motivation première n'est pas le gain économique mais plutôt la satisfaction personnelle (Gomez Velasco, 2008 : 308). De même, ce peut être le cas de ces dirigeants d'entreprises passionnés par l'attrait romantique ou excitant de leur activité ou secteur, que ces derniers soient d'ailleurs rentables ou non. Dans ces deux cas, les dirigeants sont moins enclins à s'engager dans des planifications *avancées* de leur activité.

Au milieu des années 1980, Julien et Marchesnay (1987 : 183) nous indiquaient que l'Institut de la statistique sur les petites entreprises en France révélait « une remarquable constance de la structure de financement des investissements dans les unités inférieures ou égales à 10 salariés : quelque 40 % de prêts bancaires, quelque 60 % en ressources propres, le reste en prêts personnels, et ceci, indépendamment de la taille ou du secteur ». Ces auteurs notaient par là même que « les erreurs de gestion en matière de financement proviennent donc largement d'erreurs stratégiques en d'autres domaines. Par exemple, une petite entreprise engagée dans un processus de croissance mal maîtrisé se heurtera à un problème de financement des investissements matériels, des investissements immatériels (publicité, formation, etc.) et des besoins en fonds de roulement, **sans les avoir évalués au préalable dans un plan stratégique, si élémentaire soit-il** » (Julien et Marchesnay, 1987 : 183).

Figure 20 : Explication du faible niveau de planification stratégique dans les PME

(Source: Traduit par nos soins à partir de Wang et al. 2007 : 5)



Par la suite, Marchesnay (2003 : 114-155) nous invitera à *sortir de l'ignorance* concernant la petite entreprise. Selon cet auteur, il s'est avéré que « le développement des structures de petite taille s'est accompagné d'une rigueur accrue de la gestion. Ceci vaut d'abord pour celles qui ont survécu dans les secteurs *sinistrés*, comme le textile, le BTP, l'agroalimentaire, voire les exploitations agricoles, aidées en cela par la multiplication des sociétés de conseil, et le soutien de plus en plus efficace des institutions de tutelle (établissements consulaires, centres de gestion, maisons d'entreprises, etc.). Il faut ajouter le développement des connaissances en gestion, l'aide fournie par les logiciels, et sans nul doute, la vulgarisation des outils de gestion, comme le plan d'activité, la gestion prévisionnelle, le contrôle de gestion, etc. L'influence, si ce n'est la contrainte, des partenaires (fournisseurs, clients, banquiers, franchiseurs, etc.) et, plus généralement, les exigences liées à l'hypercompétition ont fait le reste ». On notera alors que la littérature sur les PME suggèrent que la planification stratégique est généralement plus présente au sein des entreprises les plus performantes (Hormozi, Sutton, McMinn et Lucio, 2002; Miller et Cardinal, 1994; Schwenk et Shrader, 1993). Ainsi, les petites entreprises qui mettent en œuvre un plan stratégique réalisent, comparativement à celles qui n'ont pas de plans, une meilleure croissance de leurs ventes, de meilleurs retours sur actifs, de meilleures marges de profit, une meilleure croissance de leur nombre d'employés (Bracker, Keats et Pearson, 1988; Carland et Carland, 2003; Gibson et Casser, 2005). De même, les entreprises réalisant une planification stratégique auront tendance à innover davantage et à atteindre une croissance internationale (Gibbons et O'Connor, 2005 ; Upton, Teal et Felan, 2001) et seront moins sujets aux échecs (Gaskill, van Auken et Manning, 1993).

De ce fait, nous pouvons penser qu'une recherche menée sur la planification de l'activité par la petite entreprise permettra une meilleure compréhension de son impact sur sa recherche d'informations et sa prospection en contexte de crise. En d'autres termes, nous souhaitons formuler une proposition afin de comprendre l'impact de la mise en œuvre d'une planification de l'activité sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise en contexte de crise.

Proposition F. : La planification stratégique mise en place par la petite entreprise a un impact positif sur sa recherche d'informations et sa prospection.

Hamel et Prahalad (1989 : 4) offrent un autre point de vue : « although strategic planning is billed as a way of becoming more future oriented, most managers, when pressed, will admit that their **strategic plans reveal more about today's problems than tomorrow's**

opportunités ». De son côté, Stone (1975 : 1) note que la plupart des plannings sont pensés selon des perspectives de croissance et de développement (taux annuel). En revanche, cet auteur précise qu'en contexte de récession, plus particulièrement, le planning des petites entreprises doit intégrer en avance et de façon réaliste les périodes d'interruption de l'activité afin d'améliorer la possibilité de succès de la stratégie à mettre en œuvre. De même, Garter (1991 : 17) souligne l'importance de réévaluer ses objectifs en contexte de récession : « If, in taking stock of your marketplace, you determine that your sales volume or sales mix is likely to change downward, it is important to reconstruct those business and spending decisions that were driving off original sales forecasts. Failure to do this – or failure to do it soon enough – is probably one of the most significant factors in any succumbing in a recession ». Dans son étude réalisée sur de grandes entreprises revitalisées, Anderson (1986 : 101) note que de nouveaux systèmes de planification ont été rapidement adoptés dans toutes les entreprises revitalisées avec succès. Cet auteur précise que, dans un premier temps, les nouveaux projets stratégiques n'incluaient pas obligatoirement d'objectifs financiers chiffrés.

De ce fait, nous pouvons penser qu'une recherche menée sur la planification de l'activité par la petite entreprise permettra une meilleure compréhension de sa performance en contexte de crise. En d'autres termes, nous souhaitons formuler une proposition afin de comprendre l'impact de la mise en œuvre d'une planification de l'activité sur la performance de la petite entreprise en contexte de crise.

Proposition G. : La planification stratégique mise en place par la petite entreprise a un impact positif sur sa performance.

Nombre de caractéristiques de PE ont été décrites. Il semblerait que ces dernières soient assez semblables, voire accentuées, en contexte de TPE : stratégie intuitive, centralisation des décisions, omniprésence du dirigeant, faiblesse des ressources, fragilité de la structure, réactivité, etc. Compte tenu de ces caractéristiques, nous nous interrogeons : quels comportements stratégiques les PE adoptent-elles lorsque leur environnement externe est difficile ?

3. Les comportements et stratégies des PE dans un environnement externe difficile

Afin d'assurer un développement soutenu des petites entreprises, de nombreuses recherches se sont intéressées aux succès des entreprises en environnement externe difficile. Il s'agit de comprendre pourquoi au sein d'un même environnement, hostile de surcroît, certaines petites entreprises sont plus performantes que d'autres.

Les stratégies proposées sont multiples. Certaines recherches proposent, par exemple, de revenir aux fondamentaux de type : **comment faire beaucoup avec peu** (*when less is more*) lorsque les ressources financières se raréfient. Hill (1991) rappelle aux petites entreprises que des parts de marché peuvent être gagnées en période de récession économique où les budgets sont drastiquement réduits, notamment ceux des directions marketing. Cet auteur affirme que les résultats sont probants lorsque la petite entreprise améliore la cohérence et la consistance de sa communication. Par exemple, cet auteur préconise de capitaliser, en termes d'image, sur « la première impression » donnée aux prospects (*it is important to realize that the first impression your company makes creates a lasting impression*) ou encore, de réduire les quantités des supports de communication imprimés. Ceci augmente dans un premier temps le coût à l'unité, mais cela devient rapidement une vraie valeur ajoutée lorsque le surplus de stock devient obsolète. Eggers et Kraus (2011 : 108) confirment l'utilisation d'outils peu coûteux par de jeunes entreprises lorsque la conjoncture économique est difficile (*hard economic times*) : « They used low-cost marketing communication tools to address potential buyers, gathered marketing-relevant customer information, and geared products and product messages even more towards customer needs ». Toujours dans cette logique de faire beaucoup avec peu, Jenkins (2002) cite l'exemple de petites épiceries qui, en 2002, ont ouvert sept jours sur sept sans jamais fermer avant dix heures du soir même le dimanche. Pour ces petits entreprises, il s'agissait de survivre **à la crise économique** frappant l'Argentine et de **résister à la pression concurrentielle** de grands magasins comme Carrefour: « a great many corner grocery stores are currently surviving the crisis (and their continued competition with large grocery chains such as the French-owned Carrefour) by remaining open seven days a week, closing at 10 p.m. even on Sunday nights » (Jenkins, 2002 : 45). Cet exemple nous rappelle que les petites entreprises opèrent plutôt sur des marchés de niches, voire des interstices non servis par les grandes entreprises (Remaud, 2006 : 4, citant Penrose, 1959). De leur côté, Rugman et Verbeke (1987) vont plus loin puisqu'ils affirment qu'une seule des stratégies génériques proposées par Porter (1980) n'est utile concernant les PME : la stratégie de spécialisation. Selon ces auteurs, les petites entreprises cherchent toujours à se focaliser sur un segment de marché plutôt que de rivaliser par un avantage *bas coûts / bas prix*. Cette position est aussi contestée. Dans son étude, Mouline (2000 : 20) défend ainsi la thèse inverse précisant : « les résultats de cette étude vont à l'encontre de la thèse avancée par Rugman et Verbeke (1987), selon laquelle les entreprises de petite dimension ne pouvaient adopter qu'une stratégie de niche, de focalisation. En effet, les entreprises étudiées mettent en œuvre d'autres stratégies génériques, à savoir des positionnements concurrentiels prix et

différenciation ». Diverses stratégies semblent alors possibles afin de faire face à un environnement externe difficile.

Stone (1975) aborde la récession économique comme un phénomène récurrent qui a besoin d'être anticipé, préparé et géré. Il constate que, face à cette récession, les managers des petites entreprises ont une inclination à réagir de facto dans l'urgence, souvent avec appréhension et incertitude, voire parfois, dans certains cas, avec panique. L'auteur propose quatre stratégies pour faire face à la récession : la stratégie de survie, la stratégie d'ajustement, la stratégie de capitalisation et la stratégie de croissance. Au préalable, le choix de la stratégie à adopter dépend de plusieurs facteurs : la nature de l'activité de l'entreprise (*the nature of the company's business*) ; son état de santé économique avant la récession (*its economic health prior to recession*) et enfin de l'inclination personnelle des managers de l'entreprise (*the personal inclinations of the manager*). De plus, quel que soit ce choix, ce qui est important en récession économique, c'est que la stratégie choisie soit mise en application de manière judicieusement disciplinée **avant que l'ambiance de crise ne prenne le dessus** (*what is important is that a strategy for management during recession be put into effect in an orderly manner before a crisis atmosphere takes over*). Les quatre stratégies proposées sont les suivantes :

- **la stratégie de survie** correspond particulièrement aux entreprises qui sont en sous capitalisation et qui anticipent une réduction de leur production pendant la récession. Le manager adoptant cette stratégie doit développer un tableau de bord prévisionnel de ses profits et de ses besoins en liquidité pour un profil d'affaires réduit. Il doit se poser des questions comme : « Si ma production se réduit de 20 % et que les prix baissent de 5 %, où est-ce que mon entreprise va se situer ? ». En interne, ce manager peut se préparer à réduire des coûts correspondant à la baisse des ventes. Afin de préparer l'entreprise à faire face à ses besoins d'argent, les dépenses peuvent être réduites, les stocks peuvent être diminués, les lignes de production à faible revenu peuvent être éliminées et les personnes dont les rémunérations ne peuvent être justifiées sont licenciées. En dehors de l'entreprise, le manager préparera le terrain afin d'obtenir plus de crédits de la part de ses fournisseurs et de sa banque, de ses loueurs d'équipements. Une ou plusieurs de ces mesures d'urgences, exercées de façon planifiée, peuvent assurer la survie sans grand bouleversement en interne. Finalement, en prévision d'un chiffre d'affaires de nouveau en croissance, il faudra anticiper la procédure de suppression de ces mesures d'urgence ;

- **la stratégie d'ajustement** consiste en la modification des opérations de sorte qu'une rentabilité soit maintenue dans un contexte de baisse de la demande. L'ajustement est

rarement planifié en avance. Cependant, il est en phase avec la récession lorsque celle-ci devient sensible. Typiquement, cette stratégie ne prévoit aucun changement durant le premier mois de la récession. L'organisation traite les commandes passées et devient quelque peu nerveuse du fait de la baisse de rentrées des commandes. Lorsqu'il devient évident que le volume d'affaires a baissé, les coûts sont réduits par différents moyens: les nouveaux programmes sont arrêtés, les services sont arrêtés ou réduits, tout comme les achats de stocks, les employés vacataires voient leurs contrats résiliés, les employés en intérim sont « remerciés », les employés voient leur temp de travail diminué, certains pourront être temporairement licenciés. Les *middle managers* peuvent voir leur contrat aussi résilié. Les salaires des cadres sont gelés. Suite à ces réductions de coûts, les managers admettent qu'une faible hausse des ventes pourrait restaurer les profits. Ces managers peuvent décider de vendre en direct via des vendeurs qu'ils embauchent et paient sous forme de commissions. Pour ce faire, les prix de vente de certains produits sont significativement réduits. Lorsque les réservations et les commandes réapparaissent de nouveau, la forme de distribution préexistante est rétablie.

Notons que quelques managers ont la capacité d'améliorer les profits d'une entreprise alors que la stratégie d'ajustement est en cours. Ils anticipent plutôt qu'ils ne réagissent. Ainsi, ces managers appliquent des plans de prévoyance (*contingency plan*) lançant des ordres de réduction des coûts, ainsi que des actions pour stimuler les ventes, et ce de manière systématique directement après que le taux de commandes ait baissé et sans attendre que le chiffre d'affaires réel ait diminué ;

- **la stratégie de capitalisation** est mise en œuvre par les managers les plus alertes afin qu'ils saisissent les opportunités de renforcer leur entreprise. Cette stratégie suggère que les volumes de ventes peuvent être maintenus via des plannings anticipés et des actions décisives. Les entreprises peuvent ainsi embaucher des vendeurs expérimentés ou envoyer des managers sur le terrain pour négocier certains contrats. Les entreprises peuvent aussi proposer de nouveaux produits aux revendeurs qui cherchent également à augmenter leurs ventes. Enfin, les prix peuvent éventuellement être baissés mais uniquement en dernier recours en fin de phase d'expansion, ceci afin de **prendre des volumes aux concurrents qui ne recherchent pas de façon agressive plus de marchés** ou qui ne sont pas dans l'état d'esprit de riposter à une telle attaque.

De plus, Stone (1975) note plus particulièrement que **les plus petites entreprises auront souvent des opportunités de tourner la récession économique à leur avantage**. Ces petites entreprises auraient en moindre mesure besoin de maintenir leurs marchés existants ainsi que

leurs prix comparés à leurs rivaux dont la taille est plus importante. Selon cet auteur, **les petites entreprises peuvent afficher des prix plus bas et améliorer leurs packages de services aux consommateurs. De plus, elles peuvent saisir l'opportunité de s'établir sur des marchés qui ne leur sont pas accessibles en temps normal.** *A contrario*, il est plus difficile pour les plus grandes entreprises de changer de politique et de réagir rapidement, soit pour contrer les manœuvres de leurs concurrents ou encore pour tirer avantage des opportunités de ventes offertes par la récession économique.

L'auteur note enfin que les employés compétents, à tous les niveaux, mais plus particulièrement les spécialistes, les vendeurs, les managers et les employés qualifiés dont les compétences étaient fortement demandées en période d'expansion, deviennent plus accessibles en période de récession. Selon cet auteur, la productivité du travail peut être accrue puisque les travailleurs perçoivent une baisse en nombre de leurs alternatives en termes d'embauches. Les biens d'équipement ainsi que les matières premières peuvent être garantis (sécurité d'approvisionnement) et achetés à moindre coût en période de récession. De même, les contrats à long terme ou les achats en grande quantité de matières premières deviennent souvent accessibles à moindre coût. De plus, les coûts financiers peuvent être réduits puisque les taux d'intérêt chutent et que les fournisseurs acceptent des échéances plus longues et de plus petites commandes livrées plus fréquemment ce qui permet aux acheteurs de réduire leur niveau de stock ;

- **la stratégie de croissance** est une application extrême de la stratégie de capitalisation. Cette stratégie nécessite au préalable **un manager à la fois clairvoyant et agressif sur le plan concurrentiel**. Ce manager doit pouvoir diriger une entreprise solide et stable avec de fortes ambitions de croissance. Au sein de son industrie ou dans d'autres industries en lien avec la sienne, il pourra ainsi trouver des entreprises qui, affaiblies par la récession, seront accessibles à l'achat à des conditions avantageuses. Dans le cadre de rachats d'entreprises affaiblies, les éléments essentiels à évaluer sont leurs forces de ventes, leurs équipements et leurs lignes de production. De nouveaux marchés ne nécessitant que des vendeurs et des produits adaptés peuvent dès lors être abordés. De nouveaux circuits d'approvisionnement et de distribution peuvent être évalués et investis. L'auteur note que les meilleurs vendeurs, dont les revenus sont en baisse en période de récession, sont plus enclins à accepter de vendre, à leurs clients réguliers, des produits en lien avec leur ligne initiale de produit. L'ancien produit phare d'une entreprise affaiblie peut aussi devenir un nouveau produit de l'entreprise qui les achètera à des prix de gros afin d'augmenter sa ligne de produits. Enfin, selon Stone (1975), une posture de croissance entraîne clairement une entreprise à contre courant des forces de la récession qui

gagnent l'économie dans son ensemble. Par conséquent, ces initiatives qui poussent à aller de l'avant, ainsi que les concepts innovants développés par une telle stratégie, ne sont pas certains de rencontrer un succès immédiat. Cependant, ces actions agressives qui tendent à développer de nouvelles alliances et relations s'avèreront pleinement utiles surtout lorsque s'annoncera la prochaine phase d'expansion économique.

De son côté, Saporta (1997) propose une classification de stratégies pour les petites et moyennes entreprises visant à « maximiser les chances de survie de l'entreprise » :

- la **stratégie d'innovation** ;
- la **stratégie de renforcement** (stratégies de spécialisation et stratégies de gestion de la dépendance) ;
- la **stratégie de redéploiement** (stratégies de diversification et stratégies d'internationalisation).

Certains auteurs nuanceront le fait que ces orientations stratégiques soient « dédiées aux PME » proposées par Saporta (1997) puisque « leur nature intrinsèque nous paraît utilisable par toutes les entreprises » (Gueguen, 2001 : 198). Quant aux résultats des recherches de Gueguen (2001 : 224), ils mettent en évidence quatre stratégies que les entreprises de petite taille peuvent utiliser pour affronter des environnements de forte intensité caractérisés par de la complexité, de l'incertitude, du dynamisme ou de la turbulence :

- la **stratégie de positionnement** qui envisage le développement de la PME sur ses ressources stables ;
- la **stratégie de souplesse organisationnelle** qui entraîne un suivi régulier de l'environnement par l'utilisation des capacités flexibles de la PME ;
- la **stratégie entrepreneuriale** qui correspond à une **attitude proactive** basée sur l'innovation et la prise de risque ;
- La **stratégie de pérennisation collective** qui vise la régulation environnementale par le biais d'actions relationnelles.

Nous détaillerons plus particulièrement dans cette section, **la stratégie de positionnement**. Selon Gueguen (2001 : 211), « plutôt que de suivre constamment les modifications de l'environnement ou d'introduire régulièrement des innovations pouvant déstabiliser l'équilibre concurrentiel, l'entreprise privilégiant une stratégie de positionnement va tenter de maintenir une stabilité interne. De plus, l'entreprise optant pour cette stratégie de positionnement recherchera à concentrer son activité sur un ensemble limité de métiers, au lieu de rentrer dans une logique de diversification. **La stratégie de positionnement correspond à une stratégie de niche**. En ce cas, il s'agira d'une stratégie de spécialisation ».

Gueguen (2001 : 217) cite aussi Marchesnay (1992) : « la stratégie de spécialisation constitue la solution adoptée par le dirigeant pour se conformer à son environnement. Il importe donc de dégager les caractéristiques de l'environnement pour envisager le type de spécialisation souhaitable ». En fonction du type d'environnement, l'entreprise de petite taille adoptera une spécialisation particulière, elle cherchera par là même à *épouser* les formes d'un environnement *stable* plus que de contraindre ce dernier à son avantage. Si face à des groupes puissants et diversifiés, la focalisation sur un segment laissé libre par les grandes entreprises permet d'éviter une confrontation directe, Saporta (1986) cite les problèmes inhérents à la **stratégie de spécialisation** :

- **les objectifs de croissance sont limités** puisque l'entreprise va évoluer sur un domaine réduit où les perspectives de développement sont fortement contraintes ;
- **le risque global augmente puisque l'entreprise est étroitement dépendante d'un secteur d'activité**. La pérennité de la PME peut être mise en danger, par exemple, dans le cas de fortes modifications technologiques au sein du secteur ;
- **il apparaît de nouveaux facteurs de vulnérabilité**, ceux-ci étant liés à la réduction du nombre de clients.

Gueguen (2001 : 219) nous rappelle que le simple fait de se positionner et d'adopter une orientation stratégique stable peut être vu comme une stratégie d'attente. De même, les dirigeants fondant la vision de leur entreprise sur une perspective patrimoniale adopteront une attitude passive au regard des évolutions de l'environnement. Ils privilégieront la conservation de leur identité, identité propre à leur entreprise. Ceci contraste avec le principe de « croître ou mourir » qui règne en environnement hyperconcurrentiel. Rappelons que dans un contexte d'hypercompétition, il est recommandé d'être le premier à se livrer à des manœuvres agressives de déstabilisation envers la concurrence (D'Aveni, 1995) sous peine de faire l'objet soi-même de manœuvres agressives de la part des concurrents. À titre d'illustration, D'Aveni (1995 : 172) nous donne l'exemple suivant : « bien que pour des raisons de la loi antitrust, elles ne l'admettent pas forcément, **il arrive aux entreprises dotées de capacités financières d'user de la force brutale**. Ainsi, la grande entreprise peut se servir de sa supériorité (de solides capacités financières) pour pousser ses concurrents à la faillite, s'emparer de parts de marché et créer des secteurs à forte concentration ». En d'autres termes, dans le cas d'un secteur atomisé, plus la concentration du secteur sera importante - suite à la pression des plus grandes entreprises - plus le nombre de petites entreprises à disparaître sera élevé. D'Aveni (1995) ne cède pourtant pas à la fatalité et préconise plusieurs stratégies à adopter par les petites entreprises confrontées notamment à la supériorité financière des plus

grandes. Si l'approche classique consiste tout simplement à casser les prix, dans l'approche hyperconcurrentielle, les petits concurrents ont plusieurs options pour réagir :

- **se réfugier sur des niches délaissées** par le concurrent puissant ;
- **accroître leurs ressources au moyen d'alliances, de fusions, d'acquisitions ou de la création d'un réseau de franchises** ;
- **se coordonner tacitement entre eux pour mener une contre-attaque sur plusieurs fronts simultanément** ;
- **faire appel à la justice ou au gouvernement au nom d'une concurrence déloyale.**

Nous nous interrogeons : en environnement externe difficile, voire en période de crise caractérisée par une raréfaction des ressources, les petites entreprises sont-elles plus l'objet de manœuvres agressives, voire sont-elles davantage « victimes » de pratiques prédatrices ? Des éléments de réponse existent. Selon Porter (1982), il est entendu que l'affrontement est un mode relationnel qui s'instaure en contexte structurel de rareté des ressources, et, plus particulièrement, dans un contexte de baisse de la demande. Eggers et Kraus (2011 : 106) soulignent aussi l'importance de l'agressivité concurrentielle en contexte de ralentissement de l'économie (*the importance of competitive aggressiveness in a downturn*): « interviewees stated to paying particular attention to competitors in a downturn and expressed the willingness to outperform them » (Eggers et Kraus, 2011 : 106). Selon ces auteurs, en contexte de récession, la disparition de concurrents peut alors amener paradoxalement à une augmentation des parts de marché et, en même temps, à des profits moins élevés. De son côté, Le Roy (2001) s'est interrogé sur le comportement des entreprises dans un contexte où l'agressivité entre concurrents est croissante. À partir d'un échantillon de 105 entreprises, les résultats de cette étude montrent que plus l'agressivité de la part des concurrents est forte et plus l'agressivité de l'entreprise de petite taille est forte, alors plus les performances de l'entreprise de petite taille sont faibles. Rappelons que Fudenberg et Tirole (1986) ont montré que lorsque les entreprises de petite taille entrent dans une situation de conflit avec leurs concurrents, elles sont bien plus affectées sur le plan des performances financières que ne le sont les entreprises de grande taille. Le Roy (2001) nous rappelle que de nombreux auteurs s'accordent ainsi pour considérer qu'une entreprise de petite taille ne peut lutter directement contre des entreprises plus grandes. Le Roy (2001) explique que « la meilleure stratégie consiste alors à **éviter l'affrontement direct** en se différenciant et/ou en se centrant sur un segment de la clientèle peu ou mal occupé par les grandes entreprises (Broom et al., 1983 ; Cohn et Lindberg, 1973 ; Kotler, 1988 ; McMillan, 1980 ; Porter, 1982) ». Encore une fois, c'est parce que l'entreprise de petite taille n'a pas les moyens

financiers pour soutenir une concurrence frontale qu'elle se place dans une situation d'évitement de l'affrontement. Le Roy (2001) ajoute ainsi que si l'évitement est bien le meilleur choix possible pour une PME, il est pour le moins difficile à obtenir. Ce n'est pas parce qu'un dirigeant de PME tente de suivre une stratégie d'évitement qu'il y parvient. Fundenberg et Tirole (1986) (cité par Le Roy, 2001) confirment qu'une entreprise de petite taille n'a pas les moyens financiers en interne qui lui permettent de supporter l'affrontement lorsqu'elle est l'objet d'une manœuvre agressive. De fait, Le Roy (2001) propose que l'entreprise de petite taille « ne réagira pas agressivement à une manœuvre agressive et qu'elle tentera plutôt une manœuvre *proactive* (Miles et Snow, 1978) ou *entrepreneuriale* (Julien et Marchesnay, 1989) vis à vis d'un segment de clientèle peu ou mal desservi ». Il faut noter au préalable que les petites entreprises peuvent faire l'objet de pratiques prédatrices engagées avec succès par des entreprises dont les ressources internes de financement sont supérieures aux leurs (Fundenberg et Tirole, 1986). Si Fundenberg et Tirole (1986) pensent que les entreprises de petite taille devraient être davantage agressées que les entreprises de grande taille, de façon étonnante, les résultats de Le Roy (2001) montrent que ces petites entreprises ne sont pas plus l'objet de manœuvres agressives.

Dean et *al.* (1998) nous rappellent que, toute proportion gardée, la petite taille participe aussi à une forme d'*invisibilité* dans le sens où les petites entreprises ne suscitent pas l'attention des grandes entreprises. Il faudrait alors en déduire que ces petites entreprises évitent théoriquement de déclencher elles-mêmes des affrontements et qu'elles suivent plutôt des stratégies d'évitement de la concurrence (Broom *et al.*, 1983 ; Cohn et Lindberg, 1973 ; Kotler, 1988 ; McMillan, 1980 ; Porter, 1982). Pourtant, il n'en est rien car ces petites entreprises ne sont pas moins à l'origine de manœuvres agressives. Ainsi, les résultats de Le Roy (2001) montrent que **plus les entreprises de petite taille se livrent à des manœuvres agressives, alors plus leurs concurrents se livrent à des manœuvres agressives et plus les performances de ces petites entreprises de petite taille diminuent**. En d'autres termes, « les dirigeants de PME n'ont aucun intérêt à imiter d'éventuels comportements agressifs de la part de leurs concurrents ou à tenter de déstabiliser leurs secteurs et ainsi provoquer des réactions agressives de la part de leurs concurrents » (Le Roy, 2001). Les résultats de Le Roy (2001) le conduisent par conséquent à se poser la question suivante : pour quelle raison les dirigeants de PME se placent-ils en situation d'affrontement alors qu'ils n'ont pas les moyens de la supporter ? En référence aux travaux sur les *choix stratégiques* (Lawless et Finch, 1989), « il est possible de se demander si l'acceptation d'une situation d'affrontement est le résultat d'un choix du dirigeant, ce qui s'avère en l'occurrence une mauvaise décision, ou s'il est le

résultat d'un déterminisme de l'environnement auquel le dirigeant de PME ne peut que se soumettre ».

Nous comprendrons que le rapport à l'environnement reste prégnant dans la littérature abordant les PE, au point que les travaux de recherche sur la dépendance vis-à-vis de l'environnement auront été privilégiés (Picard, 2005 : 51). À ce sujet, Callot (1997 : 296) a étudié l'influence des turbulences de l'environnement sur les critères stratégiques des entreprises. Si les résultats obtenus montrent que **l'influence des turbulences de l'environnement n'existe pas pour les entreprises performantes**, en revanche, il semble que **cette influence est plus élevée lorsque la performance des entreprises est faible**. De plus, Callot (1997 : 364) a constaté que face aux turbulences, les entreprises vont tendre à se positionner sur des niches stratégiques.

Notons que Covin et Slevin (1989) ont aussi étudié les réponses de 161 petites entreprises face à ce type d'environnement hostile. Covin et Slevin (1989 : 75) emploient le terme de « intensive competition » pour décrire « la pression concurrentielle » environnante. Les résultats montrent que la performance est positivement corrélée à une structure organique, **une posture entrepreneuriale** et un profil concurrentiel caractérisé par **des produits vendus à des prix élevés, une vision à long-terme et un intérêt particulier pour le suivi et la prédiction de tendances au sein de leur industrie**. De plus, Covin et Slevin (1989) ou encore Covin et Covin (1990) montrent que les petites entreprises en environnement hostile ont généralement une meilleure performance lorsqu'elles font la démonstration d'un haut niveau d'agressivité concurrentielle. Le Roy (2004a : 7) nous rappelle que, selon Covin et Covin (1990), Brockhoff et Pearson (1992), Zhara et Covin (1993) ou bien Calantone et *al.* (1994), les entreprises « agressives » sont celles qui prennent les initiatives, qui introduisent les nouveaux produits et les nouvelles techniques de production. Les entreprises « passives », quant à elles, se contentent d'imiter les nouveaux produits, les nouvelles techniques etc. Il faut alors constater que les résultats des recherches de Covin et Covin (1990) montrent que les entreprises peu performantes s'avèrent d'autant plus « passives » qu'elles sont confrontées à un environnement hostile. Ces derniers auteurs ajoutent des nuances à cette analyse. Ainsi, les entreprises les plus récentes sont plus performantes lorsqu'elles ne sont pas très agressives dans des environnements sophistiqués en termes de technologies.

Selon Silvestre et Goujet (1996), le caractère proactif, réactif ou passif de la PMI engendre des comportements stratégiques particuliers. Ces comportements semblent dépendre d'une part de la faculté de l'entreprise à « lire » l'environnement, d'autre part du profil du dirigeant. Ainsi, Gueguen (2001 : 195) note que **la lisibilité** est envisagée par Silvestre et Goujet (1996)

comme **la capacité de l'entreprise à identifier et à comprendre les évolutions de l'environnement**. Cette lisibilité de l'environnement est entre autres rendue possible grâce au système d'information de la PMI. Il faut aussi noter que, selon ces auteurs, la lecture de l'environnement **influe en retour sur le comportement du dirigeant de l'entreprise**.

Tableau 26 : Actions stratégiques et environnement

(Source : Adapté de Silvestre et Goujet, 1996, cité par Gueguen, 2001 : 195)

	Environnement lisible	Environnement illisible
PIC	Réactif	Attentiste
CAP	Proactif	Opportuniste

Selon ces auteurs, les actions stratégiques découlent du profil du dirigeant (cf. tableau ci-dessus). Ils font alors référence aux travaux de Julien et Marchesnay (1988 : 71) et à leurs typologies PIC (attitude adaptative avec aspirations à la pérennité, à l'indépendance et à la croissance) et CAP (attitude opportuniste avec aspirations à la croissance, à l'autonomie et à la pérennité). Julien et Marchesnay (1987 : 71) nous rappellent alors que le processus de décision stratégique adopté évoluera « en fonction du degré de connaissance de l'environnement ; or, l'entrepreneur apprend son environnement, d'une part, et apprend à décider, d'autre part (**il pourra passer du mode adaptatif au mode opportuniste, et vice versa**) ; par ailleurs, l'environnement se modifie, soit en gagnant en turbulence et en complexité, soit en se stabilisant ou en se maîtrisant ». Il nous semble alors intéressant de préciser ces profils PIC et CAP en rappelant que :

- lorsque **le dirigeant est de type PIC**, son orientation est plus patrimoniale. « [...] analogue à l'entrepreneur artisan : ce chef d'entreprise utilise des capitaux d'origine familiale, car il craint l'endettement. [...] Le développement de l'affaire est soumis aux conditions de pérennisation et d'indépendance ; en d'autres termes, au réinvestissement systématique des revenus familiaux dans l'affaire. [...] Pour la PE et la TPE, le problème posé est celui de la transmission d'un savoir-faire, plus ou moins complexe, accessible ou turbulent, dans les mains des héritiers » (Julien et Marchesnay, 1987 : 70). L'aversion au risque du dirigeant favorisera donc une gestion patrimoniale de l'entreprise ayant toujours à cœur de protéger la pérennité de l'entreprise et sera réticent à l'entrée d'investisseurs au sein du capital de son entreprise. « Une certaine mode impose de concevoir ces entreprises comme faiblement compétitives : l'observation montre que nombre de ces firmes, sous les conditions de vulnérabilité [en lien avec l'environnement], s'avèrent, bien au contraire, à la fois efficaces et efficientes ». Toutefois, « il va de soi que les périodes de rupture dans la dynamique du

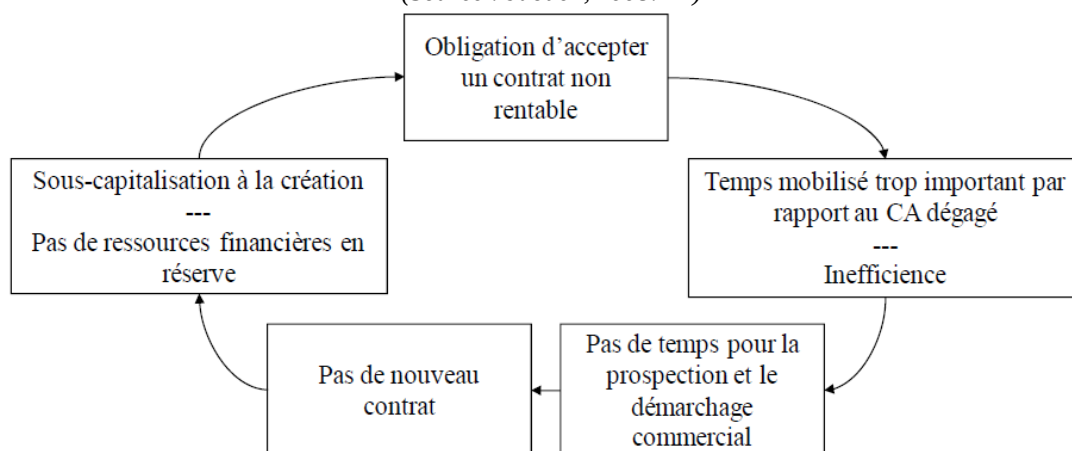
capitalisme peuvent leur être particulièrement fatales pour autant que leur environnement soit profondément affecté » (Julien et Marchesnay, 1987 : 70-71).

- lorsque **le dirigeant est de type CAP**, son orientation est plus entrepreneuriale. Son comportement tendra davantage à modifier l'équilibre de l'environnement. « On dira qu'il s'agit d'opportunistes, qui cherchent à jouer des turbulences de l'environnement pour y trouver des occasions de lancer des affaires rentables » (Julien et Marchesnay, 1987 : 71). Ce type de dirigeant recherche des relais de croissance. Il est ainsi présenté comme plus opportuniste, comme étant plus à même de « faire des coups » pour rechercher un profit élevé et rapide malgré les risques liés à ce comportement. Enfin, si « la volonté de puissance va se manifester par la recherche du développement des activités et des ventes », ce type de dirigeant sera toutefois enclin « à limiter sa dimension à un seuil maximal dès l'instant que les contraintes externes nécessiteraient une perte de pouvoir et d'autonomie » (Julien et Marchesnay, 1987 : 71).

D'autres typologies existent. Nous en précisons une plus particulièrement celle de Jaouen (2008, 10) qui propose une typologie identifiant quatre profils de dirigeants de TPE : le carriériste, l'hédoniste, le paternaliste et l'alimentaire/survie. Nous présentons ici plus particulièrement le profil du dirigeant à vision alimentaire/survie. En effet, c'est celui dont les ressources font le plus cruellement défaut à l'entreprise. Il illustre aussi les dynamiques de type « downward spiral » propre au contexte économique difficile. Notamment, Jaouen (2008, 11) considère que ce dirigeant alimentaire pratique l'*autophagie*. Cet auteur en a retenu la définition suivante : « la survie d'un être vivant sous-alimenté aux dépens de sa propre subsistance ».

Figure 21 : Le cercle vicieux de l'entreprise autophage

(Source : Jaouen, 2008: 11)



Particulièrement préoccupé par sa survie, « ce dirigeant accepte tous les contrats qui se

présentent, quels qu'ils soient, même si au bout du compte il ne gagne pas d'argent car le temps passé à le réaliser le rend non rentable » (Jaouen, 2008 : 10). *Sans compte à rendre*, son activité lui sert à se débrouiller seul par ses propres moyens, quitte à gagner très mal sa vie. Ce dirigeant favorise consciencieusement la réactivité, la qualité et la personnalisation. Pour autant, les prix qu'il fixe lui-même ne sont pas assez élevés considérant une telle qualité de prestation. Finalement, « son temps étant mobilisé à travailler sur ces projets qui ne lui apportent que peu de valeur, il n'a pas le temps (ni les ressources financières) de faire de commercial ou de démarchage clients. Il n'a donc pas la possibilité de décrocher de nouveaux contrats, et est donc obligé de prendre les contrats qui viennent à lui et de se vendre moins cher que les concurrents pour acquérir le marché » (Jaouen, 2008 : 10). L'environnement est ainsi souvent perçu comme difficile. Ce dirigeant se sent esseulé. Il n'a pas de réseaux professionnels ou personnels et souffre d'un manque de notoriété. De fait, le bouche à oreille ne fonctionne pas ou difficilement. Sans stratégie délibérée, attentiste, il *ne s'aventure pas* sur le terrain pour démarcher les clients. Dans le cas où il fait de la publicité, elle se fait à distance, par fax ou via Internet. Souvent les compétences commerciales font défaut, ceci explique peut-être qu'il ne se vende pas à sa juste valeur. Pourtant, ce dirigeant alimentaire aurait bien d'autres souhaits que la simple survie. « Ce statut nous semble forcément temporaire [...]. L'aspect temporaire de sa vision implique qu'à terme deux cas de figure sont possibles : le passage à un autre profil, en cas de dépassement de cet objectif de survie, ou l'échec » (Jaouen, 2008 : 10). En attendant le passage à un autre profil (carriériste, hédoniste ou paternaliste), « c'est le serpent qui se mord la queue » (Jaouen, 2008 : 10).

Face à un environnement externe difficile, les comportements des entreprises diffèrent. S'il nous semble judicieux dans un contexte difficile, de faire preuve de proactivité pour ne pas laisser la place au statu quo, le dirigeant ne semble pas pour autant se tourner systématiquement vers ce choix. Ainsi, nous nous interrogeons. Faut-il privilégier la réactivité à la proactivité en contexte de crise ? De plus, ne faut-il pas prendre en considération que « all new ventures are not entrepreneurial in nature » (Carland *al.*, 1984 : 357) ? Dans ce sens, nous nous interrogeons à nouveau. Tous les dirigeants sont-ils des entrepreneurs ? Nous précisons ce point dans la section suivante. Si la littérature tend à démontrer que l'entrepreneur contribue, par sa recherche permanente d'opportunités et de changement (au sens d'un apport en innovations), à privilégier le changement au statu quo, on peut aussi s'interroger, en contexte économique difficile, voire de crise, si l'entrepreneur n'est pas celui qui privilégie les actions optimistes (différentes d'une surenchère en prise de risque) et par là même le mouvement là où la majorité restera dans une forme d'expectative sombre.

SECTION 2. L'APPORT DE L'ENTREPRENEUR FACE A LA CRISE

« Quoi que tu rêves d'entreprendre, commence-le.
L'audace a du génie, du pouvoir, de la magie ».
[Goethe]

« L'audace de croire que l'avenir lui donnera raison... »
(Source : cf. *Cas Vins de Pays d'Oc en annexe*)

Dans la section qui va suivre, nous présenterons en premier lieu l'entrepreneur en tentant d'en donner une définition puis d'en préciser le rôle économique et social. Nous soulignerons aussi en quoi les entrepreneurs ont intérêt à proagir collectivement bien qu'ils soient de « nature » à rechercher l'indépendance. Dans un second temps, nous tenterons de comprendre si la « culture » au sens large (d'un pays, d'un entrepreneur etc.) influence le comportement entrepreneurial des entreprises. Nous illustrerons comment le développement de l'entrepreneuriat peut aider à la régénération voire à la croissance d'une région économique. En troisième point, nous présenterons les stratégies entrepreneuriales adoptées par les Petites Entreprises en environnement externe difficile.

1. La définition et le rôle de l'entrepreneur

J.A. Schumpeter fut parmi les premiers auteurs à identifier l'entrepreneur comme un sujet d'étude à part entière distinct du capitaliste et du manager. La littérature entrepreneuriale (Say, 1803 ; Le Van-Lemesle, 1988 ; Shailer, 1994) confirme de fait la distinction entre capitaliste et entrepreneur. **Mais alors, qu'est-ce qu'un entrepreneur ?** Carland et *al.* (1984 : 355) notent qu'il existe de nombreuses variantes et nuances dans les acceptions qui ont été données à ce mot *entrepreneur*. « Numerous normative and descriptive studies have supported various sets of personality characteristics of entrepreneurship » (Carland et *al.*, 1984: 355). Carland et *al.* (1984: 358) proposent par conséquent une définition plus générale bien que plus consensuelle: « An entrepreneur is an individual who establishes and manages a business for the **principal purposes of profit and growth**. The entrepreneur is characterized principally by **innovative behavior** and will employ strategic management practices in the business. » Toutefois, dans le passé, l'Histoire a offert d'autres définitions qui font écho aussi selon nous à l'entrepreneur contemporain et qu'il nous semble important de présenter ici. Par exemple, dans *l'Histoire des projets* (1697), D. Defoe construit une théorie de l'entrepreneur où il met l'accent sur la manie de ce dernier de **concrétiser des projets**, au sens d'exploitation des innovations techniques, **pour le plus grand bien de la société**. Dans le *Johnson's Dictionary*

(1755) (cité par Boutillier et Uzunidis, 1999 : 20), l'équivalent du mot « entrepreneur » est le mot *adventurer* qui est défini comme suit : « Celui qui cherche des opportunités au hasard » (*occasion of hasard*), « **celui qui prend lui-même en main la chance** ». Selon Litzinger (1965), l'entrepreneur est capable de **prise de décisions critiques** par opposition aux prises de positions routinières. La littérature cite souvent **la prise de risque** comme un des principaux critères pour définir l'entrepreneur. Pourtant, Schumpeter considérait lui-même que la prise de risque est un attribut du propriétaire d'une entreprise. Or, l'entrepreneur selon Schumpeter n'est pas nécessairement propriétaire d'une entreprise.

Nous retiendrons que dans la littérature, l'entrepreneuriat est considéré comme un concept multidimensionnel. Nous noterons plus particulièrement que de nombreux auteurs dont (Mintzberg, 1973 ; Miller et Friesen, 1978 ; Miller, 1983) intègrent à ce concept : la proactivité. « Some *proactiveness* would be essential as well » (Miller, 1983: 780). Ainsi, Covin et Slevin (1991) conçoivent l'attitude entrepreneuriale comme intégrant la prise de risque, l'innovation et **la proactivité**. De même, Eggers et Kraus (2011 : 101) associent proactivité, innovation et la prise de risque au concept d'orientation entrepreneuriale, c'est-à-dire l'évaluation et l'exploitation d'opportunités de marchés. Toutefois, les résultats de leur recherche montrent que, **lorsque la conjoncture économique est difficile** (*hard economic times*), **seule la proactivité est présente** (*large emphasis on networking, changed products and product messages to appeal their customer base*). Concernant les PME étudiées, Eggers et Kraus (2011: 108) notent: « **they did not show risk-taking and innovative behaviors [...]** It was especially striking to see that the sample firms did not introduce new innovative products and services to their markets ». [NB : Smart et Vertinsky (1984 : 210) montrent de façon étonnante, qu'à partir d'un certain seuil de turbulence ou face à une crise, même les preneurs de risque (*risk-takers*) considèrent qu'il n'y a plus de bénéfices à retirer d'une tentative de contrôle de l'environnement. Ces auteurs affirment alors que **ce sont les optimistes** (*optimists*) **qui prendront l'initiative d'adopter une position défensive nécessaire pour survivre.**] Si le dirigeant « proactif » tente d'influencer le cours des événements (« réactif » convient lorsque le dirigeant s'adapte aux situations), son attitude proactive diffère de la prise de risque. D'ailleurs, selon Stopford et Baden-Fuller (1994), la proactivité ne traduit pas nécessairement la volonté d'être le premier à mener une action, mais plutôt la volonté de rompre avec les comportements passés (*Firms can be proactive in renewal, when they borrow others ideas as a means of breaking from past behaviors*).

Les résultats de recherche de Becherer et Maurer (1997) définissent l'orientation entrepreneuriale d'une entreprise de petite taille comme la propension de la direction d'une

entreprise à **prendre des risques** calculés, d'être **innovante** et de démontrer de **la proactivité**. De plus, les auteurs retiennent les dimensions d'autonomie et d'agressivité. Ces auteurs montrent que l'orientation stratégique des PME est clairement mise en œuvre par le propriétaire-dirigeant. Elle ne serait donc pas filtrée ni par la structure ni par la culture. Ces auteurs montrent surtout que **l'orientation entrepreneuriale permet une meilleure performance**. Ils précisent aussi que l'impact de **la turbulence environnementale et de l'hostilité ne joue pas sur la relation orientation entrepreneuriale et performance**. En d'autres termes, ces éléments extérieurs à l'entreprise ne modèrent pas la relation entre orientation entrepreneuriale et performance économique de l'entreprise.

Notons que Gueguen (2001) précise en ce sens que si le comportement proactif, innovateur et basé sur la prise de risque permet d'améliorer la performance de l'entreprise, en revanche l'impact des dimensions environnementales étant faible, il faut alors relativiser le rôle modérateur de l'environnement. De son côté, Remaud (2006) note que l'attitude proactive à rechercher des opportunités d'affaires au sein d'une PME est un ingrédient essentiel (avec le savoir-faire, l'orientation marché et l'innovation) de la compétitivité à l'export de PME vitiviniçoles néozélandaises, australiennes et françaises.

De même, nous notons quelques similitudes entre le profil du prospecteur décrit par Miles et *al.* (1978) et notre acception donnée à la « proactivité » que nous souhaitons mesurer. Rappelons que Miles et *al.* (1978) ont identifié trois types stratégiques d'organisations viables : le prospecteur, l'analyste et le défenseur. Ainsi, le prospecteur fait preuve de la plus grande « agressivité » dans sa recherche continue de nouvelles opportunités de marché. Cette recherche est ainsi comprise comme un comportement d'anticipation par rapport aux évolutions de la demande (Le Roy, 1998 : 3). Enfin, le prospecteur cherche à développer de nouveaux produits et services, c'est aussi dans ce sens que nous entendons la « proactivité ». (NB : le prospecteur cherche aussi à développer la publicité et la promotion des ventes dans le but d'élaborer un avantage comparatif). De ce fait, il nous semble tout particulièrement judicieux d'étudier cette attitude dans un contexte de crise. **Nous faisons donc le choix de mesurer la proactivité (proactivité/réactivité) en retenant trois items proposés par Covin et Slevin (1991). Afin de tenter de ne pas induire de biais chez le répondant, nous mesurerons la réactivité (et donc indirectement la proactivité) en formulant de la manière suivante les questions liés à un futur questionnaire : « Il est rare que notre entreprise se soit lancée la première dans de nouveaux produits ou de nouvelles techniques de gestion ou de production » ; « Nous avons eu tendance à réagir aux actions de nos**

concurrents, plus qu'à les précéder ; « Nous préférons attendre que les évolutions du marché soient connues pour nous y adapter, plus que les anticiper. »

Rappelons que les attributs « classiques » d'un entrepreneur relatés par Gomez Velasco (2008 : 307) sont les suivants: l'innovation, la prise de risque, la recherche de gain économique par la captation d'une opportunité de marché, **la croissance et l'indépendance**. Laufer (1975) propose une typologie de l'entrepreneur qui s'appuie sur deux de ces principales aspirations : la croissance et l'indépendance. Dans le passé, d'autres recherches ont relevé chez l'entrepreneur : le désir d'indépendance (Davids, 1963) cité par Carland et *al.* (1984 : 356), un intérêt prononcé pour l'indépendance (Hornaday et Aboud, 1971 : 149) ou encore la recherche d'indépendance (*independence oriented*) pour Dunkelberg et Cooper (1982) cité par Carland et *al.* (1984 : 356). De son côté, Messeghem (1999 : 124) précise que « l'entrepreneur peut aspirer à être libre financièrement (indépendance financière), mais également en termes de décision (autonomie) ». Il note toutefois que « le dirigeant indépendant est celui qui exerce les rôles de capitaliste et d'entrepreneur, alors que le dirigeant autonome ne cumule pas forcément ces deux rôles ». **Nous faisons le choix de mesurer la propension du dirigeant à agir avec indépendance**, en utilisant dans un futur questionnaire les trois idées suivantes : le souhait de conserver une indépendance financière, le souhait de disposer d'une grande autonomie et enfin la recherche de croissance. De ce fait, nous pensons qu'une recherche menée sur le profil entrepreneurial du dirigeant permettra une meilleure compréhension de la performance de la petite entreprise en contexte de crise. En d'autres termes, nous souhaitons formuler une proposition afin d'examiner la relation entre l'éventuel profil entrepreneurial du dirigeant, notamment sa proactivité ainsi que sa propension à agir avec indépendance, avec la performance de la petite entreprise en contexte de crise.

Proposition H. : Le profil entrepreneurial du dirigeant a un impact positif sur la performance de la petite entreprise.

Proposition H.a. : La proactivité du dirigeant d'une petite entreprise a un impact positif sur la performance de cette petite entreprise.

Proposition H.b. : La propension du dirigeant d'une petite entreprise à agir avec indépendance a un impact positif sur la performance de cette petite entreprise.

De même, nous pouvons penser qu'une recherche menée sur le profil entrepreneurial du dirigeant permettra une meilleure compréhension de la performance de la petite entreprise en contexte de crise. En d'autres termes, nous souhaitons formuler une proposition afin d'examiner la relation entre l'éventuel profil entrepreneurial du dirigeant, notamment sa proactivité ainsi que sa propension à agir avec indépendance, avec la capacité de la petite entreprise à rechercher de l'information et à prospecter en contexte de crise.

Proposition I. : Le profil entrepreneurial du dirigeant d'une petite entreprise a un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise.
Proposition I.a. : La proactivité du dirigeant d'une petite entreprise a un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise.
Proposition I.b. La propension du dirigeant d'une petite entreprise à agir avec indépendance a un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise.

De plus, nous souhaitons formuler une autre proposition afin d'examiner la relation entre l'éventuel profil entrepreneurial du dirigeant, notamment sa proactivité ainsi que sa propension à agir avec indépendance, avec sa capacité à comprendre son environnement concurrentiel.

Proposition J. : Le profil entrepreneurial du dirigeant d'une petite entreprise a un impact positif sur sa capacité à comprendre son environnement concurrentiel.
Proposition J.1.a. : La proactivité du dirigeant d'une petite entreprise a un impact positif sur sa capacité à comprendre les facteurs déterminants de la crise.
Proposition HJ.1.b. La propension du dirigeant d'une petite entreprise à agir avec indépendance a un impact positif sur sa capacité à comprendre les facteurs déterminants de la crise.
Proposition HJ.2.b. La propension du dirigeant d'une petite entreprise à agir avec indépendance a eu un impact positif sur sa capacité à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle.

Le rôle économique et social de l'entrepreneur

« La genèse de la théorie économique de l'entrepreneur doit être replacée dans le contexte politique et philosophique des XVI^e et XVII^e siècles, période marquée sur le plan des idées en Occident par l'émergence de l'individualisme et par la croyance en la souveraineté de la personnalité par rapport à la collectivité » (Boutillier et Uzunidis, 1999 : 23). À partir de la fin du XVII^e siècle, philosophes et romanciers s'intéressent à l'entrepreneur, à l'instar de D. Defoe, dont l'histoire officielle n'a retenu que le romancier, non l'économiste. Qu'elle soit économique ou littéraire, « l'œuvre de Defoe est tout autant un hymne à l'indépendance individuelle et au *chacun pour soi* » (Boutillier et Uzunidis, 1999 : 25). Ainsi, dans son roman *Robinson Crusoé* (1719), D. Defoe y décrit un personnage, Robinson, qui parvient, seul sur son île, à maîtriser la nature hostile à force de travail et d'efforts. Aujourd'hui encore, l'entrepreneur serait le plus enclin à surveiller étroitement et intensément ses activités quelques semaines frénétiques par an, parfois plus longuement, le temps d'une saison, d'une année. Il revient à l'école autrichienne (présentée dans le chapitre 1) de s'être focalisée sur *l'entrepreneur* « mythique » en tant que personne motivée par le désir de profits *supranormaux*. Cet entrepreneur nous invite à la découverte au sens large et la prise de conscience de l'existence d'opportunités dans un marché en constant changement (déséquilibre) : « as a vehicle for promoting discovery and for realizing opportunities in a constantly changing (disequilibrium) marketplace » (Jacobson ; 1992 : 785). Au sein de cette

école autrichienne, on y apprend que plusieurs conceptions de l'entrepreneur sont débattues. La conception de l'entrepreneur selon Kirzner diffèrera de celle de Schumpeter : « si l'action entrepreneuriale forme chez Kirzner le quotidien de la vie des affaires, elle revêt au contraire chez Schumpeter un caractère exceptionnel » (Koenig, 2005). D'un côté, « l'entrepreneur kirznérien est un acteur central et ordinaire de la dynamique de marché (Kirzner, 1997). Central, parce que les transformations du marché procèdent des efforts réalisés par chacun pour l'emporter sur les autres proposant une offre supérieure. Ordinaire, l'entrepreneur kirznérien, l'est pour deux raisons. Premièrement, parce que **l'incertitude propre à l'activité économique confère à toute action un caractère spéculatif et fait de chaque acteur un entrepreneur**. Deuxièmement, parce la rivalité à la Kirzner se joue moins dans l'innovation de rupture que dans la vigilance et la promptitude à saisir les occasions » (Koenig, 2005).

D'un autre côté, selon Koenig (2005), la conception que Schumpeter se fait de l'entrepreneur le conduit à réserver le terme d'entrepreneur aux « **agents économiques dont la fonction est d'exécuter de nouvelles combinaisons** et qui en sont l'élément actif » (Schumpeter, 1912 : 102). « Par conséquent, écrit-il, **il sera [...] rare de voir quelqu'un rester un entrepreneur pendant une dizaine d'années** » (Schumpeter, 1912 : 107). Selon Jacobson (1992), la *destruction créatrice* de Schumpeter se résume ainsi : **la perspective de réaliser des profits supranormaux maintient l'entrepreneur dans un état d'alerte** et le renforce dans l'idée de toujours innover. **Les profits escomptés sont de courte durée** parce que les innovations sont imitées et que, de ce fait, les profits diminuent et finalement disparaissent. Chaque imitation ainsi copiée est remplacée par d'autres innovations. Les gains issus de l'innovation n'offrent à l'entrepreneur que les moyens de poursuivre de nouvelles innovations. Les forces concurrentielles mettent en échec toute entreprise qui tenterait de maintenir sa position en cours. Jacobson (1992) cite von Mises (1949) qui explique que **les entrepreneurs sont les premiers à comprendre qu'une contradiction existe entre ce qui est actuellement fait et ce qui pourrait être fait, entre ce que le marché a la possibilité d'offrir et ce que les clients sont prêts à payer**.

Selon von Mises (1949), l'entrepreneuriat est une action qui dirige avec succès un flux de ressources vers le contentement des besoins de consommateurs (*an action that successfully directs the flow of resources toward the fulfillment of consumer needs*). Jacobson (1992 : 788) ajoute que, pour l'école autrichienne, si des opportunités de profit sont décelées par pure chance, c'est que certaines entreprises ont plus d'informations que d'autres, et c'est cette connaissance qui leur donne l'avantage pour vérifier que les imperfections du marché existent. L'existence d'un véritable profit entrepreneurial dépend donc de la possession d'une

information supérieure. **Ceci est le rôle de l'entrepreneur : rassembler, évaluer et utiliser l'information.** Les ressources affluent vers les entreprises qui sont les plus compétentes à utiliser l'information, et celles qui le sont moins sont forcées de quitter le business. De ce fait, selon Kirzner, le processus de collecte et de traitement des informations s'avère déterminant dans la capacité à exploiter les imperfections du marché (*alertness*) (Ioannides, 1999).

Atamer et *al.* (2005) nous rappelle que, selon Schumpeter (1927), **l'entrepreneur est l'innovateur qui cause des déséquilibres et qui en tire profit.** L'entrepreneur est ainsi celui qui porte l'innovation, celle-là même qui est vecteur du progrès économique. « En 1942, Schumpeter affirmait que l'innovation est une *destruction créatrice*. Elle porte la création à travers cinq formes : un bien nouveau ; une méthode de production nouvelle (évolution de procédés) ; un débouché nouveau (élargissement à de nouveaux procédés de marché) ; de nouvelles sources de matières premières ou de produits semi ouvrés ; la réalisation d'une nouvelle organisation telle que la création d'un monopole. » L'entrepreneur « introduit une innovation de nature à modifier l'état d'équilibre d'une industrie ou d'un secteur d'activité » (Karklins-Marchay, 2004 : 63). D'un côté, Schumpeter (1912 : 93-94) estime que les phénomènes caractéristiques de l'évolution, ce qu'il nomme les nouvelles combinaisons, ne peuvent apparaître que d'une manière discontinue. Il n'exclut pas pour autant la possibilité de changements incrémentaux. D'un autre côté, les entrepreneurs sont reconnus de longue date pour leur apport de valeur à l'économie par le biais de ces combinaisons, notamment de nouveaux moyens de production (Carland et *al.*, 1984 : 354). Le discours de Lorenzi (2000) nous éclaire sur ces points :

« Les innovations technologiques qui introduisent une irréversibilité dans le développement affirment leur présence au cœur des cycles qui scandent l'activité économique (*cf.* cycles de Kondratiev). Ces cycles sont scandés par l'émergence de nouveaux systèmes techniques. Qui met en œuvre ces innovations ? Selon Schumpeter, l'entrepreneur est le personnage mythique qui se substitue à la classe capitaliste ou à la classe ouvrière. L'entrepreneur est l'élément moteur. **L'entrepreneur, c'est l'innovateur. Celui qui met en application de nouvelles combinaisons de produits ou de facteurs.** La spirale du développement est enclenchée grâce aux comportements de quelques entrepreneurs qui, par leurs innovations, remettent en cause l'ordre établi en prenant le risque de l'échec puisqu'ils agissent dans un monde incertain. **L'activité économique ne progresse pas de façon régulière mais par alternance de phases d'expansion et de régression entrecoupée de phase de crises et de reprises (Philosophie de Kondratiev).** Cette inégale répartition dans le temps est due au fait que les innovations ne sont pas indépendantes entre elles et que leurs liens sont souvent analysés en termes de système. Pour donner un court exemple de système d'innovation : la machine à vapeur accélère la mise en exploitation de la houille, mais aussi la mécanisation qui va alors mécaniser tout le cycle de production du textile etc. **C'est bien la convergence ou structuration d'innovations technologiques qui font qu'à un moment déterminé ces innovations technologiques sont mises en application.** Ex : la machine à vapeur de Watt préexistait au début du 18^{ème} siècle et que donc la révolution aurait pu intervenir bien avant... ».

Il faut alors comprendre que Schumpeter (1934) perçoit le changement technologique en trois étapes : invention, innovation et imitation ou diffusion. L'invention implique l'acte de conception d'un nouveau produit (ou processus) ainsi que la résolution de tous les problèmes purement techniques associés à son application. **L'innovation implique donc les fonctions entrepreneuriales requises pour porter et transformer pour la première fois une nouvelle possibilité technique en pratique économique.** Pour ce faire, l'entrepreneur identifie le marché adéquat, lève des fonds, monte une nouvelle structure ou organisation, **prépare le marché.** Notons ainsi qu'il existe une *perspective offre* chez Schumpeter (1934) où **les innovations résultent moins de l'apparition de nouveaux besoins chez les consommateurs que d'une éducation par les producteurs** (Karklins-Marchay, 2004 : 67). L'imitation ou la diffusion est le stade où le produit (ou le processus) vient à être largement utilisé alors que les producteurs les uns après les autres suivent l'entreprise qui innove la première. Par la suite, « l'innovation élargie les débouchés, **elle génère des emplois** et des qualifications. Elle transforme les modes d'usage et les mentalités. Elle permet de nouvelles pratiques organisationnelles et augmente la productivité. À l'inverse, l'innovation est aussi destructrice parce qu'elle induit des phénomènes de substitution. Des produits et des parts de marché disparaissent. Certaines compétences deviennent obsolètes. **Des emplois sont supprimés.** L'ordre établi est dissout » (Atamer et *al.*, 2005 : 13). Ainsi, d'un point de vue économique et social, si Carland et *al.* (1984 : 357) affirment plus largement que « entrepreneurial firms may begin at any size level, but **key on growth over time** », Littunen et Tohmo (2003) notent les entreprises qui croissent le plus, génèrent plus d'emplois. Thurik et *al.* (2008 : 683) montrent quel rôle important la création de son propre emploi peut jouer dans la réduction du chômage (*entrepreneurial effect*). En conclusion, plus généralement, depuis que Schumpeter (1934) a établi un lien positif entre la croissance économique et l'entrepreneuriat, de nombreux chercheurs aboutissent à cette conclusion : **l'entrepreneuriat apporte une contribution significative au développement de l'économie** (Schumpeter, 1934 ; Baumol, 1990 ; Van Praag, 2006 ; Larouillet, 2009). Notons que l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) appuie *officiellement* l'idée que l'entrepreneuriat apporte une contribution majeure à la croissance économique des pays et des régions (Ahmad et Seymour, 2008).

Les limites de l'entrepreneur seul

Trop rarement est évoqué le fait que le « mythique » entrepreneur ne puisse être qu'un travailleur dépendant et caché (*hidden dependant worker*) vivant dans l'illusion d'arriver à de

grandes choses au risque de « se surexploiter lui-même » pour le profit finalement d'acteurs plus importants que lui. « They [...] live under a delusion and in the end all their efforts will be harvested by big business » (Becattini, 1990). Ainsi, se pose la question : **le « mythique » entrepreneur a-t-il vraiment intérêt à agir seul ?**

Si Scherer (1970 : 350) pense plus utile de distinguer dans la phase innovante quatre fonctions (invention, entrepreneuriat, investissement et développement), il insiste surtout sur le fait que **ces fonctions ne sont pas obligatoirement mises en œuvre par une seule et même personne ou une seule entité organisationnelle**. Scherer (1970 : 351) décrit le cas suivant : « James Watt *invented* the steam engine in 1765 [...] All this required money and time, and for both financial support and entrepreneurial initiative **Watt twice abandoned the venture** to work as a salaried engineer. Not until Matthew Boulton appeared to provide these missing ingredients was a fullscale model completed, and the first commercially useful Watt-Boulton steam engine was installed in 1776, **11 years after the original invention**. » De plus, si le rôle de l'entrepreneur est bien de repérer les opportunités économiques qui n'ont été perçues par nul autre (Jacobson, 1992 : 787), Kirzner (1973, 1979) affirme qu'il existe une grande ignorance dans la manière qu'ont les participants d'agir et de coordonner leur décisions. **Nombre d'opportunités d'échanges mutuels qui pourraient être bénéfiques pour tous resteraient ainsi non perçues**. Dans ce sens, les résultats des recherches effectuées par Puglisi et Marvin (2002), Venkataraman (2004), Carrier et *al.* (2010 : 123) appuient l'idée de mettre à profit des groupes pour identifier de nouvelles opportunités soit pour la création de nouvelles entreprises, soit pour l'expansion et la croissance d'entreprises déjà existantes, toujours dans une optique de développement économique. Plus largement, de nombreuses recherches ont abordé les réseaux, notamment entrepreneuriaux, et leurs contributions à l'identification d'opportunités (Julien, 1996 ; Hill et *al.*, 1997 ; Birley et *al.*, 1991 ; Fillion, 1991).

2. De la culture du dirigeant au comportement entrepreneurial de l'entreprise

Martin (1982) (cité par Carland et *al.* 1984 : 355) distingue le propriétaire d'une entreprise d'un entrepreneur, dans le sens où **le propriétaire d'une entreprise n'est pas nécessairement un entrepreneur**. À l'inverse, **l'entrepreneur selon Schumpeter n'est pas nécessairement propriétaire d'une entreprise**. Or, Schumpeter considérait lui-même que la prise de risque est un attribut du propriétaire d'une entreprise. Ainsi, au-delà de la prise de risque, ce qui distinguerait l'entrepreneur du propriétaire-dirigeant (d'une petite entreprise) serait clairement **ses objectifs de profits et de croissance**. Précisons que la croissance est

définie par Carland et *al.* (1984), par l'évolution de la taille de l'entreprise essentiellement en termes d'effectif et de chiffre d'affaires et dans une moindre mesure en termes de rentabilité.

De même, lorsqu'une petite entreprise connaît une croissance faible, Eggers et Kraus (2011) envisagent un possible retour à une croissance durable par la mise en œuvre d'actions entrepreneuriales (*returning the firm to sustained growth is accomplished through entrepreneurial activities*). Ces auteurs précisent au préalable que la croissance elle-même ne peut être au rendez-vous que si l'entreprise a été créée sur la base d'une opportunité de marché et que le fondateur-dirigeant veut faire croître son entreprise. Les résultats d'une étude réalisée par Pacitto et Tordjman (1998) montrent que nombre de dirigeants ne souhaitent pas voir leur entreprise croître. De leurs côtés, Marchesnay et Rudel (1985) ont montré que l'un des traits caractéristiques de la TPE est de se fixer comme objectif de conserver une « taille plafond ». D'après ces auteurs, ce plafond serait largement déterminé par le système d'opération, c'est-à-dire qu'au-delà d'une certaine échelle d'activité, la complexité est appelée à grandir brutalement, impliquant des risques stratégiques croissants. Or, il s'avère que « **le dirigeant de TPE est avant tout animé d'un désir d'indépendance, ce qui accentue son souhait de ne pas grandir** » (Jaouen, 2005 : 22). Si Marchesnay et Rudel (1985) analysent ce refus de ne pas grandir en termes de risques d'accroissement de la complexité, Pacitto et Tordjman (1998) y voient une perte de contrôle du dirigeant sur son entreprise. Il faut alors comprendre que, généralement, toute perspective de délégation peut être ressentie par le dirigeant de PE comme une perte d'autonomie et d'identité.

De même, nombre de chefs d'entreprises-entrepreneurs privilégient la satisfaction personnelle au gain économique (Gomez Velasco, 2008 : 308), ce qui contraste fortement avec la position de l'école autrichienne pour qui le profit est clairement ce qui stimule l'entrepreneuriat (Jacobson, 1992). Gomez Velasco (2008 : 306) a ainsi étudié les considérations personnelles des entrepreneurs *lifestyle* comme sources de stratégies entrepreneuriales originales dont la recherche de profit n'est aucunement la priorité. Cet auteur distingue l'entrepreneur *lifestyle* de l'entrepreneur *classique* par son implication dans le développement d'une singularité au sens de la mise en place d'un produit ou d'un service non pas innovant mais quasiment unique et reposant sur des spécificités liées à l'individu (savoir-faire, idéologie, passion, expertise, etc.). Les entrepreneurs *lifestyle* ont cette forte spécificité d'avoir une activité directement liée à une passion. Ils ont aussi bien souvent des objectifs d'épanouissement personnel qui passent bien avant la recherche de croissance (Tregear, 2005). Henderson (2002) confirme que les *lifestyle entrepreneurs* recherchent avant

tout l'indépendance et qu'ils sont prêts à sacrifier la croissance de leur entreprise pour des raisons *lifestyle* : type d'activité, relationnel etc.

De son côté, Torrès (2001 : 12), cité par Lasch et Yami (2008), a étudié et comparé l'entrepreneuriat et les PME à travers différentes régions du monde. Cet auteur a pu ainsi étudier les spécificités des entrepreneurs en lien avec l'influence culturelle de leur pays. Cet auteur a ainsi identifié quatre types d'entrepreneurs (*liberal, networking, informal, and corporatist entrepreneurs*). Selon cet auteur, l'entrepreneur français apparaît comme « corporatiste », c'est-à-dire caractérisé par une recherche d'opportunités dans des activités avec de faibles possibilités d'évolution, et adoptant une attitude quasi anticoncurrentielle (*the French is a corporatist entrepreneur characterized as the one who seeks opportunities in activities with small measures of evolution, adopting a rather anti-competition attitude*). Marchesnay (2002 : 319) précise ce qu'il entend par corporatisme : « propensity to protect activities and get situations for life [...] inherited from Middle-Ages ».

Si, dans les petites entreprises, l'acte entrepreneurial est intimement lié au dirigeant qui est le principal moteur de ce processus entrepreneurial (Johnson, 1990), il faut aussi constater le **changement culturel** nécessaire pour que le propriétaire-dirigeant devienne acteur de sa propre stratégie entrepreneuriale et de sa propre stratégie de croissance. Mendras (1967) illustre ce passage difficile (développement de l'entrepreneuriat) par l'analyse du changement social global affectant l'ensemble de **la société française d'après-guerre** : « le passage d'une *société paysanne traditionnelle*, marquée par une *antique stabilité*, à une société rurale faite *d'entrepreneurs agricoles* sans *autonomie* par rapport à la société englobante » (Bessière, 2010 : 13). Isambert (1967 : 578) explique qu'au cours des derniers siècles, les sociétés paysannes semblent n'avoir jamais éprouvé le besoin d'innover. Les changements dans les techniques agricoles ont été provoqués de l'extérieur ou par des individus faisant figure d'exceptions. Ces sociétés paysannes, réglées par la tradition, nouent solidairement techniques agricoles et rapports sociaux, de sorte que, sauf exception, toute transformation des unes entraîne transformation des autres. C'est ainsi que l'auteur explique que **les réticences liées à la mise en œuvre d'un nouveau mode de culture accroissant considérablement la productivité** (à l'instar de la culture du maïs hybride) **trouvent leurs sources dans la mise en cause de l'entreprise familiale et dans la condamnation des trop petits agriculteurs**. De même, **cette structure traditionnelle de l'entreprise agricole non séparée de la famille explique des objectifs visant davantage à accroître le capital plutôt qu'à grossir les revenus**. Ainsi, « **tout semble séparer la manière de penser et de faire que l'agronome et l'économiste cherchent à inculquer au paysan**, comme *conduite rationnelle*, de celle que

celui-ci adopte par tradition. **Connaissance scientifique et technique généralisante s'opposent à la connaissance particulière, par expérience, du terrain et du climat.** Notion de rentabilité, supposant usage optimum et amortissement, opposée à l'esprit d'accumulation et d'économie [...] C'est que, dans un cas, tout est subordonné à la conservation et à l'affermissement de la famille, alors que dans l'autre, on fait miroiter l'accroissement du rendement et des revenus » (Isambert, 1967 : 578).

Il faut préciser qu'« à l'époque, l'agriculture française faisait son extraordinaire révolution. **Le paysan se transformait en chef d'entreprise** en adoptant de nouvelles techniques de production et surtout de nouvelles techniques de gestion [...] **le Centre national des jeunes agriculteurs (CNJA) inspirait toutes ses mutations dans un grand souffle modernisateur et humaniste** » (Mendras, 2000). « **Progressisme et traditionalisme pourraient paraître affaire de génération, et de fait, souvent le fils s'oppose au père en ce qui concerne le mode d'exploitation.** Ce sont ainsi **des organisations de jeunes**, notamment issues de la J.A.C. (Jeunesse agricole catholique) **qui sont au point de départ des organismes tendant à réorganiser la vie économique des campagnes françaises.** [...] Ce qui apparaît néanmoins, c'est que **le rôle de diffuseur de techniques et de modes de pensée nouveaux qui fut l'apanage des nobles puis des notables** semble à l'heure actuelle être celui d'organisations, sans doute minoritaires, mais issues des couches les plus jeunes de la paysannerie, et que l'Église catholique, jadis conservatrice du village traditionnel, se fait maintenant souvent le véhicule d'une nouvelle rationalité économique » (Isambert, 1967 : 579). Il faut alors insister sur l'influence du catholicisme dans les campagnes françaises. D'un côté, la J.A.C. incarnait **un ordre moral conservateur que la jeunesse se devait de bousculer**, d'un autre côté, son slogan « **Dieu nous a créé créateur** » inspirait à « **transformer le monde** » certains jeunes de la J.A.C., futurs meneurs des luttes paysannes à l'instar de Bernard Lambert figure mythique dans l'ouest de la France. « **Il y a des citoyens qui agissent et qui veulent changer le monde** » (Rouaud, 2002) était à ce titre le credo de Bernard Lambert, député à 27 ans, directeur-fondateur de cave coopérative et fondateur du mouvement des « Paysans travailleurs ».

« La crise consiste justement dans le fait que le vieux meurt
et que le neuf ne peut pas naître ».
[Antonio Gramsci]

Il va sans dire que dans les années 1960 de nombreux jeunes agriculteurs issus de la génération des *baby boomers* d'après guerre sont à l'origine de la régénération de l'agriculture

française. **Cela pose la question aujourd'hui de l'influence socio-démographique (renouvellement des générations) dans le redressement et la modernisation de certains secteurs agricoles.**

Ces exemples semblent nous montrer la nécessaire prise en considération de l'impact de l'environnement culturel non seulement sur l'attitude du dirigeant mais aussi sur les stratégies mises en œuvre par celui-ci. À ce propos, Todorov (2002) ainsi que Welter et Smallbone (2011) ont exploré le rôle des gouvernements dans le développement de l'entrepreneuriat dans des pays où, il y a encore vingt ans, **l'entreprise privée était illégale ou difficilement tolérée**. De même, des études réalisées dans les années 1980 abordant l'interaction entre les activités de la Mafia et le développement économique en Italie du Sud concluent que la croissance des entreprises familiales, reposant sur des activités économiques illégales en relation étroite avec les représentants locaux du gouvernement, constitue un frein important au développement de l'attitude entrepreneuriale et à la genèse d'un plus large vivier de PME dans l'industrie (Catanzaro, 1988 ; Trigilia, 1988) cité par Becattini (1990 : 170).

Toutefois, il serait possible de relativiser ce rôle de l'entrepreneur (et de sa culture) puisque les résultats d'étude telle que celle réalisée par Lasch, Le Roy et Yami (2005) montrent que **les caractéristiques des entrepreneurs et la préparation à la création ont une influence faible sur la survie**. Ainsi, les résultats montrent plutôt que ce sont les caractéristiques organisationnelles qui restent déterminantes (capital investi, clientèle et localisation). Cette recherche a été effectuée sur un échantillon de 498 firmes (278 survivantes et 220 défaillantes) pour mettre en évidence les déterminants de la survie et de la croissance des start-up TIC. En d'autres termes, « au sein de cet échantillon, **les succès et les échecs dépendent donc principalement de facteurs déconnectés de la personne de l'entrepreneur** » (Atamer, Durand et Reynaud, 2005 : 13).

3. Les stratégies entrepreneuriales en environnement externe difficile

« Il faut toujours aller de l'avant, s'interdire de regarder en arrière, s'accrocher à ce qui reste »

[Marie-Amélie Le Für]

(NB : M.-A. Le Für a été sacrée à 22 ans en janvier 2011 championne du monde Handisport du 100 et 200 m.)

Lasch et Yami (2008) citent Marchesnay (2007) pour nous rappeler que, après la seconde Guerre Mondiale, pendant la période économique des trente glorieuses en France (1946-1973), l'entrepreneur en particulier et l'entrepreneuriat dans les petites entreprises, étaient ignorés, voire considérés, comme des « obstacles à la modernité ». De même, Boutillier et Uzunidis (1999 : 11-12) nous interpellent « car il est tout de même troublant de

constater que pendant les années de forte croissance économique et de quasi-plein-emploi (1950-1970), l'entrepreneur individuel faisait alors figure d'espèce en voie de disparition. Et que, depuis environ deux décennies de crise et chômage, il est revenu en grâce. La mise en avant de l'entreprise, de l'esprit d'entreprise, de la création d'entreprise, de la petite entreprise, etc., **n'est-elle pas aussi une idéologie pour temps de crise, permettant notamment de pallier les carences de la grande entreprise ?** ».

Palpacuer (2006 : 162) note plutôt qu'aux États-Unis, « les années 1970 sonnent le glas de la croissance régulière, portée par des ventes de produits standardisés, qui caractérisent les Trente Glorieuses, et amorcent un retour des phénomènes de mode [...] ». Marchesnay (2003) y voit plutôt une tendance générale de fond à passer d'un *capitalisme managérial* à un *capitalisme entrepreneurial*, « caractérisé par la montée en puissance des toutes petites structures, spécialisées et adaptables, indépendantes ou en réseau, sous-traitantes ou satellites de plus grandes structures, celles-ci tendant à devenir de plus en plus des coquilles vides » (cité par Jaouen, 2005 : 15). Covin et Slevin (1991 : 11) expliquent que: « entrepreneurial firms are often found in dynamic and hostile environments because their venturesome managers prefer rapidly growing and opportuneful settings; settings which may have high risks as well as high rewards ». Ainsi, les stratégies entrepreneuriales semblent particulièrement adaptées lorsque **l'environnement est dynamique et incertain**. En effet, dans les périodes de mutation, de bouleversements économiques, des opportunités se créent et l'entrepreneur peut les saisir (Julien et Marchesnay, 1988 : 59).

De même, selon Eggers et Kraus (2011 : 102), les récessions présentent à la fois des challenges et des opportunités pour les jeunes petites entreprises (*recessions need to be seen as presenting both challenges and opportunities for young SMEs*). À ce titre, ces auteurs notent qu'il existe peu de recherches concernant la croissance des jeunes PME lorsque la conjoncture économique est difficile (*hard economic times*). Plus particulièrement, les résultats de leur recherche qualitative concernant 13 entreprises, d'un âge moyen de 2,8 ans, dans la Silicon Valley aux États-Unis. Ces résultats montrent qu'une combinaison de deux concepts : une orientation entrepreneuriale (EO) et une orientation axée sur la clientèle (CO) est particulièrement avantageuse pour les jeunes entreprises confrontées à des périodes économiques difficiles. Toutefois, ces auteurs notent : « in times of resources scarcity, entrepreneurial attitudes are not fully translated into EO behaviors » (Eggers et Kraus, 2011: 109). Selon ces auteurs, « **being only CO or EO, or just trying to cut operational costs cannot be considered as adequate survival or growth strategies. Instead a mix of cost cutting and customer-oriented entrepreneurship is more appropriate in hard economic times.** A

lack of financial resources turns EO and CO attitudes into CO behaviors, whereas CO behaviors help to survive but not to grow » (Eggers et Kraus, 2011 : 109). D'ailleurs, ces auteurs citent (Latham et Braun, 2008) pour nous rappeler qu'une des caractéristiques de la récession économique est la raréfaction des apports financiers, donc des ressources financières. Une interview d'un des entrepreneurs illustre ce point en particulier : « I think right now investors are pretty tight with their money; they want to see that user growth is picking up a lot, and that you are making money » (Eggers et Kraus, 2011 : 105). Ces auteurs insistent donc sur **la volonté des entrepreneurs de tendre vers le plus d'indépendance possible lorsque la conjoncture économique est difficile** : « they did not want to become dependant on external financiers/investors and/or were following a business model that does not require external funding. The interviews revealed two explanations for this. **Some companies subscribed to the “self-dependency” model from the very beginning, independent of the external environment. Others changed their business model mid-course to comply with the lack of financial resources** » (Eggers et Kraus, 2011 : 105).

Concernant les stratégies adoptées par les entrepreneurs lorsque la conjoncture économique est difficile, les auteurs constatent que les entrepreneurs se concentrent sur la satisfaction des besoins des clients existants. Le développement et l'introduction de nouveaux produits sont différés au retour de la croissance. Les auteurs notent aussi l'expansion des marchés ciblés en offrant leurs produits et services dans d'autres régions ou pays moins touchés par la récession économique (*some of the companies interviewed changed their distribution strategy in order to gear their marketing mix towards new and additional customer segments, and ideally towards recession-resistant markets*).

Il nous semble aussi important de noter que les interviews réalisées par ces auteurs sont aussi révélatrices de points de vue *optimistes* des entrepreneurs en contexte de récession. « The interviewees agreed that **a recession helps in terms of thinning competition and thereby shaking out inefficiencies** [...] One entrepreneur stated the following: “**It’s the best time to get into any market** because when things are good, you have lots more competition. If you get in there right now and stake your claim, **when things get better you will be that far ahead of the game** with your competition”. » Une autre interview d'un entrepreneur dans le secteur des logiciels offre un point de vue plus spécifique, car lié à la nouvelle économie : « ... the world has changed so that a company [...] can run on virtually nothing [...] there are a lot of entrepreneurs like young kids that come out of college with a computer science degree and decide to start their own company and their requirements is a laptop and a WIFI connection and maybe a server, but it’s virtually nothing [...] If you understand that, **the**

whole concept of it is good times or bad times doesn't even matter » (Eggers et Kraus, 2011 : 105). Il nous semble ici utile de rappeler que Smart et Vertinsky (1984 : 210) montrent qu'à partir d'un certain seuil de turbulence, **ce sont les optimistes (optimists) et non plus les preneurs de risques (risk-takers) qui prennent l'initiative d'adopter une position défensive nécessaire pour survivre**. Ces auteurs notent: « this result may indicate that when a environment becomes more volatile it is not necessarily risk-takers who are attracted to a firm, but optimists. **A crisis which threatens the firm may be considered (by optimists) as a temporary setback** which requires that a defensive posture be adopted for the firm to survive » (Smart et Vertinsky, 1984 : 210). Notons qu'une réaction positive face à des revers (*positive reaction to setbacks*) peut être considérée comme une caractéristique propre à l'entrepreneur (Sexton, 1980) cité par Carland et *al.*, (1984 : 356).

De son côté, Todorov (2002) a travaillé au développement du tissu de PME et à la formation en entrepreneuriat dans des régions industrielles en déclin au sein de pays satellites issus du démantèlement de l'Union Soviétique. « For the transition countries it is a source of dynamics, a possibility for solving significant business and social problems and a suitable instrument for entrepreneurial culture development » (Todorov, 2002 : 83). Cet auteur explique que ces régions étaient excessivement industrialisées. La majeure partie de l'activité économique était concentrée aux mains de géants industriels spécialisés dans les mines d'extraction et la production d'acier utilisant principalement des vieux équipements à forte consommation d'énergie et dont la main d'œuvre 'formée sur le tas' était initialement paysanne. Suite aux réformes et à la libéralisation de l'économie, la compétition a augmenté, les grandes entreprises industrielles ont perdu rapidement leur compétitivité et le déclin s'est installé. Les raisons liées à la perte de compétitivité sont : la forte dépendance externe en matières premières en provenance principalement de Russie, la perte des marchés dans les pays de l'ex-COMECON, le retard technologique. Par la suite, ce sont les branches du tourisme, de l'agroalimentaire, de l'agriculture et des services qui s'essouffleront. Todorov (2002) insiste donc sur le fait que **le développement de l'entrepreneuriat constitue une des voies les plus adaptées**, parce que à haut potentiel, **pour retrouver un renouveau du développement économique** dans ces pays en transition. « Some of the most suitable and high potential directions for such development is the stimulation and the support of the entrepreneurship, respectively the establishment and the development of small and medium-sized enterprises, the formation of entrepreneurial culture within the local population » (Todorov, 2002 : 78).

Si Hamel (1998) nous rappelle que les stratégies de rupture ne peuvent apparaître dans des organisations dont la culture dominante est la reproduction du passé, les résultats de Le Roy et Yami (2007) nous montrent que **les spécificités des PME favorisent les capacités d'innovation, de créativité et de flexibilité caractéristiques de l'esprit entrepreneurial et propres aux stratégies de rupture**. Or, Julien (2002) confirme non seulement que des innovations stratégiques sont possibles au sein de PME, mais que les PME qui connaissent des croissances fortes (surnommées *gazelles*) fondent leur croissance sur ces innovations stratégiques. Le Roy et Yami (2007) expliquent cependant que les PME qui se développent sur la base d'une innovation stratégique connaissent à un moment ou à un autre des problèmes de compétitivité. Le Roy et Yami (2007) montrent alors que les PME appliquant une innovation stratégique ont du mal à renouveler ce type de stratégie. Or, si les avantages concurrentiels créés ne sont pas durables (D'Aveni, 1995), les PME devraient idéalement posséder cette capacité récurrente à introduire de nouvelles innovations stratégiques, en d'autres termes, à avoir en permanence *la révolution en tête* (Hamel, 2000). Le Roy et Yami (2007 : 3) expliquent que l'entreprise qui réussit une stratégie de rupture se trouve, dans un premier temps, dans une situation de quasi-monopole sur le marché qu'elle a créé mais que, dans un second temps, « la réussite initiale entraîne à la fois une croissance de l'entreprise et une imitation par de nouveaux concurrents. Ces nouveaux concurrents exercent une pression concurrentielle forte sur une entreprise qui perd ses capacités de PME au fur et à mesure de sa croissance, et, donc, sa capacité à introduire de nouvelles innovations stratégiques ».

Selon ces auteurs, les stratégies de rupture ont été étudiées, sauf exception, du point de vue des grandes entreprises. Ils présentent ainsi un cas d'étude de stratégie de rupture en PME et font « l'hypothèse que ce cas est exemplaire pour des entreprises de petite taille, dirigées par leurs propriétaires et situées dans des industries traditionnelles » (Le Roy et Yami, 2007 : 12). Ainsi, selon ces auteurs, les capacités de PME favorables à l'introduction de stratégies de rupture sont :

- une faible formalisation de la structure des PME favorisant le questionnement permanent et le dialogue interne ;
- une stratégie fondamentalement émergente et informelle, ce qui permet de repérer des opportunités et de les intégrer dans des décisions (afin de créer la rupture) ;
- un lien fort entre la R&D, le développement commercial et la stratégie générale de l'entreprise, puisque les trois réunies se retrouvent en une seule personne, le dirigeant ;

- des interactions fortes entre les employés et leur dirigeant. Celles-ci permettent la mise au point d'un procédé puis l'idée de son extension à l'ensemble des produits de l'entreprise avant d'en faire le fondement même de la stratégie de rupture ;
- de fortes interactions avec leur environnement.

De même, certains freins au renouvellement de la stratégie de rupture en contexte de PME ont été relevés :

- lorsque l'évolution classique dans les stratégies de développement de la PME va dans le sens d'un cloisonnement fonctionnel et hiérarchique néfaste au dialogue interne alors que l'entreprise est confrontée à un impératif de réinvention de sa stratégie ;
- lorsque le dirigeant perd le contact direct avec les principaux acteurs de l'environnement notamment ses clients situés dans une aire géographique proche. Avec le développement des ventes sur toute la France et à l'international, ce sont les commerciaux qui sont au contact des clients. Cette perte de contact affecte le dialogue externe nécessaire à la stratégie de rupture.

Le Roy et Yami (2007 : 11) proposent deux options : **retrouver le modèle de la PME ou en sortir**. Si le dirigeant choisit de retrouver le modèle de la PME, les auteurs préconisent **d'externaliser toute la production standardisée et de ne conserver dans une structure de petite taille que l'atelier de fabrication de petites séries, le service de commercialisation et de créer un service de R&D**. Si le dirigeant choisit de sortir du modèle de la PME, il accepte la croissance quantitative de l'entreprise (de la production, du nombre de salariés, du parc d'équipements productifs, etc.) et de s'émanciper plus complètement de la *forme PME*. L'acceptation du changement de modèle d'entreprise par le dirigeant peut passer par des actions comme l'ouverture progressive du capital, l'entrée dans un groupe, l'embauche de collaborateurs avec une formation managériale ou encore l'accès au second marché (Torrès, 1998). L'innovation n'est pas concentrée dans la personne du dirigeant et peut être obtenue par un travail d'équipe beaucoup plus collectif, qui implique l'ensemble de la ligne hiérarchique de l'entreprise (Hamel et Prahalad, 1995). L'entreprise aura ainsi les moyens de renouveler ses produits et ses technologies de production par des efforts importants de R&D. Elle peut aussi étendre ses capacités de production et de commercialisation et, de ce fait, bénéficier de baisses de coûts significatives. Selon Torrès (1998), le dirigeant accepte de faire perdre à son entreprise sa *nature* de PME pour la transformer en grande entreprise (cité par Le Roy et Yami, 2007 : 11). Les auteurs s'interrogent alors : l'esprit d'entreprise est-il plus fort dans les PME avec de fortes spécificités ou dans celles qui seraient dénaturées ? Intuitivement, selon ces auteurs, les PME dénaturées devraient être moins entrepreneuriales.

Pourtant, une des rares études sur le sujet, celle de Messeghem (2003), montre que **les**

PME dénaturées (managériales) ont un plus fort esprit entrepreneurial que les entreprises conformes au modèle PME. Le Roy et Yami (2007 : 12) explique cette contradiction de la manière suivante: « les entreprises de petite taille conformes au modèle PME ont une capacité d'innovation stratégique unique. Une fois l'innovation stratégique développée, elles ne peuvent pas en développer une autre. Elles perdent donc bien leur esprit entrepreneurial au profit d'une reproduction et d'une extension de l'innovation stratégique initiale. Pour retrouver une capacité d'innovation, ces PME devraient donc se dénaturer, soit adopter des modes de gestion plus managériaux. » Nous retiendrons toutefois que, dans le cas présenté, le dirigeant ne semble pas avoir choisi ni l'une ni l'autre des deux options présentées. Le Roy et Yami (2007 : 12) en concluent que « **c'est cette absence de choix qui est à l'origine des difficultés actuelles et, sans doute, futures de l'entreprise** » puisque **l'entreprise est dans une situation où elle ne bénéficie pas des effets créatifs liés aux spécificités des PME tout en ne sortant pas complètement du modèle de PME, ce qui ne lui permet pas de profiter des avantages de l'entreprise de grande taille.**

Cet exemple nous semble intéressant, car il illustre les difficultés que rencontrent les PME à acquérir cette capacité à renouveler régulièrement leur stratégie ou encore à régénérer un segment de marché voire leur secteur d'activité tout entier. Nous ne doutons pas que cette capacité d'innovation stratégique serait aussi un atout pour retrouver une forme de compétitivité sur le long terme ou face à des environnements externes hostiles.

Burke, van Stel et Thurik (2009) apportent d'autres éléments de réponse en analysant l'industrie hollandaise du commerce de détail (*retail industry*). Ces auteurs comparent les effets de stratégies océan bleu *versus* des stratégies concurrentielles (*Blue Ocean versus Competitive strategy*) mises en œuvre par des petits commerces. Si les recherches de Kim et Mauborgne tirent leurs résultats d'observations de cas, Burke et *al.* (2009 : 5) affirment produire les premières preuves statistiques en faveur de la stratégie océan bleu à un niveau générique au sein d'une industrie. Dans un premier temps, ces auteurs montrent que l'industrie étudiée présente bien les stratégies suggérées par Kim et Mauborgne: « Between 1982 and 2000 consumer retailing expenditures soared, the sector grew with intensive innovation leading to new markets, brand proliferation, product differentiation and **rejuvenation of some mature segments**. In fact, all of the ingredients of blue ocean strategy – value innovation, demand creation and untapped market potential – appear to exist » (Burke et *al.*, 2009 : 6). « New brands and differentiation strategies have been rife leading to increased market segmentation, deeper and wider market boundaries and **the rejuvenation of some previously regarded “tired” sectors such as cafés and hardware stores** »

(Burke et *al.*, 2009: 24). Dans un second temps, les résultats de cette étude montrent que, **sur le court terme, la stratégie océan bleu n'est pas la plus performante** pour les petits commerces étudiés : « our results do indicate that at least in the short term blue ocean strategy does not *make competition irrelevant* (Kim and Mauborgne, 2005) » (Burke et *al.*, 2009 : 6). Toutefois, les résultats de cette étude indiquent que la stratégie océan bleu apparaît, et ce de façon prédominante, comme **la stratégie la plus viable sur le long terme**. Burke et *al.* (2009 : 24) en arrivent à la conclusion suivante : « most innovative companies competing in short term red oceans while significant energies are devoted to the long-term goal of developing innovation that creates and accesses new markets. »

Le Roy et Yami (2007 : 14) affirment qu'« un comportement individuel revient à créer et à entretenir une relation de défiance mutuelle par rapport à ses concurrents, qui peut rapidement dégénérer en affrontement ». Plus particulièrement, Le Roy (2004b : 189) ajoute alors qu'« **il est commun de considérer que l'affrontement est un mode relationnel qui s'instaure dans les contextes structurels de rareté des ressources**, et, notamment, dans des contextes de baisse de la demande (Porter, 1982). Or, plusieurs travaux montrent, au contraire, que **les contextes de baisse de la demande se traduisent par une forte coopération des entreprises** alors que les contextes de croissance de la demande se traduisent par une plus forte rivalité (Le Roy, 2002b). En effet, **les entreprises auraient davantage intérêt à s'entendre et à se concerter** quand la demande diminue, notamment en limitant le développement des capacités pour stabiliser les prix. »

De même, si nous venons d'exposer qu'« au travers de l'acte entrepreneurial, au sens de Schumpeter, si ténu soit-il, elle [la petite entreprise] est en mesure de modeler son environnement, de constituer *son* marché » (Marchesnay, 2003 : 115), il faut comprendre que l'innovation stratégique peut (ou doit) s'inscrire dans une conception collective de la stratégie. En effet, d'après Kim et Mauborgne (1999b), l'innovation stratégique revient à **créer collectivement un nouveau système d'offre avec différents acteurs de l'environnement, que ces acteurs soient des fournisseurs, des clients ou même des concurrents** (Le Roy et Yami, 2007 : 3).

SECTION 3. LES STRATÉGIES COLLECTIVES DES ACTEURS FACE À LA CRISE

Dans la section qui va suivre, nous présenterons, en premier lieu, les formes d'actions collectives déployées par les petites entreprises en environnement externe difficile. Nous en exposerons autant que possible leurs limites. Dans un deuxième temps, nous tenterons de comprendre en quoi une coopération « public / privé » est nécessaire. Si les petites entreprises privées sont affaiblies par la crise, d'autant plus en contexte libéral, elles peuvent toutefois bénéficier de diverses ressources publiques notamment en intelligence (innovation, vision prospective, etc.). En troisième point, nous présenterons les ingrédients indispensables à un entrepreneuriat collectif engagé et compétitif afin de renouer en contexte de crise avec l'essor économique régional.

Yami (2006) nous rappelle que deux modèles en particulier ont comme niveau d'analyse la communauté : l'écologie des populations et l'écologie sociale. Ces modèles se sont ainsi démarqués d'une vision dominante, avec pour niveau d'analyse l'organisation, « qui ne rend pas compte de la complexité et de la diversité des interrelations entre les organisations (Astley et Fombrun, 1983 ; Bresser et Harl, 1986) » (cité par Palpacuer, 2006 : 144). Toutefois, c'est bien l'écologie sociale (Emery et Trist, 1973 ; Astley et Van de Ven, 1983) partant des limites inhérentes au déterminisme stratégique de l'écologie des populations (présentée dans le chapitre 1), qui souligna l'importance de prendre davantage en considération les dynamiques collectives. Ces auteurs proposeront ainsi une vision plus proactive des organisations, portant une attention croissante aux « **arrangements proactifs communautaires ou communs** ». Ils affirment que, collectivement, les organisations peuvent atteindre une mesure d'interdépendance telle (sous forme d'arrangements) qu'elles puissent produire un environnement collectif de type social les protégeant de l'environnement naturel exogène. C'est ainsi que le concept de stratégie collective sera largement développé par Astley et Fombrun (1983 : 580) qui en donnent la définition suivante: « (...) a systematic response by a set of organizations that collaborate in order to absorb the variation presented by interorganizational environment ». L'intérêt de ces actions collectives sera autant de réguler l'environnement (**diminution des menaces**) que d'améliorer l'obtention des ressources (**favoriser les opportunités**).

1. L'approche collective entre petites entreprises en environnement externe difficile et ses limites

D'un côté, face à un monde de plus en plus complexe et turbulent, les chercheurs et les managers ont progressivement admis que les firmes pouvaient augmenter leur performance à travers la collaboration stratégique (Contractor et Lorange, 1988). La coopération interentreprise est désormais considérée comme « une nouvelle réponse stratégique à de nouveaux défis que les entreprises ne pouvaient relever en empruntant la voie du développement autonome » (Koenig, 1996 : 265). De même, Demil et Lecocq (2006) confirment que, face à un environnement de plus en plus complexe et turbulent, les organisations constituent des stratégies collectives « dont l'objectif peut être explicitement et directement de rendre cohérentes les actions des membres de la collectivité ou de créer indirectement de la cohérence, de façon émergente ». Dès lors, pour atteindre ses objectifs de croissance ou de rentabilité, une entreprise peut choisir d'agir individuellement ou collectivement (Baumard, 2000). Enfin, rappelons que si dans l'approche économique traditionnelle, la coopération s'oppose à la concurrence, dans des approches plus récentes, les firmes peuvent se trouver dans une situation qui est à la fois coopérative et concurrentielle (Yami et Le Roy, 2006).

Tableau 27 : Les relations recherchées par les concurrents

(Source : Bengtsson et Kock, 1999)

		Position relative sur le secteur	
		Forte	Faible
Besoins en ressources extérieures	Forte	Coopétition	Coopération
	Faible	Compétition	Coexistence

L'action collective entre concurrents peut d'ailleurs constituer une réponse nécessaire aux turbulences de l'environnement (Carney, 1987). Lorsque leurs positions relatives dans le secteur sont faibles et que leurs besoins en ressources extérieures sont fortes, les concurrents vont rechercher à coopérer (*cf.* tableau ci-dessus). C'est ce que suggèrent Harfield et Hamilton (1997a) dans leur étude de l'industrie de la chaussure en déclin en Nouvelle Zélande. Ces auteurs concluent que plutôt que d'avoir fait le choix d'une fin de partie (*end-game*) suggérée par Harrigan (1980), cette industrie semble s'être transformée en une industrie artisanale sophistiquée (*sophisticated cottage industry*) ciblant des niches sur chacun de leurs marchés intérieur et export. Bien que les entreprises semblent avoir trouvé individuellement des « poches de demande », les auteurs notent que **les compétences propres**

à cette industrie semblent maintenues à la fois par de la coopération et par de la **compétition** (Kenworthy, 1995). Ainsi, « les compétiteurs qui adoptent un comportement commun vis-à-vis de l'extérieur forment **une communauté d'intérêts** tout en continuant à se concurrencer les uns les autres (Weber, 1922: 55).

De son côté, D'Aveni (1995 : 357) précise plus particulièrement qu'il existe bel et bien « des usages hypercompétitifs de la coopération, mais les entreprises ne peuvent espérer échapper à l'hypercompétition en coopérant ». Selon D'Aveni, « ces utilisations hypercompétitives de la coopération aggravent la concurrence [...] chaque fois, la coopération est une stratégie utilisée pour obtenir un avantage temporaire sur un concurrent ou défier, voire menacer, une autre alliance ». Cet auteur ajoute toutefois « si la coopération n'est pas un antidote efficace contre l'hypercompétition, elle peut, en revanche, être un élément très efficace des stratégies d'hypercompétition. » Ainsi, « seuls les accords de coopération utilisés à des fins hypercompétitives (en créant, par exemple, une perturbation de marché à l'aide des sept leviers de l'hypercompétition) sont efficaces dans le contexte actuel » (D'Aveni, 1995 : 364). D'Aveni a listé ces usages de la coopération :

- **se liguer contre d'autres groupes** : les entreprises peuvent former une *keiretsu* ou un conglomérat plus étendu pour égaler les ressources ou le savoir-faire de leurs concurrents ;
- **constituer des ressources** ;
- **gagner du temps** : un faible peut s'allier à un plus fort pour que ce dernier perde de sa férocité ou pour éviter d'être tué ;
- **s'assurer un accès** : « C'est la stratégie du cheval de Troie. On entre dans un marché en s'alliant avec un concurrent étranger à qui on livre ensuite une bataille acharnée. L'entreprise qui fait bon accueil au cheval de Troie le regrette souvent amèrement après » ;
- **apprendre** : « la coopération permet d'accéder à des marchés de même qu'à des connaissances. On s'associe avec un concurrent pour s'initier à ses procédés ou à ses approches uniques » ;
- **limiter le terrain de la concurrence** qui est une façon pour les petites entreprises de dépasser des grandes rivales dotées de solides capacités financières. « Souvent, les entreprises coopèrent dans un domaine et rivalisent dans un autre. Elles peuvent, par exemple, coopérer pour les prix en émettant des signaux et en recourant à d'autres moyens de fixer un prix stable dans le secteur, tout en se faisant concurrence sur le plan de la qualité ou du savoir-faire, à l'aide des profits récoltés en évitant la concurrence par les prix. Elles peuvent encore, comme le montre l'exemple de Sematech et autres consortium R&D récents aux États-Unis, accepter de travailler ensemble à la mise au point d'un savoir-faire et rivaliser dans la fabrication des

produits de ce savoir-faire. Les entreprises se servent également de la coopération pour limiter la concurrence sur le plan géographique. Ainsi, des groupes de firmes japonaises ont accepté de coopérer sur le marché national pour financer leurs manœuvres compétitives à l'étranger » (D'Aveni, 1995 : 362).

De son côté, Gueguen (2001 : 46) précise que ces relations tissées avec d'autres entreprises peuvent aussi être envisagées comme un ensemble d'éléments modifiant d'une façon **proactive** l'environnement. Cet auteur note ainsi « une importance forte des choix collectifs, où les entreprises développeront des domaines partagés qui permettront de maintenir un contrôle collectif sur le futur de l'environnement ». Pour ce faire, ces stratégies collectives unissant de nombreux concurrents, voire la totalité des concurrents d'un secteur (Le Roy, 2003), peuvent emprunter une variété de formes comme les associations professionnelles, les standards de produits ou les marques (Fombrun, 2006), les consortiums R&D (Yami et al., 2006), les normes et les labels (Mione, 2006) ou encore les Groupements d'Intérêt Économique. Afin de rendre compte de ces actions collectives, Astley et Fombrun (1983) distinguent dans un premier temps les stratégies de type *commensal*, c'est-à-dire des firmes concurrentes dans une relation horizontale (qui renvoie à une concurrence en situation de substituabilité en termes d'offres), des stratégies de type *symbiotique*, c'est-à-dire entre firmes complémentaires dans une relation verticale. Dans un second temps, ces auteurs distinguent les stratégies *directes*, sous la forme d'un contrat qui définit les bénéfices économiques de chacun, des stratégies *indirectes*, sous la forme de relations, formelles ou informelles, qui ne spécifient pas les bénéfices économiques de partenaires. En croisant ces deux distinctions, ces auteurs mettent en évidence quatre types de stratégies collectives (cf. tableau ci-dessous) :

Tableau 28 : Les stratégies collectives

(Source : Adapté de Astley et Fombrun, 1983 ; cité par Le Roy et Yami, 2007 : 10)

Type d'association	Commensale (relation horizontale)	Symbiotique (relation verticale)
Directe (contractuelle)	Confédérée	Conjuguée
Indirecte (formelle ou informelle)	Agglomérée	Organique

- **la stratégie collective conjugquée** (*the conjugate collective*) : des espèces différentes vont avoir des actions complémentaires formalisées par des contrats directs (ex : joint-venture). Cette stratégie collective se fonde sur des relations verticales, comme dans le cas des relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants, traduisant une complémentarité entre entreprises au sein d'une filière ;

- **la stratégie collective organique** (*the organic collective*) : des espèces différentes sont interdépendantes sans pour autant être en relation directe (ex : une entreprise qui appartient à deux réseaux différents). Cette stratégie collective donne lieu à des relations transversales entre firmes ce qui nous renvoie aux configurations de réseaux entre entreprises ;
- **la stratégie collective confédérée** (*the confederate collective*) : des entreprises d'une même espèce vont adopter des actions communes particulières (ex : collusion). Ces stratégies se développent dans des environnements très concentrés, donc sur des marchés de petit nombre qui permettent des interactions directes entre les entreprises. Elles prennent la forme de participation croisées, de fusions ou d'alliances dyadiques comme les joint-ventures.
- **la stratégie collective agglomérée** (*the agglomerate collective*) : des entreprises d'une même espèce vont se retrouver dans une organisation (ex : association professionnelle). Ces stratégies se développent sur des marchés composés d'un grand nombre d'entreprises de petite taille. Elles peuvent emprunter diverses formes dont les plus courantes sont le groupement AOC ou le label professionnel. Dans le cas de ce type de groupement, les entreprises concurrentes s'entendent pour financer ensemble des investissements de réputation (Torre, 2002). Le Roy et Yami (2007) précisent que ces stratégies agglomérées reviennent à mettre en place une coordination centralisée. Ces auteurs donnent alors l'exemple de syndicats professionnels ou de cartels.

Rappelons, à ce titre, que Calori et Ardisson (1988b) affirment que la coopération entre entreprises est essentielle pour rencontrer le succès dans les industries en impasse concurrentielle. Ces auteurs n'oublient pas de mentionner la difficulté à manager cette forme de stratégie collective (*cooperation [cartel] is essential for success in a declining stalemate industry, but it is extraordinary difficult to manage*). De leurs côtés, Beyer et Browning (1999) ont étudié la stratégie collective agglomérée de firmes américaines dans le secteur en crise (hautement compétitif) des semi-conducteurs. Dès les années 1980, les firmes japonaises ont conquis les parts de marché américaines. Ces dernières chutèrent fortement n'atteignant plus que 39 % en 1987. Les analystes du secteur se basant sur la tendance à cette période prévoyaient la poursuite de la chute des ventes de l'ordre de - 20% jusqu'en 1993. Une lutte pour la survie des firmes de ce secteur s'engagea avec une ferme détermination : se forger une stratégie commune à l'ensemble du secteur afin de faire face aux concurrents Japonais. Dans un premier temps, il y eu au sein du secteur une prise de conscience collective face aux menaces que posaient les Japonais. Ils ont pris conscience que, aux États-Unis, la plupart des cadres du secteur n'avaient pas anticipé le succès croissant des Japonais parce que ceux-ci n'avaient auparavant jamais été une réelle source d'innovations

pour l'industrie des semi-conducteurs. Dans un deuxième temps, les firmes américaines, ayant pris collectivement conscience de l'étendue de la crise à laquelle elles devaient faire face, décidèrent de s'engager dans une expérience collective sous forme d'une coopération. Browning et *al.* (1995) expliquent que cette stratégie collective consiste en la mise en place de budget de R&D, dans le cadre d'**un consortium**, dont les bénéfices en termes d'innovation sont répartis sur l'ensemble des contributeurs. Au sein de ce consortium, sont ainsi effectués des tests sur du matériel et des techniques particulières. Cette solution fut à l'époque **un renversement radical sur le plan culturel**. Une troisième étape mis en avant **la nécessité de dramatiser le sérieux de la crise et de le faire savoir à l'ensemble des acteurs de l'industrie**. Enfin, une quatrième et dernière étape consista à **créer un engagement sans précédent, généralisé aux différents acteurs du secteur, en vue d'apporter des solutions communes face à la crise**. Les auteurs expliquent l'importance du rôle joué par le charisme du premier CEO du consortium : Robert Noyce. Celui-ci est le leader charismatique qui a mis en place un processus social au sens de Trice et Beyer (1993 : 256), c'est-à-dire qu'il est à l'origine de la **réduction des incertitudes au sein du secteur en rendant lisibles et convaincantes des idées qu'il aura communiquées largement afin que les différents acteurs du secteur puissent les partager**. Nous reviendrons sur la description de R. Noyce ultérieurement dans cette section.

Rappelons que selon Eggers et Kraus (2011 : 108), en contexte économique difficile, les stratégies d'exportation gagnent en importance (*global expansion strategies gain special importance in this manner*). C'est ainsi que de son côté, Porter (1993 : 68) note que certaines PME mènent de manière collective des stratégies d'exportation n'impliquant qu'un faible investissement direct à l'étranger. Ces PME « se groupent en associations professionnelles afin de se doter d'une infrastructure commerciale commune, d'organiser des salons et de procéder à des études de marché. Au Danemark, les coopératives ont ainsi pleinement contribué à la réussite internationale des industries agricoles ». Certaines coopératives modernisent leurs outils à tel point qu'elles investissent dans des plateformes logistiques entièrement automatisées équipées de système de traçabilité électronique, par exemple pour les emballages. Elles investissent collectivement et de plus en plus en devenant ensemble actionnaires dans des sociétés de transport parfois combinées rail-route. Cela leur permet de pallier les manques d'infrastructures et de services chez les leaders de transport nationaux. La réactivité logistique, notamment à l'export, est clairement devenue un facteur de compétitivité. Par exemple, les acteurs de la Grande Distribution française ou étrangère évaluent certaines entreprises agroalimentaires sur leur capacité à livrer en temps et en heure,

les capacités de production et la qualité sont évidemment nécessaires mais plus suffisantes.

Notons que certaines PME peuvent aussi s'allier avec des firmes d'autres pays afin de pouvoir figurer dans la compétition internationale. Paradoxalement, les PME peuvent également compter sur certains grands groupes nationaux qui acceptent de faire du portage à l'étranger. En s'appuyant sur des relais locaux au sein de filiales à l'étranger, ces grands groupes assurent la coordination des projets communs à l'export avec ses PME partenaires. L'intérêt pour les grands groupes est de s'entourer à l'étranger de leurs PME partenaires traditionnelles. Dans ce sens, Porter (1993 :118) précise que « les produits et les services complémentaires offerts par les entreprises venant d'un même pays sont susceptibles d'être perçus comme d'un meilleur rapport qualité/prix ». **« Les entreprises seront plus fortes si elles développent un écosystème autour d'elles et de leurs implantations à l'international [...] on peut toujours trouver des excuses pour justifier l'immobilisme. La crise pourrait en être une. Mais je ne pense pas que ce soit dans l'intérêt des entreprises. C'est dans les moments difficiles qu'il faut agir »** (Lachmann, 2009).

S'il faut « proagir » (plus qu'« agir »), on peut aussi se demander s'il ne faut pas faire preuve de plus de détermination à l'export à savoir faire preuve de plus d'agressivité commerciale (vision court terme) voire d'ambition collective (vision moyen-long terme). Ainsi, en cas de forte capacité de surproduction sur un marché domestique en récession, Shama (1978 : 62-63) préconise : « Recession calls for marketing managers to use strategies **to stimulate consumer demand**. Such strategies often require a redefinition of the target customers and the marketing mix. They may include narrowing the product line, **offering cheaper products and quantity discounts, lowering prices, increasing promotion, and offering products directly to consumers** ». On peut alors se demander si la stratégie de vendre collectivement à perte sur des nouveaux marchés export sans concurrence, où le niveau de consommation du produit est faible voire inexistant, n'apparaît pas comme une voie pour créer de nouveaux marchés à moyen terme. Beyer et Browning (1999 : 512) notent qu'une entreprise comme Intel (semi-conducteurs) a adopté seule, et pendant un certain temps, ce type de stratégie peu conventionnelle (*the unconventional strategy of selling semiconductors at a loss for a period of time to build a market for their use*).

Toujours concernant les stratégies d'exportation, de nombreuses pistes plus traditionnelles mais assez peu coûteuses sont à explorer. À ce propos, Porter (1993 : 110) affirme qu'il faut penser que « les besoins domestiques sont aussi véhiculés au-delà des frontières par les vecteurs de propagation culturelle que sont le cinéma et les programmes de télévision. **L'émigration** joue par ailleurs un rôle non négligeable dans ce processus, en exerçant une

certaine forme de publicité pour tel ou tel type de produits, créant ainsi une base de clientèle étrangère, ainsi que **le tourisme** qui expose les visiteurs étrangers aux goûts et aux habitudes d'achats du pays qui les reçoit. Toutefois, l'une ou l'autre des ces considérations ne sera déterminante pour l'obtention d'un avantage concurrentiel que dans la mesure où la demande domestique est sophistiquée ». À ce sujet, l'analyse d'un district industriel dans le nord de l'Italie par Becattini (1990 : 164) tente d'expliquer les liens forts de commerce créés entre les petites entreprises du district et des marchés étrangers lointains en demande de produits du district. L'auteur explique qu'un complexe de type « culture-tourisme-commerce extérieur » offrait alors des liens plus ou moins formels avec des marchés étrangers et que ces liens étaient déjà bien établis à la fin des années 1960 bien avant la création du district. « *The culture-tourism-externaltrade complex, already well established at the end of the 1960s [...] can explain the rapid build-up of trade connections between their systems of small firms and the foreign, distant, markets for the goods of the district* » (Becattini, 1990 : 164). Le district n'avait plus qu'à tirer parti de ces liens particuliers qui sont peu présents voire inexistants dans les régions les moins développées de l'Italie. L'auteur précise que c'est l'ensemble du district qui profite de l'ouverture de chaque nouveau marché: « *this network lives on the dynamic interaction between an increasing division of labour and a progressive opening up of new markets for the district as a whole* (Bellandi, 1986) » (cité par Becattini, 1990 : 165). Si l'auteur nous rappelle que le district industriel étudié est le résultat d'un processus continu d'adaptation des objectifs et des moyens (*the result of a continuous process of adaptation of individual aims and means*), la présence d'un entrepreneuriat foisonnant expliquerait le dynamisme de ce district en Italie et à l'export. « **The growth of a population of small firms seems to be a manifestation of an outburst of entrepreneurship** no less than the result of some industrial asperities felt at the level of the major enterprises (Brusco, 1986) » (cité par Becattini, 1990 : 165). Sur ce point, Porter (1993: 121) évoque un facteur culturel : « la petite taille et la propriété familiale, traits dominants des entreprises italiennes, reflètent, entre autres caractères nationaux, **un individualisme très poussé et une répugnance envers toute autorité n'émanant pas de la famille proche ou étendue**. L'Italie est un pays où les liens familiaux demeurent forts et où, même aujourd'hui, les gens préfèrent rester dans leur région natale. Il est très fréquent de rencontrer des entreprises occupant tous les membres d'une même famille ; plutôt que de laisser grandir l'entreprise au-delà d'une certaine taille, les Italiens préfèrent créer de nouvelles firmes au nom de leurs enfants ».

Notons toutefois que trop **peu de recherches sur les stratégies collectives se sont intéressées aux entreprises de petite taille** (Dollinger, 1990 ; Dollinger et Golden, 1992 ;

Le Roy, 2003 ; Yami, 2003 ; Gundolf, 2006 ; Loup, 2003; Palpacuer, 2006 ; Granata, 2010) alors que le phénomène reste plus facilement observable dans des environnements où bon nombre d'entre elles se retrouvent en situation de concurrence (Astley et Fombrun, 1983 ; Demil et Lecocq, 2004). Lors de son étude des comportements stratégiques des firmes dans l'industrie française de la conserve de poissons des années 1960 aux années 1990, Le Roy (2006) note les conditions dans lesquelles les stratégies collectives peuvent émerger : une industrie composée de nombreuses firmes de petite taille, une incertitude sur un élément clé de l'environnement qu'il n'est pas possible de gérer individuellement, une demande en fort développement et un espace clos par des dispositions réglementaires. De son côté, Yami (2003) nous confirme que **les stratégies agglomérées se développent dans des environnements où les ressources sont largement dispersées, sur des marchés composés d'un grand nombre de firmes de petite taille généralement plus vulnérables aux forces de l'environnement et se concurrençant pour survivre**. Fourcade et *al.* (2008 : 201) confirment l'existence pour les PME d'une nécessité d'agir collectivement : « face à ces turbulences environnementales, les entreprises de l'agroalimentaire, et tout particulièrement **les PME, recherchent des réponses collectives originales à travers la construction de nouvelles formes de solidarité entre acteurs** ».

Si le chemin est souvent difficile pour des entreprises prisonnières de leur environnement, de leur résistance au changement ou encore de leur inertie structurelle (Hannan et Freeman, 1984), Jaouen et Loup (2005 : 79) montrent alors que **le besoin de survie peut être un moteur essentiel qui pousse les TPE à recourir à une alliance**.

Selon Pellegrin-Boucher (2006 : 31), « la caractéristique fondamentale des alliances stratégiques est l'existence d'une certaine concurrence, au moins potentielle, **entre des entreprises ayant affirmé leur volonté de coopérer, tout en restant autonomes**. Ainsi, les coopérations entre clients et fournisseurs ne sont pas des alliances stratégiques car elles ne soulèvent pas la question de la concurrence entre alliés ». Dussauge et Garrette (1995) ont proposé une taxonomie des alliances entre concurrents. Ils présentent deux cas de figures :

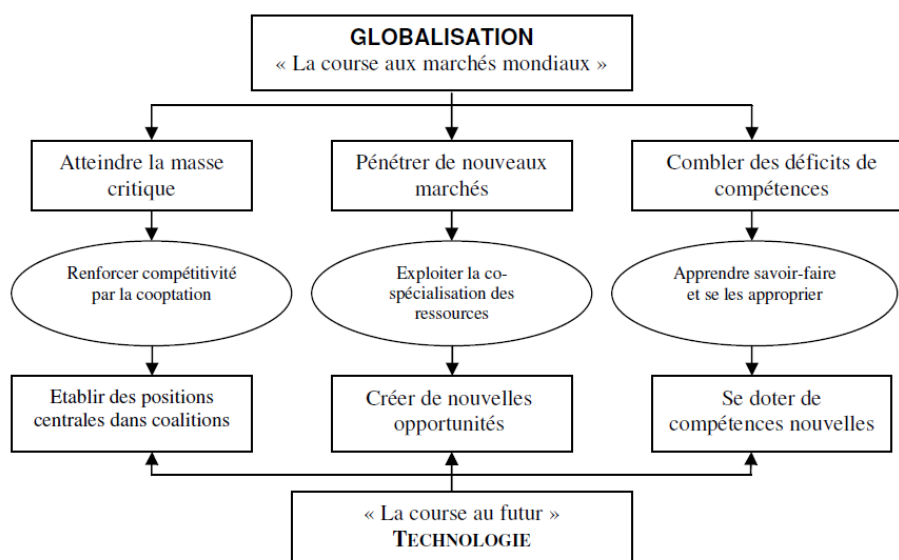
- lorsque les contributions des alliés sont différentes. L'**alliance** est **complémentaire**, car la motivation d'au moins un des alliés est la recherche d'un actif complémentaire à son activité. La contribution des entreprises partenaires se fait sur la base d'actifs de nature différente et des compétences différentes (ex : usine de production et réseau de commercialisation) ;
- lorsque les contributions des alliés sont identiques et qu'ils cherchent à résoudre un problème de taille critique. Deux sous-types sont alors précisés. Dans le cas où l'alliance ne concerne qu'un stade de l'activité des alliés, pour lequel la taille critique est supérieure à celle

de chaque entreprise, on parle de **co-intégration**, chaque firme conservant un produit différent aux yeux du marché mais ayant des *composants* communs. Les avantages recherchés sont essentiellement des économies d'échelle sur ces *composants*. Ce type d'accord est le plus souvent noué entre des firmes de taille comparable, et concerne surtout les activités de Recherche et Développement (R&D) et/ou de production. Si l'alliance s'étend à l'ensemble d'une activité et aboutit à la mise sur le marché d'un produit commun, c'est une alternative à la fusion et les auteurs parlent de **pseudoconcentration**. Les entreprises développent, produisent et commercialisent un produit commun, en se répartissant les tâches, ou en mettant en place une structure commune. L'objectif recherché est un objectif de taille.

La figure ci-dessous présente les alliances comme outil de création de valeur :

Figure 22 : Les alliances comme outil de création valeur

(Source : Doz et Hamel, 1998 cité par Pellegrin-Boucher, 2006 : 33)



Jaouen (2004) note que les TPE ayant recours à une alliance ont au moins une ressource *saturée* qui constitue le goulot d'étranglement de l'activité. Selon Ulrich (1983), à la base de toute coopération figure le problème de la disponibilité des ressources nécessaires à l'entreprise. Pour se développer, la petite entreprise doit investir dans cette ressource (recrutement, achat de machine...), mais la petite entreprise n'en a pas souvent les moyens. Elle voit alors en l'alliance un moyen d'accéder aux ressources qui lui font défaut, sans engager d'investissement risquant de mettre en péril sa santé financière. Selon Jaouen et Loup (2005 : 76), la coopération peut prendre la forme d'une alliance « stratégique » :

- si les ressources mises en jeu ont un caractère stratégique pour l'une ou l'autre des petites entreprises, c'est-à-dire qu'elles sont essentielles à la vie, survie ou au développement de la petite entreprise ;
- si l'objectif de collaboration présente un caractère stratégique pour la firme ;
- si cela implique des changements importants dans l'organisation ou l'activité de la petite entreprise ;
- si le positionnement de la petite entreprise ou sa représentation dans son environnement (image, mission, légitimité) sont modifiés.

De même, Jaouen et Loup (2005 : 77) précisent **les apports de l'alliance stratégique** pour les petites entreprises : la réduction des coûts, l'amélioration de la compétitivité, l'élargissement des marchés, l'amélioration de la rentabilité, l'augmentation des flux d'informations, un meilleur positionnement stratégique, etc.

D'autres formes de coopération plus ou moins informelles peuvent aussi être mises en place par les petites entreprises. Ainsi, Yami et Le Roy (2006) remarquent que les acteurs « sont très rarement inscrits dans un contexte exclusivement *individuel* et qu'ils sont socialement encastés ». « Les dirigeants se côtoient et se connaissent pour fréquenter les mêmes *clubs* de représentation professionnelle. En agissant parfois de concert pour faire aboutir des revendications communes, elles ne s'affrontent pas ensuite dans un univers asocial, mais peuvent construire ou défaire des associations au gré de leurs intérêts communs ou individuels » (Guillotreau, 1999). Une stratégie collective peut ainsi correspondre à un vaste réseau coopératif qui dépasse les frontières d'une industrie et peut englober différents concurrents dans différents secteurs (Pellegrin-Boucher, 2006 : 39). C'est aussi via le développement des réseaux personnels et informels d'informations avec d'autres petites organisations, que les petites entreprises réussissent à percevoir les signaux envoyés par l'environnement et à être davantage au courant de ses évolutions (Chapus et *al.*, 1999 ; Baillette, 2000).

De son côté, Torre (2002) s'est intéressé à une autre forme de stratégie collective : le club (Appellation d'Origine Contrôlée, label professionnel, etc.) comme *action collective localisée*. Ces AOC *clubs* peuvent aussi être qualifiées de stratégies collectives agglomérées (Fourcade, 2006 : 199). Cet auteur a étudié les attributs des clubs, il en ressort un certain nombre d'avantages :

- **un avantage fort en termes de réputation**, lorsque le signe (AOC) devient de plus en plus répandu et se banalise, « si bien que la volonté d'adhérer ou de se constituer en syndicat reste très présente parmi les producteurs du secteur agroalimentaire » (Torre, 2002 : 47) ;

- **la réduction des coûts** : le coût total par membre est une fonction décroissante du nombre d'individus rejoignant le club. L'introduction de membres supplémentaires permet donc de réduire le coût qu'un individu unique supporterait en totalité ;

- **la mise en œuvre de mécanisme d'exclusion** ;

- **le volontariat** : « [...] ce sont bien les producteurs qui doivent, de manière volontaire, accepter d'adhérer à ces règles [...] » (Torre, 2002 : 46).

Notons que le volontariat n'est pas partagé dans le cas d'une autre stratégie collective : la standardisation de produit étudiée par Demil et Lecocq (2006). « L'émergence d'un collectif, s'il ne passe pas systématiquement par des liens directs entre organisations, comme le notent Astley et Fombrun (1983), ne passe même pas forcément par une volonté individuelle de participer à une stratégie collective. Dans le cas étudié, les entreprises adoptant le nouveau standard cherchent moins à améliorer le destin collectif du secteur qu'à profiter individuellement des incitations positives émises par le leader » (Demil et Lecocq, 2006 : 299-300).

Dans tous les cas, une entreprise opte délibérément pour une stratégie collective dans le but d'améliorer son propre destin individuel présent ou futur. Si cette entreprise est sur le chemin d'une revitalisation concurrentielle (*the route to competitive revitalization*), Hamel et Prahalad (1989 : 11) préconisent la voie de la collaboration pour atteindre d'autres objectifs : « collaboration can also be used **to calibrate competitors' strengths and weaknesses** » ou encore : « **hijacking the development efforts of potential rivals** is another goal of competitive collaboration ».

Les limites des stratégies collectives

Selon Bresser et Harl (1986 : 424), une analyse des différents modes de stratégies collectives montrent que ceux-ci n'ont pas que des vertus. Ces stratégies peuvent ainsi s'avérer **contre productives voire menaçantes pour la viabilité** des organisations qui y participent. « Collective strategies become dysfunctional and mismanage interdependence if they give rise to **strategic inflexibility, increase the impact of external buffetings, lower organizational adaptability, or attract new entrants**. All these developments tend to increase decision-making uncertainty and environmental movement, which are precisely the factors collective strategies are expected to reduce » (Bresser et Harl, 1986 : 424).

Il faut aussi constater que les stratégies collectives ont leurs limites. En effet, la relation de coopération ouvre des espaces de vulnérabilités que les partenaires du collectif peuvent

exploiter. C'est ainsi que **l'opportunisme** est une des limites constatées dans le cas de stratégies collectives. « L'opportunisme, défini par Williamson comme une recherche forte de son propre intérêt, est fortement lié à une incompatibilité de buts et caractérise une situation où l'une des parties à l'intention de promouvoir ses intérêts individuels au détriment de l'autre ou du collectif » (Gundolf et Jaouen, 2008 : 322). Guillotreau et Le Roy (2002) notent qu'« une entreprise va prendre le risque d'être qualifiée d'opportuniste ou d'agressive quand elle ne se contente pas de sa situation actuelle. En effet, **les stratégies collectives ont pour principal résultat de stabiliser les positions relatives des concurrents dans un secteur. Elles conduisent à l'inertie et font perdre aux entreprises une certaine latitude dans leurs choix stratégiques** (Bresser et Harl, 1986) ». Selon Yami et Le Roy (2006 : 402), **rendre trop rigide les comportements des entreprises qui suivent ensemble une stratégie collective est le risque principal**. De même, une trop forte rigidité de la structure collective peut amener à un faible degré d'adaptation à son environnement et donc à un échec de la stratégie collective.

Cet échec est aussi à l'origine d'un opportunisme croissant de la part des entreprises impliquées, l'opportunisme de certains appelant la perte de confiance des autres en la démarche collective. Toutefois, en cas d'échec, sortir de cette stratégie collective dans laquelle la petite entreprise s'est engagée est une question de survie. C'est aussi ce qu'expliquent Bresser et Harl (1986 : 424): « collective strategies often provide organizations with effective tools for managing environmental interdependence. However, a discussion of the various modes of collective strategies shows that **such strategizing can be counterproductive and can threaten the viability** of participating organizations ». Une autre question se pose : faut-il pour autant que cette petite entreprise qui se désengage d'une stratégie collective abandonne toute forme de démarche collective ?

De leurs côtés, Jaouen et Loup (2005 : 79) ont aussi relevé des risques à s'engager dans une coopération de type alliance stratégique (*cf.* tableau ci-dessous).

Tableau 29 : Les risques de la coopération

(Source : Adapté de Bacus Montfort, 1997, in Jaouen et Loup, 2005)

Coûts financiers	Coûts additionnels	Coût de la nouvelle activité (capitaux, matériel, personnel, informations) Coûts de coordination et de gestion de l'accord Obligation d'acheter à des sources imposées, ou de vendre par les canaux de distribution du partenaire Coût d'intégration de l'activité réalisée dans le cadre de l'accord aux autres activités de l'entreprise Hausse de certains frais généraux
	Baisse des revenus	Baisse des prix imposée par le partenaire Baisse des ventes occasionnée par les ventes du partenaire
Coûts stratégiques	Perte d'autonomie Conflits de souveraineté Perte de contrôle de certains éléments impliqués dans l'accord (capital, ressources techniques ou technologiques, informations détenues en privé) Absorption du savoir-faire Perte de flexibilité stratégique (moins de chances de nouer des accords avec d'autres) Position de marchandage défavorable Mise en danger de la position concurrentielle Perte de prestige et d'identité Barrières à la sortie	

De même, Torre (2002) a noté un certain nombre de limites concernant plus spécifiquement une action collective localisée comme le club (Appellation d'Origine Contrôlée, label professionnel, etc.) :

- **la nécessité d'arriver à une masse critique minimale** en deçà de laquelle les bénéfices d'une action collective sont trop faibles par rapport aux inconvénients. [Nous pouvons noter que Torre (2002) inscrit cette limite dans le cadre d'une démarche de construction collective. De notre côté, nous précisons qu'un effet de seuil existe alors que la logique est inverse, c'est-à-dire destructrice. Des masses critiques existent ainsi à l'échelle de filière. P. Aigrain note que cette masse critique existe dans la filière lait (Prospective VVLR, 2010). En contexte de crise et de forte mortalité des petites entreprises, en dessous d'un nombre d'exploitations, c'est tout un système localisé qui se désagrège et une économie qui est amenée à disparaître.]
- **le temps de la mise en place** : « Dans tous les cas, la dynamique locale est longue à se mettre en place, car les producteurs doivent se mettre d'accord sur un référentiel commun, consigné ensuite dans un cahier des charges » (Torre, 2002 : 46) ;
- **l'émergence d'une rivalité** : « à mesure que l'effectif du groupe s'accroît, le caractère collectif de la réputation entraîne une rivalité partielle des avantages retirés, **ce qui a pour conséquence de dévaloriser la qualité des services** » ;
- **les phénomènes d'encombrement ou de congestion** : les avantages inhérents à la participation au club augmentent jusqu'à un certain seuil : l'encombrement. Selon l'auteur, « c'est le nombre de membres, et donc le trop grand volume d'utilisateurs, qui peut faire problème ». Torre (2002 : 51) souligne que peut aussi apparaître une désaffectation de l'AOC au profit d'autres stratégies de qualité. Dans cette lutte contre les effets d'encombrement, la

solution passe toujours par la recherche de modalités particulières d'organisation collective. Ainsi, dans le cas de l'AOC, la politique de crus mise en place vise à distinguer « des qualités différentes et supérieures liées à des lieux de production précis », mais également par « une multiplication des signalisations ou l'ajout de nouvelles caractéristiques, telles que les productions bio » (Torre, 2002 : 47).

- **une concurrence sur un même segment de filière** : « Dans certaines AOC viticoles, où la division du travail est stabilisée et peu remise en cause, la concurrence [entre membres] se fait jour par l'intermédiaire de tentatives de remontées ou de descentes de filière. C'est le cas, par exemple, quand les producteurs cherchent à investir le marché de la vente du produit final, ou encore quand des négociants mettent en œuvre une politique d'intégration verticale. L'ensemble de ces situations se caractérise alors par la présence de phénomènes de lutte-concours, dans lesquels **la coopération pour la réputation externe se double d'une concurrence interne entre différents acteurs du processus de production et de commercialisation du produit** ».

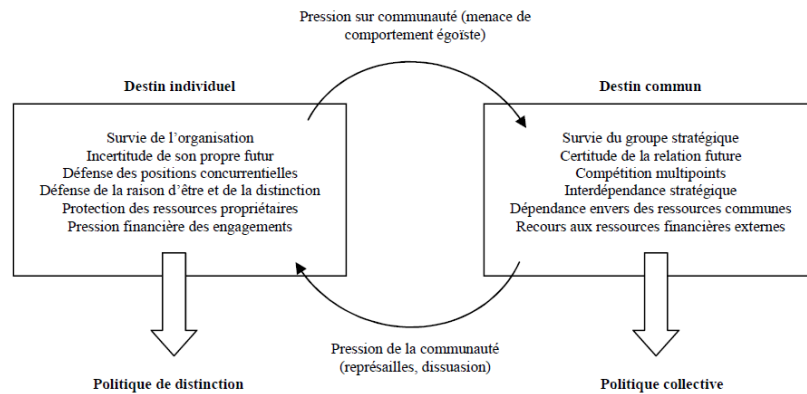
En revanche, ces limites permettent de souligner certains piliers de la démarche de coopération. Torre (2002 : 58) cite la définition de Sako (1995) qui a mis en évidence **le rôle de la confiance** dans la relation de coopération. Selon Sako (1995), la confiance peut se définir comme **l'attente mutuelle que les partenaires n'exploiteront pas les espaces de vulnérabilité** ouverts par la relation de coopération ou par la signature de contrats incomplets. Dans ce sens, Gundolf et Jaouen (2008 : 322) note que « **l'absence de relation personnelle accentue très fortement les probabilités d'échec** ou tout au moins de pérennité entre PME, ou entre PME et autres organisations ». De même, Becattini (1990 : 166) affirme que les liens personnalisés présents au sein d'un district industriel limite l'opportunisme des membres: «**The smallness of the firms in a district creates a particular atmosphere** inside the individual firm and among the firms. **Relationships between members of the small firm [...] remain personalised enough to discourage the spread of opportunistic behaviour** in the district and in the firms ». Dans ce sens, Watts (1996) précise que de nombreux systèmes agricoles locaux (type AOC) offrent des comportements basés sur de **liens communautaires**. De son côté, Torre (2002 : 58) explique qu'une relation de **confiance communautaire** préexiste à la mise en place d'un système de règles formelles et que cette confiance est fondée sur la seule appartenance à un groupe. Dans le cas de l'AOC Comté pour le fromage, cet auteur explique, comment le groupe a fait évoluer les formes de la confiance au fur et à mesure de la croissance des volumes produits: « Longtemps dominante dans le système, elle [la confiance communautaire] s'est avérée insuffisante à partir du moment où la

commercialisation [...] s'est adressée à des consommateurs non locaux. À la demande de signes de qualité à destination de l'extérieur a correspondu une nécessité d'édiction de règles internes, fondée sur deux obligations : les exigences des cahiers de charges de l'AOC et le passage d'une logique de fabrication domestique à des modes de production plus industriels. Devant l'augmentation de volumes produits et l'apparition d'acteurs de grande taille, **il devenait impératif de préserver les relations internes des risques de recherche de pouvoir de marché et de cavalier seul**, tout autant que de garantir la régularité et la qualité du produit final. Ainsi, il s'agissait auparavant d'une confiance de nature davantage communautaire, actuellement, c'est **la confiance organisationnelle**, qui constitue une extension de la relation de confiance interpersonnelle (relation de face à face) au principe de l'action collective (Reynaud, 1998), qui prédomine dans le système ». Torre (2002 : 54) présente ainsi des mécanismes qui ont chacun pour but « de pallier les incertitudes ou les phénomènes d'opportunisme pouvant résulter des échecs en matière de coordination interne » liée à la concurrence entre membres. Dans le cas des AOC, ces mécanismes sont principalement au nombre de trois : **la rédaction des contrats, la mise en place d'un dispositif de gouvernance, et l'utilisation des ressources de confiance organisationnelle présentes au sein d'un système local**.

Toutefois, Yami et Le Roy (2006 : 402) soulèvent une série de questions portant **sur le degré nécessaire de ces formalisations** pour la réussite d'une stratégie collective. Dans ce sens, Bresser et Harl (1986: 425) notent que : « temporary stabilizations may be quite sufficient to reap considerable advantages from a collective strategy, but they do not destroy the essential tension between collective and competitive strategies by eliminating **the need for future strategy shifts** ; essentially amplifying loops remain intact ». Ces auteurs nous rappellent par là même que: « both collective and competitive strategies contain contradictions which tend to cause dysfunctional processes impeding the management of interdependence. **The dysfunctional developments associated with either form of strategizing are likely to amplify over time**; thus they create dialectical tensions and pressures to remove a dysfunctional strategy by alternating between more competitive and more collective forms of strategizing » (Bresser et Harl, 1986 : 424). Ainsi, Yami et Le Roy (2006 : 402) s'interrogent sur les degrés nécessaires de concurrence et de coopération pour la réussite d'une stratégie collective ou, en d'autres termes, **comment assurer un équilibre entre la nécessaire coopération des entreprises et la continuation de leur propre destin individuel ?**

Figure 23 : La coexistence des destins individuel et commun

(Source : Baumard, 2000 : 246)



« L'émergence et le déclin des stratégies collectives obéiraient ainsi à des variations cycliques, dans un mouvement de balancier où les excès d'un mode de fonctionnement (individuel ou collectif) s'amplifieraient au cours du temps pour pousser les entreprises à évoluer vers son alternative » (Palpacuer, 2006 : 146). Rappelons que, selon D'Aveni (1995: 361), « la coopération n'est qu'une pause dans l'échange, et elle accroît encore l'intensité des rivalités ». De leurs côtés, « Bresser et Harl (1986) recommandent aux entreprises de mettre en place des dispositifs de **veille stratégique** leur permettant d'**alterner entre repli individuel et engagement collectif pour préserver leur viabilité à long terme**. C'est donc ici l'entreprise, plutôt que le collectif, dont il s'agit d'assurer la pérennité et le développement, la logique d'action demeurant *individuelle* en dernier ressort. Astley et Fombrun (1983) adoptent une position plus nuancée, soulignant la nécessité de gérer les tensions qui s'exercent entre ces deux forces de façon à préserver **un équilibre entre individuel et collectif au cours du temps** » (Palpacuer, 2006 : 146).

Il nous faut aussi prendre en compte l'évolution du paysage concurrentiel, puisque la concurrence prend désormais une part croissante non pas entre des firmes seules, mais bien entre des réseaux (*the competition increasingly takes place among networks and not atomistic firms*) (Bettis et Hitt, 1995 : 15). Ainsi, Fourcade (2006 : 186) insiste sur le fait que « **les modes de coopération classiques [...] s'essoufflent quelque peu face à un environnement turbulent** ». De même, certains auteurs (Torre, 2002 ; Giraud-Héraud et *al.*, 2002 ; Calvet, 2005) traitant des limites de certaines formes de coopération, soulignent la nécessité de dépasser le modèle club (stratégie agglomérée) pour mettre en œuvre **des stratégies plus abouties ou formalisées** (cité par Fourcade, 2006 : 199). À titre d'exemple, dans l'industrie vitivinicole, le modèle français des AOC qui prévoit la promotion en termes de production de signes d'origine et de qualité, est devenu insuffisant pour assurer son succès sur le long terme.

Giraud-Héraud et *al.*, (2002 : 1) invitent ce système AOC à se renouveler en tant que stratégie de coopération : « Le modèle français des appellations d'origine contrôlée (AOC) viticoles a prouvé qu'il pouvait favoriser une offre particulièrement variée et maintenir une population importante de viticulteurs, avec des effets positifs sur l'emploi et l'aménagement du territoire. **Les conditions de succès économique de ce modèle sur le long terme sont néanmoins exigeantes** ». Ces auteurs préconisent ainsi de créer une nouvelle organisation économique favorisant **la participation des AOC à des stratégies concertées avec le négoce** (stratégie plus aboutie) et de **mettre en place des contrats incitatifs** garantissant aux metteurs en marché des approvisionnements en vins programmables en quantité et en qualité (stratégie plus formalisée).

Il semble donc plus que nécessaire de s'interroger sur le développement de nouvelles formes de coopération.

2. La nécessaire coopération « public / privé » en contexte de crise

« L'histoire économique de ces deux cents dernières années nous enseigne que l'entrepreneur certes existe, mais que seul il ne peut rien. L'initiative individuelle n'est rien sans l'État qui apporte à l'entrepreneur de la sécurité, des marchés et même des capitaux dont il a besoin pour mener à terme ses projets » (Boutillier et Uzunidis, 1999 : 10).

2.1. Le rôle du gouvernement pour ouvrir la voie à la sortie de crise

Freyssenet (2009) a étudié l'impact des deux chocs pétroliers de 1974 et de 1979 sur l'industrie automobile mondiale. Cet auteur explique que le flottement du dollar décidé en 1973 a eu pour conséquence inattendue ces chocs monétaires et pétroliers des années 70 qui cassèrent durablement le rythme antérieur de la croissance mondiale. Ils déstabilisèrent plus particulièrement les pays dont l'économie était *autocentrée* (États-Unis, France, Italie), c'est-à-dire dont la croissance était tirée par la consommation intérieure et l'évolution du pouvoir d'achat indexée aux gains de productivité réalisés. Cet auteur rappelle l'opposition entre les capitalismes *exportateurs* (Japon, Allemagne, Suède) et les capitalismes *autocentrés* (États-Unis, France, Italie). Freyssenet (2009) explique ainsi que ces derniers eurent à payer une facture fortement alourdie pour le pétrole et les matières premières qu'ils importaient. Ils se trouvèrent face à un dilemme : ils devaient accroître leurs exportations pour compenser des importations plus coûteuses, donc abaisser leur protection douanière, alors que le prix de leurs produits étaient fixés en fonction du marché intérieur et non du marché international. **Lorsque**

ces capitalismes autocentrés se sont ouverts à la concurrence internationale, cela révéla à ces pays l'insuffisance de leur compétitivité. Les chocs monétaires et pétroliers ont ainsi mis en crise les constructeurs automobiles des pays au mode de croissance *autocentré* mettant en jeu leur survie ou leur indépendance, et ont favorisé leurs concurrents des pays à mode de croissance *exportateur* sur la période 1974 à 1990. Ces pays déjà tournés vers l'exportation, comme l'Allemagne et la Suède compétitives par leurs produits spécialisés, ou le Japon, compétitifs par leur prix, étaient en situation d'accroître encore leur avantage. Après les avoir momentanément déstabilisés, la crise se révéla être pour ces pays une formidable opportunité.

Ces deux chocs pétroliers de 1974 et de 1979 expliquent peut-être que le message de Porter (1993) soit emprunt d'un fort libéralisme. Pourtant, dans son ouvrage *L'Avantage concurrentiel des Nations*, Porter (1993) prône une politique industrielle proche des préoccupations des tenants de la N.I.P. (*New Industrial Policy*) (Julien et Marchesnay, 1997). Ainsi, Porter (1993 : 31) nous avertit qu'« avec **la mondialisation accrue de la concurrence**, certains ont prophétisé le déclin du rôle des nations. Or l'internationalisation et l'abandon du protectionnisme et des autres freins à la concurrence ont rendu ce rôle encore plus important ». Cet auteur précise cependant que le véritable rôle de l'État consiste à encourager et **stimuler le développement des industries nationales plutôt que de les aider à se dérober aux changements**. Par exemple, Porter préconise aux pays d'utiliser leur arsenal réglementaire pour inciter les entreprises à investir, notamment en matière d'environnement et de sécurité. Cet auteur préconise que les entreprises anticipent les normes les plus contraignantes à l'étude dans les autres pays. Il donne l'exemple des industriels français de l'automobile qui auraient dû accepter, voire accélérer la mise en place des pots catalytiques et non pas la freiner comme ils l'ont fait. Par conséquent, cet auteur nous prévient : « en pratique, **plus le cadre national sera dynamique, plus la concurrence fera des victimes parmi les entreprises** parce qu'elles n'auront pas toutes les mêmes ressources ni les mêmes compétences, et parce qu'elles ne sauront pas toutes tirer également profit du contexte national. **Pourtant celles qui sortiront du lot auront toutes leurs chances au niveau international** » (Porter, 1993 : 80). De même, « on observera des avantages concurrentiels fondés sur seulement un ou deux déterminants dans les secteurs dépendants de ressources naturelles ou **dans les industries n'impliquant ni technologie ni compétences très poussées. En général, ce type d'avantage ne dure guère : il peut être déplacé rapidement et être contourné aisément par des entreprises de dimension mondiale** » (Porter, 1993 : 81). Au contraire, « la capacité d'un secteur économique d'une nation à imposer des prix élevés sur les marchés étrangers semblerait-elle constituer un objectif national plus indiqué » (Porter, 1993 : 5).

Drummond et *al.* (2000) illustrent cette nécessaire adaptation à la mondialisation accrue de la concurrence en présentant les résultats de leur étude du secteur de l'agriculture en Grande Bretagne. Ces auteurs ont plus particulièrement étudié la crise qu'a traversé ce secteur de l'agriculture faisant face à la nécessité de s'adapter à la nouvelle donne mondiale (*the need to adjust to macro-scale shifts*) que constitue la Politique Agricole Commune, les règles internationales issues d'organisations supranationales comme l'Organisation Internationale du Commerce etc. Bien que le processus de restructuration fût en cours, **une question clef a longuement demeuré chez les politiques anglais et européens. Elle concernait le degré auquel ces derniers étaient prêts à exposer le secteur de l'agriculture dans le sens d'une trajectoire de développement fondamentalement dirigée par le marché** (*the extent to which they are prepared to expose the agricultural sector to a fundamentally market driven trajectory*). Drummond et *al.* (2000) expliquent alors que ce secteur de l'agriculture connaissait depuis cinquante ans une relative stabilité à défaut d'une véritable prospérité. « Indeed evolutionary change, underspinned by significant levels of protection and support, has allowed the established regime to survive such tensions as have emerged. Now, however, **there is a growing feeling that a period of crisis and restructuring has become inevitable** ». Drummond et *al.* (2000 : 113) ajoutent: « The key uncertainties underspinning each of these issues are the questions of how radical any imminent restructuring is likely to be, and [...] whether **the family farm, which remains the cornerstone of the British agricultural sector, can survive the restructuring process.** »

De leurs côté, Aigrin et Hannin (2004) expliquent qu'un processus similaire accompagne le secteur vitivinicole européen et *a fortiori* français. Ces auteurs expliquent que la réforme de l'OCM vin actée lors du Sommet de Berlin en 1999 ne fut pas motivée uniquement par des questions d'équilibre du marché mais aussi, et peut-être surtout, par **un souci d'harmonisation avec les règles de l'OMC**. De ce fait, en 2010, **les mécanismes de régulation semblent être dépassés à l'échelle européenne tandis qu'à l'échelle internationale la régulation du marché du vin reste toujours inexistante**. Aigrin et Hannin (2004) expliquent que, dans ce cadre, le défi pour l'Europe est de pouvoir préserver la spécificité du secteur sans toutefois heurter *le nouvel ordre international*.

Le processus de libéralisation semble ainsi engendrer, sinon un vide, du moins une forte recrudescence de l'incertitude. Palpacuer (2006 : 144) nous explique qu'« en réduisant le *collectif* à l'agrégation de préférences individuelles, la perspective libérale prône, ensuite, une liberté d'action des agents économiques. Au-delà des mesures de sécurité les plus élémentaires, **toute action collective y est considérée comme contraire au respect des**

conditions de libre concurrence, lesquelles maximisent l'efficacité économique et par là même le bien-être social ».

Cette libéralisation demande donc une restructuration à l'échelle des secteurs dont seules les entreprises les plus dynamiques et les plus innovantes s'en sortiront. Frost et Thiétart (1981 : 5) citent un discours en 1979 du ministre français de l'industrie, M. Giraud, à l'inauguration du Salon de la Maille et face aux industriels du textile. « Cette vision défaitiste d'une industrie en crise, repliée sur elle-même, et qui, incapable d'affronter la concurrence internationale, devrait être protégée pour survivre... n'est pas acceptable [...] **Il faut que vous soyez aux aguets des évolutions de la mode et des goûts, que vous preniez en compte les différences de comportement d'achat selon les pays, que vous sachiez vous implanter à temps sur les marchés qui s'ouvrent** ». Frost et Thiétart (1981 : 5) appuient cette position : « la situation de protection artificielle n'est ainsi pas faite pour durer. Elle devrait cependant permettre aux entreprises de se réformer et d'adapter leurs stratégies aux contraintes de la concurrence internationale et aux caractéristiques d'industries mûres ou en déclin ».

Au-delà des politiques de filières bien connues en France dont les résultats furent souvent éloignés des résultats escomptés, Porter (1993) semble offrir une approche plus systémique, moins déterministe et plus internationale. Une politique industrielle doit privilégier l'approche par les comportements des acteurs de l'industrie avec les phénomènes concurrentiels plutôt que la vision macro-économique de l'industrie avec une approche trop manichéenne où les décisions à court terme finissent par l'emporter sur une nécessaire vision à long terme.

À ce titre, l'étude réalisée par Yami (2003) présente l'intérêt d'une étude historique d'une filière, celle du lin, dans le nord de la France, dont le secteur est en phase de déclin. Cette étude illustre les limites des approches *filière* ou de l'auto-organisation, « qui proposent, certes, un cadre structurel fondé sur des logiques techniques d'organisation des processus de production au niveau d'un secteur, mais **qui n'accorde finalement pas un si grand poids aux acteurs, et notamment aux toutes petites structures et aux PME, dans les orientations stratégiques. Les stratégies de firmes se décident essentiellement au niveau individuel, le collectif sert simplement de support à l'activité** » (Yami, 2003 : 178). Les intérêts au sein de la filière industrielle du lin sont en effet divergents, les objectifs poursuivis par les différents acteurs sont trop centrés sur des questions liées à la survie économique. « **Il est alors paradoxal de constater des comportements individualistes et opportunistes, alors que la pénurie devrait pousser à plus de comportements solidaires et collectifs** » (Yami, 2003 : 178). Cette étude montre surtout comment **la puissance publique a cherché à**

remédier sans succès aux difficultés croissantes d'un secteur d'activité ancien et traditionnel. Yami (2003) souligne les raisons de l'échec, à savoir **une absence de proximité entre chacun de ces stades**, et, sans doute, **un manque d'esprit d'entreprise individuel, non compensé par une volonté extérieure d'insuffler un « entrepreneuriat collectif »**, qui n'est pas dans les mœurs. **Seules subsistent les PE et TPE innovantes**. Ainsi, cette étude montre que même les actions concertées entre l'État et les représentations collectives au sein d'une filière, restent difficiles si ces efforts ne sont pas relayés par les acteurs-entrepreneurs du secteur. « Même si les instances de pilotage de la filière industrielle finissent par décider de mettre en œuvre une stratégie collective acceptée dans son principe par l'ensemble des acteurs économiques et leurs représentations professionnelles, l'on se heurte à un facteur important, véritable frein constitué par la cognition des dirigeants des entreprises » (Yami, 2003 : 178). « Leurs cadres de référence étant principalement tournés vers leur segment et leur métier de base, la mise en œuvre d'une stratégie collective de *filière*, telle qu'elle est proposée par les instances de pilotage, ne semble pas être pertinente à l'échelon de la filière, mais seulement au niveau des métiers » (Yami, 2003 : 178). « Les facteurs explicatifs de l'échec de ce type de stratégie ne résideraient pas seulement dans la structure du marché ou la culture dominante, mais dans les aspects cognitifs qui **n'aboutissent pas à la construction d'une identité ou d'une communauté cohérente**. Ce cas réclamerait sans doute une véritable *révolution cognitive* au niveau des différents acteurs de la filière, c'est-à-dire des dirigeants des entreprises comme des instances représentatives et de pilotage, **dans une perspective de coévolution, que nous qualifierons même de corévolution** » (Yami, 2003 : 178).

« Le marchand ne peut se passer de la protection du Prince
pour accéder aux régions les plus hostiles et les plus reculées ».
(Source : Boutillier et Uzunidis, 1999 : 23)

Pourtant, Venesaar et Smallbone (2002) expliquent par exemple que **le développement de capacités institutionnelles est une priorité pour accroître l'efficacité et l'impact des politiques en faveur des PME** notamment dans les pays en transition comme l'Estonie. Ces auteurs expliquent aussi que malgré la mise en œuvre de ces politiques, l'effet de rattrapage (*catching-up*) des PME prendra des décennies.

De même, Touzard (2010), dans son étude de l'industrie mondiale du vin, démontre que **contrairement à de nombreuses analyses expliquant le succès des pays du Nouveau Monde par leur adoption d'une politique libérale**, les récents travaux sur l'innovation mettent en évidence **l'importance des investissements publics** dans les institutions de

recherche et d'éducation et leur mise en réseau avec les entreprises et les organisations professionnelles.

Amin et Thrift (1994) affirment que les États nations continueront d'exister mais qu'ils perdent leurs mandats à la fois au profit d'organisations transnationales et d'acteurs locaux et régionaux (*nation states continue their existence but are losing part of their mandate to both transnational organizations and regional and local actors*). Selon ces auteurs, le monde sera bien global et local à la fois. De même, Drummond et al. (2000) citent la position de Peck et Tickell (1994 : 318) : « As objects of study and as sites of regulation, the nation-state and the national space are held to be losing ground to the global *and* the local ». « As British agriculture moves deeper into a structural crisis, a range of potential *projects* or *experiments* can emerge to contest or assist the momentum of neoliberalism at the local level » (Drummond et al., 2000). Toujours selon Drummond et al. (2000), « the question of how macro-scale shifts are mediated through national or local conditions and the ways in which specific forms of restructuring emerge through a process of conflict and struggle is one of considerable theoretical interest, particularly as an increasing number of regions are being incorporated into, or resisting the encroachment of, the global food system (Watts, 1996) ».

2.2. La prospective régionale comme cadre de sortie de crise ?

« Une des caractéristiques de la postmodernité est
l'obsession du présent qui engendre la perte du futur ».
[Michel Maffesoli]

Drummond et al. (2000 : 112) affirment que les acteurs confrontés à la crise du secteur agricole, tels que les politiques et les producteurs, s'efforcent d'opérer dans des conditions incertaines (*Indeed, the nature and extent of any crisis remain fundamentally uncertain*). Aigrain et Hannin (2005 : 26) nous expliquent alors que « l'accélération de l'innovation technique, l'interdépendance croissante des économies nationales et l'émergence d'échelons de gouvernance supranationaux développent un sentiment d'incertitude croissante devant l'avenir. En conséquence, ils s'interrogent sur la nature de l'investissement à réaliser pour réduire cette incertitude. Une première voie, d'ailleurs couramment invoquée, peut alors consister à accroître la capacité réactive des acteurs économiques en recourant à une *flexibilité* maximale des processus de production ». Ces auteurs nous expliquent que « paradoxalement, cette logique réactive, outre qu'elle n'invite pas à l'anticipation, oriente vers la tentation *libérale* [...] et ceci par un double mécanisme : d'une part parce que celle-ci représente le courant mondial dominant en ce début de siècle, d'autre part parce que en minimisant les

contraintes des acteurs, le libéralisme économique favorise leur potentiel d'adaptation aux conjonctures variables ». Par contre, **s'agissant d'un pan entier de l'économie d'une région confronté à des incertitudes sur le long terme et à des décisions lourdes de conséquences, Aigrain et Hannin (2005 : 33) précisent qu'il devient indispensable de se projeter dans le futur et d'adopter une optique délibérément proactive qui invite non seulement à impliquer les acteurs dans la construction de leur avenir, à anticiper pour favoriser tel ou tel événement, mais aussi à imaginer des stratégies collectives et solidaires.**

Il apparaît que, face à ces incertitudes, une filière en crise et plus particulièrement les petites entreprises qui souffrent de myopie stratégique, peinent à se projeter collectivement dans le futur. Ces incertitudes concernant l'avenir d'une filière en crise appellent la mise en œuvre d'un exercice de prospective, ceci afin de penser un modèle durable.

« Demain est moins à découvrir qu'à inventer ».

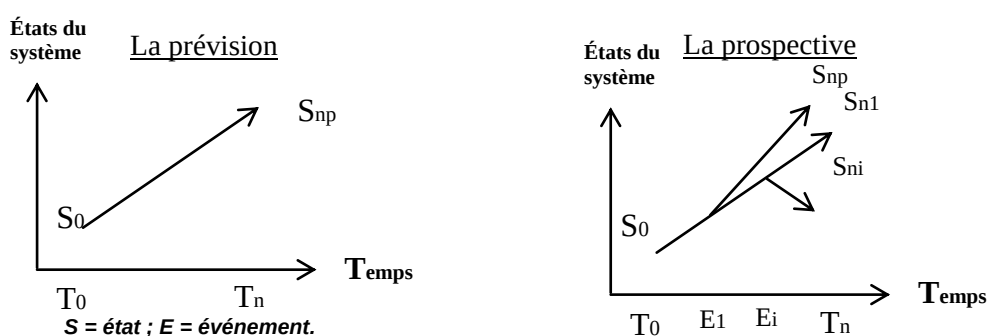
[Gaston Berger]

Nous rappellerons en quelques points que l'exercice de prospective :

- **ne cherche pas la prévision.** L'avenir à long terme (15–20 ans) n'est pas prévisible. D'ailleurs, les fondements d'un exercice de prospective s'opposent clairement à toute prévision. Rappelons simplement que les scientifiques ont recours à la méthode des projections ou "prolongements de tendance" mais que cette méthode souffre de deux limites majeures que tente de pallier la prospective : « d'une part en se limitant aux conséquences des déterminismes les plus importants, elle exclut bien souvent de son champ les acteurs et leur capacité d'influence ; d'autre part, elle perd de sa pertinence à mesure que l'on souhaite éclairer les termes plus longs pour lesquels rien ne vient garantir la pérennité des déterminants » (Aigrain et Hannin, 2005).

Figure 24 : La différence entre prévision et prospective

(Source : Sebillotte et Sebillotte, 2002)



S_{n1} et S_{ni} sont deux variantes qui traduisent la prise en considération des conséquences des événements E₁ et E_i.

- **ne cherche pas à définir l'état du futur le plus probable.** Au contraire, elle cherche à ouvrir le champ des futurs possibles. « [...] pour le prospectiviste, le futur est ouvert, objet de projet, d'intention et de volonté. Ce qui ne veut pas dire, bien au contraire, que le présent importe peu mais qu'il ne détermine pas de manière irrémédiable le futur [...] » (Sebillotte et Sebillotte, 2002).

- **ne se réduit pas à de la simulation.** « Elle se veut résolument en amont de celle-ci en étant recherche et invention de nouveaux modèles de futurs possibles et point seulement les variations sur un thème au sein d'un modèle » (Sebillotte et Sebillotte, 2002).

- **n'est pas une évasion dans le futur.** « La prospective est une réflexion pour éclairer l'action présente à la lumière de futurs possibles » (Godet, 1991). Plus précisément, cette méthode a pour objectif de mettre en évidence des scénarios d'évolution possible du système étudié. Ces scénarios deviennent la base de réflexions stratégiques en termes d'opportunités et de contraintes pour les acteurs impliqués. La prospective est « le moyen, pour les décideurs et les chercheurs, de revenir au présent, mieux armés pour l'infléchir selon nos intentions et nos exigences » (Sebillotte et Sebillotte, 2002). De fait, la prospective offre un rôle d'aide à la réflexion et à la décision puisqu'il est possible de façonner l'avenir afin de le rendre favorable à notre activité. Si l'avenir n'est pas prévisible, il peut être en partie construit, sur base de la volonté des acteurs. La prospective cherche donc, non pas à deviner l'avenir, mais à faire en sorte qu'il soit davantage souhaité plutôt que subi.

Plus précisément, les objectifs des commanditaires en l'occurrence les pouvoirs publics concernent deux points essentiels :

- **un éclairage sur les avenir possibles** comme base de préparation à des stratégies gagnantes servies par des politiques adaptées et à venir. Ainsi, si les scénarios ne sont ni vrais, ni probables, ils appartiennent à l'ordre des possibles et engagent par conséquent chacun des acteurs de la filière. « Nous construisons des outils d'aide à la décision stratégique collective. On raconte des histoires **pour provoquer la possibilité d'être proactifs collectivement** parlant et on se réunit pour équiper des décisions collectives au-delà de se raconter des histoires » dicit P. Aigrain. Dans ce sens, **la prospective est une démarche qui sert le développement de stratégies proactives collectives et solidaires** dans un contexte de crise qui par définition favorise les divisions ;

- **une recherche de cohésion entre les acteurs** de la filière autour d'une reconstruction commune du présent, et surtout, autour d'une vision partagée des futurs possibles. Constatant l'éclatement de la filière en crise, les commanditaires peuvent éprouver des difficultés à faire dialoguer entre elles les différentes organisations représentatives. L'étude de prospective

cherche à rassembler les acteurs de la filière autour de grandes orientations et objectifs communs. En ce sens, la démarche de prospective, qui aura associé experts scientifiques et professionnels, devrait aider à pallier aux dissensions exacerbées par le contexte de crise.

Toutefois, il s'agit bien *in fine* de retenir des scénarios capables d'engendrer dans le cadre de l'industrie en difficulté concernée :

- **des stratégies réactives anticipées** : « si l'histoire devait se passer ainsi, comment s'y préparer dès maintenant ? » ;
- **des stratégies proactives** : « si ce scénario nous plaît, comment favoriser son occurrence ? » ;
- **des stratégies négatives** : « ce scénario ne nous plaît pas : comment défavoriser son occurrence ? ».

Nous donnerons une illustration d'un exercice de prospective dans une industrie en crise dans le chapitre 6. Toutefois, nous souhaitons ici exposer une limite d'un tel exercice de prospective.

« L'histoire a infiniment plus d'imagination que nous ».
[Lénine]

Rappelons que les résultats des recherches effectuées par Venkataraman (2004) proposent notamment l'instauration d'actions collectives permettant de faire émerger de nouvelles idées, par exemple via l'organisation de forums régionaux **visant à identifier des opportunités spécifiques à une région donnée**. Puglisi et Marvin (2002) affirment que le développement des régions passe forcément par le biais d'activité d'idéation visant à mieux anticiper le futur. Ces auteurs précisent que cette activité peut ainsi venir favoriser la détection d'opportunités. Ainsi, (Puglisi et Marvin, 2002 ; Venkataraman, 2004 ; Carrier et *al.*, 2010 : 123) appuient l'idée de mettre à profit des groupes pour **identifier de nouvelles opportunités soit pour la création de nouvelles entreprises, soit pour l'expansion et la croissance d'entreprises déjà existantes, toujours dans une optique de développement régional**.

Selon nous, l'intérêt d'établir des scénarios futurs pour une industrie donnée en difficultés est d'atteindre cet objectif d'identification d'opportunités pour relancer l'expansion et la croissance des entreprises existantes (petites et grandes) toujours dans une optique de développement régional. Or, il nous semble qu'un exercice de prospective réalisé pour le compte d'une industrie régionale est limité par le cadre même du périmètre et du cahier des charges liés à cette industrie. Les limites peuvent en être les suivantes :

- Hamel et Prahalad (1989 : 11) mettent en garde contre l'utilisation des stratégies génériques de Porter. Ces stratégies limitent le nombre d'options stratégiques proposés dans les scénarios futurs et créent une préférence pour liquider le secteur plutôt que de le défendre coûte que coûte : « [...] generic strategies often have **toxic side effects: They reduce the number of strategic options management is willing to consider. They create a preference for selling businesses rather than defending them** » (Hamel et Prahalad, 1989 : 11) ;

- les contraintes héritées du passé et des difficultés du présent au sein de l'industrie en crise peuvent aussi venir **occulter toute stratégie de croissance ambitieuse**. À ce titre, rappelons que Hamel et Prahalad (1989 : 11) préconisent d'élargir le champ des opportunités en sortant des logiques déroulées à partir des concepts de maturité ou de déclin (*A narrow concept of maturity can foreclose a company from a broad stream of future opportunities*). Ces concepts ne peuvent être acceptés que si plus aucun consommateur au monde ne veut du produit et que plus aucun euro ne peut en être retiré (*only if we can't take any market share from anybody anywhere in the world and still make money*) (Hamel et Prahalad, 1989 : 11) ;

- le périmètre de l'industrie est trop étroit. « Au lieu de rester à l'intérieur des frontières tracées d'avance, les décideurs doivent regarder au-delà et ailleurs » (Kim et Mauborgne, 2005 : 57). La rencontre de deux industries au sein d'une région donnée peut créer un nouveau système d'offre et des nouveaux produits qui tireront la croissance régionale. L'oenotourisme alliant les atouts d'une industrie vitivinicole et d'une industrie touristique est à ce titre un bon exemple. Bien structuré, il est aussi en France une marche non négligeable vers plus d'exportation de vin vers l'étranger.

Ainsi, en contexte économique difficile, la priorité devrait être accordée à la création d'emplois sur le territoire. Dans son livre *L'Avantage concurrentiel des nations*, Porter (1993 : 10) écrit : « le haut degré de qualification ne relève pas du seul système éducatif c'est le résultat des milliers de luttes livrées aux rivaux étrangers pour arracher un avantage concurrentiel dans un secteur donné ». Nous pensons de même que l'emploi créé dans le cadre d'un développement régional n'est en rien un droit ni le résultat du hasard, mais plutôt le résultat de milliers de luttes. Si, en 2011, un département comme l'Aude doit se rendre à l'évidence de la condition de déclin de son industrie vitivinicole, il faut rappeler que cette industrie est composée d'un très grand nombre d'actifs indépendants, plus particulièrement de viticulteurs et de vignerons bien souvent dirigeants de leur propre exploitation et propriétaires de leur terre. Il nous faut alors réécouter les discours « des anciens » qui ont œuvré leur vie durant à défendre et à valoriser le travail des viticulteurs dans l'Aude afin que ces derniers puissent vivre du travail de la terre et devenir un jour propriétaire

de leur terre. Nous pensons plus particulièrement au discours de Jean Vialade qui interpelle en 2007 les leaders syndicaux à Carcassonne sur la nécessité de préserver des emplois dans le département. Jean Vialade est surnommé par ses pairs « le lion des Corbières ». C'est un homme de charisme, un orateur hors pair dans la veine des meilleurs syndicalistes viticoles. Bien que ce discours semble d'un autre temps car imprégné d'idéologie, il fait pourtant étrangement écho à la situation économique difficile présente en 2011. Cet extrait de son discours traduit sa vision de ses combats passés pour le maintien de l'activité vitivinicole et des emplois sur le sol audois. « Tout au long de mon histoire, pendant 27 ans, j'ai fait parti de ce comité d'action et nous nous sommes battus sans arrêt pour défendre notre droit à la vie, pour défendre le droit à vivre sur la terre qui nous avait vu naître ». « On ne voulait pas gonfler le prolétariat et ces gens qu'on entasse dans des banlieues sachant ce que cela a donné, comment on les soutient et comment on les laisse tomber. C'est pour cela que nous nous sommes battus pour pouvoir rester en terre » (Laborie, 2007). Dans cette même réunion à Carcassonne, c'est encore Jean Vialade qui abordera le sujet d'une diversification possible pour les actifs vitivinicoles. « Nous produirons du biocarburant s'il le faut », pourvu qu'une activité maintienne les jeunes audois au pays.

D'autres voies sont donc possibles au-delà de la viticulture pourvu que des petites entreprises soient maintenues sur le territoire. Toutefois, seul l'État peut intervenir dans le cadre de la mise en œuvre d'une stratégie de diversification de l'industrie régionale sur le long terme nécessitant des investissements lourds comme ce peut être le cas d'une politique d'aménagement du territoire dont le but est de créer toujours de l'activité et des emplois. Dans l'exemple présenté ci-dessous, là encore, l'enjeu de développement économique régional et de création d'emplois se situe en dehors du périmètre de l'industrie vitivinicole.

L'exemple est le suivant. Dans les faits, l'État créa *ex nihilo* une industrie touristique pour pallier la déficience d'une mono-industrie vitivinicole présente depuis des décennies dans la région Languedoc-Roussillon. C'est ainsi que depuis 1907, l'État avait pris conscience que, dans cette région, la fluctuation des revenus des viticulteurs était responsable d'une succession de crises qui rend le climat social particulièrement hostile envers lui. Ce sentiment de crise est renforcé par un manque d'activités industrielles qui auraient pu fournir des échappatoires à une monoculture viticole sinistrée. L'État chercha donc à apporter une réponse aux crises chroniques de la viticulture. « C'est dans ce climat tendu que celui-ci se sent le devoir de trouver des solutions aux problèmes chroniques posés par la monoactivité agricole. **La recherche d'une activité de substitution, génératrice d'emplois, débute et se focalise vite sur le tourisme** » (Andreu-Boussut, 2004). Cette politique verra la création par

l'État, en 1963, de la mission interministérielle d'aménagement touristique du littoral du Languedoc-Roussillon, également connue sous le nom de mission Racine. Cette structure administrative française est à l'origine les grands travaux d'infrastructure en vue de développer le littoral régional. **Son organisation est novatrice, car elle fait travailler collectivement cinq grands ministères** : construction, travaux publics, économie et finances, agriculture, intérieur, plus le commissariat au plan et le préfet de la région de programme LR. « L'idée de Pierre Racine est de **passer outre les problèmes administratifs locaux**. La mission, composée de 17 personnes, est placée sous l'autorité directe du Premier ministre, dont Racine bénéficie de la confiance absolue. Elle va se comporter, selon le mot de son président, comme '**un commando au sein de l'administration française**'. Avancer vite et de façon homogène est son objectif : dotée de 3 milliards de francs, elle va organiser la création de 500 000 lits touristiques sur le littoral languedocien, **projet très ambitieux même à l'échelle mondiale** » (François, 2010 : 12-13). Cette mission Racine créera ainsi *ex nihilo* les stations balnéaires de La Grande-Motte et du Cap d'Agde (Hérault), de Gruissan et de Port Leucate (Aude), de Port Bacarès et de Saint Cyprien (Pyrénées-Orientales), de Port-Camargue (Gard). L'objectif était ainsi de capter les touristes français toujours plus nombreux à passer leurs vacances dans le nord est de l'Espagne. Mission réussie.

Nous nous interrogeons. Un gouvernement serait-il le seul, grâce à son arsenal législatif ou à l'aide d'une véritable politique industrielle relayée par les institutions publiques locales, à pouvoir « porter » et coordonner un projet sectoriel ambitieux à l'échelle d'une région. En contexte de crise, la primauté n'est-elle trop souvent donnée aux intérêts individuels ? Afin de concilier dynamisme et cohérence des actions menées en contexte de crise, différents ingrédients doivent être pris en compte. C'est ce que nous allons tenter de démontrer dans la section suivante.

3. L'entrepreneuriat collectif en environnement de crise

« L'audace ou l'enlèvement... »

(Source : *allusion au titre d'un livre de Alain Lipietz, 1984, Éditions la Découverte*)

Gueguen (2001 : 210) cite les recherches de Crawford et Lefebvre (1986). Ces auteurs étudient les innovations développées par des **PME évoluant dans un environnement mature**, faisant face à **une concurrence forte** de la part des grandes entreprises, au sein de quatre industries traditionnelles au Canada (le textile, les fournitures, l'équipement de sport et l'injection de moulure). Ces auteurs constatent que les **PME sont faiblement innovatrices**.

Rarement les innovations réalisées par ces petites structures se sont révélées significatives ou révolutionnaires. Les auteurs notent plutôt des innovations mineures et visant essentiellement à améliorer des procédés. Les auteurs notent aussi un fort retard technologique chez ces PME, décrivant les technologies les plus utilisées comme trop souvent traditionnelles, obsolètes voire âgées. Crawford et Lefebvre (1986) expliquent ces lacunes par **le faible intérêt des dirigeants pour l'innovation et la R&D. Le manque de ressources semble aussi expliquer que les PME étudiées fassent si peu de prospection et que si peu de personnel soit affecté à une activité de recherche**. Notons selon Frost et Thiétart (1981 : 6), cette forme de repli sur soi se traduit, comme *un indice non économique* de la maturité sectorielle, par l'existence d'« une culture » propre au secteur. « Cette culture recouvre également certains phénomènes tels que **la disparition du rôle d'entrepreneur** et se trouve renforcée par **une connaissance mutuelle très forte des acteurs** » (Frost et Thiétart, 1981 : 6).

De même, Marchesnay (2002) nous rappelle que le plus grand danger pour les petites entreprises peut provenir des dirigeants eux-mêmes. L'auteur cite Dan Miller qui, tout en invoquant « le paradoxe d'Icare », met en évidence les producteurs qui se considèrent comme des « élites » et qui ne souhaitent pas adapter leur stratégies en fonction des événements changeants. L'auteur donne alors l'exemple du quartier des gantiers à Millau en France. Jusque dans les années 1960, ces gantiers étaient reconnus partout dans le monde bénéficiant de l'image de la haute couture française. Cependant, **ni les entrepreneurs, ni les salariés les plus qualifiés n'ont été capables de réagir** à la baisse de la demande. En d'autres termes, le quartier des gantiers a disparu lorsque les Espagnols et les Italiens ont commencé à développer avec succès des usines de vêtements en cuir. Aujourd'hui, seules quelques petites entreprises ont survécu : celles qui se sont spécialisées sur la production de produits chers comme des gants de golf. Cet exemple illustre parfaitement l'ambiguïté inhérente à *l'encastrement*. L'auteur qualifie les entrepreneurs de Millau de notables influents, bénéficiant d'une certaine notoriété, parfaitement intégrés dans les réseaux sociaux. Bien qu'ayant bénéficié d'une situation de rente, à partir de ressources idiosyncratiques (le cuir des moutons locaux, des ouvriers qualifiés), ces notables ont échoué, dépensant trop en dehors de leurs usines. Déjà Jean-Baptiste Say se plaignait de la propension des entrepreneurs français à construire « de magnifiques bâtiments », ce que vu de l'étranger, on appelle la maladie française pour « the stone and land ».

Ces exemples illustrent parfaitement comment un secteur mature peut « tuer dans l'œuf » toute tentative de prise de risque collective. Ne pas aller vers l'innovation, c'est alors prendre le risque de laisser les parts de marché à de nouveaux concurrents. **En contexte économique**

difficile, le retour à la compétitivité nécessitera de s'inscrire dans une démarche de construction collective. Rappelons que selon Eggers et Kraus (2011 : 108), « being able to partner with other firms and institutions is clearly a success factor during hard economic times ». Cette capacité à construire collectivement pourrait s'avérer d'autant plus déterminante que Quarantelli (1996) évoque à l'avenir la multiplication des expositions à des crises sérieuses, complexes et surprenantes. Si la transformation toujours plus forte et accélérée du monde qui nous conduit à des interactions infiniment plus complexes et rapides entre des agents infiniment plus nombreux est un terrain propice à la propagation de ce type de crise, en quoi ce postulat ne pourrait-il pas être appliqué à l'économie des industries ? Lagadec (2002) posait déjà le constat de **l'impréparation des institutions collectives françaises face à un monde en pleine mutation.** Nous pensons que cette impréparation pourrait se mesurer par exemple au rythme de la désindustrialisation qui a cours en France. Ainsi, certains auteurs constatent **les forces de destructuration** à l'œuvre aux États-Unis et en Europe en énumérant les dégâts durables provoqués par les délocalisations en cours. Pisano et Shih (2009a) (cité par Portnoff, 2010 : 12-13) soulignent « la destruction, dans bien des secteurs, de ce qu'ils appellent les *commons*, les fondements collectifs du développement économique et industriel – capacités de recherche, conception, production, présence d'hommes porteurs de compétences, disposition d'infrastructures, tissus de fournisseurs, etc. – une partie de ce que nous désignons comme le patrimoine immatériel d'un territoire ». Ces auteurs affirment par là même la nécessité **d'un nouveau industriel fondé sur l'intelligence et la volonté collective.** Pisano et Shih (2009b) argumentent dans ce sens en avançant deux idées :

- une industrie technologique avancée est indispensable pour payer le déficit extérieur et maintenir le standard de vie de la population. « Of course, remaining competitive has to be business leaders' top priority. But we don't see remaining competitive and maintaining jobs as a tradeoff » (Pisano et Shih, 2009b).
- la capacité d'innover est compromise lorsqu'un pays se sépare de son secteur productif. « The view that the U.S. should focus on R&D and services completely misses the incredibly knowledge-intensive nature of many manufacturing activities » (Pisano et Shih, 2009b).

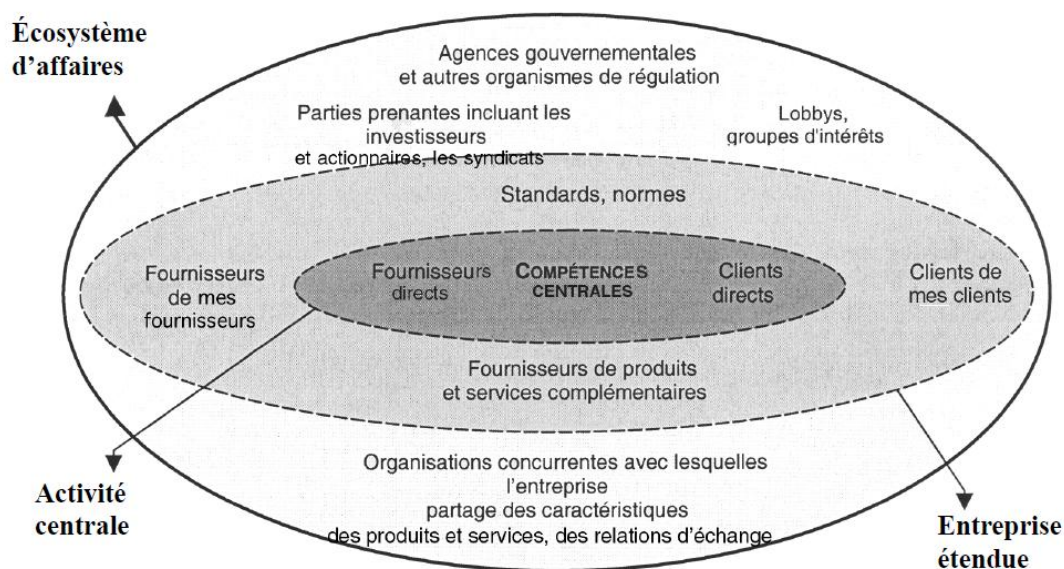
Portnoff (2010 : 11) ajoute : « On aurait dû prévoir, à la condition de penser système, que toute délocalisation de la fabrication aurait des effets systémiques sur les régions appauvries : **des talents inoccupés s'en vont ; faute de donneurs d'ordres,** le tissu économique de fournisseurs s'étirole, ainsi que l'ensemble de l'activité économique et le niveau de vie ».

« On subit ses frères, on choisit ses amis ». [Napoléon 3]

Touzard (2010) témoigne d'**une dynamique inverse** en soulignant l'importance majeure jouée par les réseaux d'innovation dans l'émergence des pays du Nouveau Monde sur les marchés internationaux du vin. La croissance de leur production et de leur exportation de vin depuis les années 1990 serait liée à plusieurs facteurs. Parmi ces facteurs, un en particulier aurait joué un rôle crucial : la construction d'un réseau entre des entreprises, des universités, des centres de recherche et des entités gouvernementales. Ces réseaux ont mis en relation **les entrepreneurs (agriculteurs, managers des entreprises) ouverts à l'innovation technologique et marketing, avec des universités et des centres de recherches capturant le savoir étranger en provenance des pays traditionnellement producteurs de vin de l'hémisphère nord, mais aussi avec des institutions professionnelles et publiques dans le but d'établir des transferts de savoir entre les diverses entités professionnelles** (Giuliani et Rabellotti, 2009).

Plus généralement, James Moore (1996) a travaillé sur la notion d'«écosystème d'affaires» qui est une **communauté économique** qui va produire des biens et des services en apportant de la valeur aux clients qui feront eux-mêmes partis de cet écosystème. Cette communauté économique est supportée par l'interaction entre les organisations membres qui incluent les fournisseurs, les producteurs, les concurrents et les autres parties prenantes (cf. figure ci-dessous).

Figure 25 : Représentation d'un écosystème d'affaires et de ses composantes
(Source : Gueguen et Torrès, 2004 : 230, adapté de Moore, 1996)



Si cette « **communauté de destin stratégique** [...] va lier des entreprises hétérogènes **sur la base d'une ou plusieurs capacités centrales généralement issues d'innovations** » (Gueguen et Torrès, 2004 : 266), Gueguen et Torrès (2009 : 265) nous expliquent qu'à travers le temps, les membres vont faire coévoluer compétences et rôles et vont tendre à s'aligner eux-mêmes sur la direction d'une ou de plusieurs entreprises centrales. Ces entreprises vont détenir un rôle de leader qui peut évoluer à travers le temps. Pour autant, la fonction d'**un leader de l'écosystème sera d'apporter de la valeur à la communauté, car il va engager les membres à agir en partageant une vision** pour adapter leurs investissements et trouver des rôles d'appui mutuels.

Lorsque la stratégie collective est liée de façon prégnante parfois contraignante au territoire régional, ce retour à un ancrage ferme dans la réalité collective d'une industrie ou d'une région impliquera aussi de tenir compte des différents acteurs en présence. Dans ce sens, Amin et Thrift (1994 : 14-15) utilisent l'expression *institutional thickness* pour décrire les facteurs sociaux et culturels qui sont au cœur du succès économique d'une région. Selon ces auteurs, la recette pour retrouver un succès économique est la suivante :

- a) la présence d'institutions locales, d'entreprises, d'agences de formation, d'autorités locales, d'agences de développement, de centres d'innovation, etc.
- b) **un haut niveau d'interaction** entre ces institutions ;
- c) **la conscience d'appartenance de tous à un projet commun.**

De son côté, Fourcade (2006 : 184) nous rappelle que la variable « territoire » n'est pas retenue par Astley et Fombrun (1983), ce qui fait du SPL (Système productif localisé) un champ particulier des stratégies collectives. Les SPL représentent des organisations et des dynamiques productives caractérisées par un ancrage territorial. De nombreux outils conceptuels ont été élaborés dans cette perspective : districts industriels, ou technologiques, technopoles, milieu innovateur, plus récemment, cluster ou grappe industrielle. On peut faire apparaître quelques traits communs à tous ces concepts. « En premier, **une dimension territoriale signifiante**, articulant des degrés différents d'ancrage local, avec un angle d'ouverture plus ou moins étendu vers l'extérieur. **L'aspect dynamique** représente un deuxième trait transversal : il s'agit de lieux privilégiés, permettant le jeu de processus d'adaptation, de transformation et d'évolution continuels. Enfin, on peut souligner l'existence de logiques d'action similaires, qui fondent les comportements des acteurs et expliquent la structuration de leurs relations. Ainsi, la logique d'organisation exprime une capacité à coopérer, tout en couplant cette capacité avec des comportements concurrentiels.

Simultanément s'exerce une logique d'apprentissage, traduisant la capacité des acteurs à modifier leurs comportements face aux changements internes et environnementaux ».

Marchesnay (2002) nous explique l'évolution d'un de ces SPL où **comment des ouvriers ont réagi collectivement à l'effondrement de la petite industrie métallurgique traditionnelle**, lors de l'Après-Guerre dans les années 1960, pour se constituer en **district** de la robinetterie. Cet exemple a eu lieu en Baie de Somme en France dans le pays de Vimeux. Le contexte historique y était d'autant plus défavorable au départ que ce pays de Vimeux n'a pas bénéficié de la qualité distinctive liée aux ressources naturelles du milieu (comme le kaolin à Limoges). L'auteur souligne par là même le recul à prendre vis à vis de l'importance accordée à une qualité distinctive nécessairement liée aux ressources naturelles du milieu. L'auteur explique qu'en s'appuyant sur une forte tradition ouvrière, à dominante communiste, en investissant les garages familiaux et les petits ateliers disséminés dans les villages, ces ouvriers en sont venus à détenir 90 % de la production nationale de la robinetterie et à acquérir une notoriété mondiale, **chacun se spécialisant dans la fabrication d'un composant et sur le mode de production** (sur spécifications - clients, sur petite et grande série). L'auteur constate ainsi que l'avantage concurrentiel du territoire repose sur **une forte identité communautaire, sur l'exploitation de compétences et leur transmission** (les *patrons* à la retraite viennent apprendre le *tour de main* aux petits-enfants et aux ouvriers). En d'autres termes, **il est avant tout question de réseau, de rationalité collective, voire d'auto-organisation, bref, de stratégies d'acteurs**, au point que l'on peut parler d'un **entrepreneuriat collectif**. Marchesnay (2002) nous décrit par là même une illustration de la vision de G. Hamel. Selon cet auteur, **l'avantage concurrentiel reposerait dès lors sur la construction volontariste, entrepreneuriale, de compétences, acquises de façon incrémentale, au fil de l'histoire, et transmises à une communauté**.

Palpacuer (2006) explique que c'est pour contrecarrer les effets destructeurs d'une pression concurrentielle excessive à l'époque du New Deal que les firmes new-yorkaises de l'habillement s'engagent dans une forme d'action collective. « C'est donc à l'issue de plusieurs décennies de turbulence et de conflits sociaux, incluant une crise économique majeure, qu'un système collectif de stabilisation de la concurrence sera établi dans le **district** new-yorkais de l'habillement, qui concentre l'essentiel de la production de prêt-à-porter féminin dans le pays » (Palpacuer, 2006 : 159). « Cet équilibre fragile perdurera aussi longtemps que **les frontières du district resteront assez étanches pour fixer les contours de l'espace de solidarité localement construit**, et que **ses membres garderont des profils assez homogènes pour s'intégrer dans des stratégies communes** [...] Elles ne résisteront

pas au mouvement de globalisation qui s'amorce à l'échelle individuelle dès les années 1950, pour prendre une ampleur collective à partir des années 1970 » (Palpacuer, 2006 : 159). L'auteur explique le délitement de la communauté productive locale par plusieurs vagues de délocalisation. L'une d'entre elles a lieu dans les décennies suivant la seconde guerre mondiale. Le développement de la consommation entraîne un mouvement de massification de la production et la construction d'usines de grandes tailles dans le Sud des États-Unis. « Par la suite, les petits ateliers de production new-yorkais, spécialisés dans les séries courtes et utilisant une main d'œuvre comparativement chère et expérimentée, voient leur volume d'affaire diminuer au profit des produits standardisés qu'affectionne la classe moyenne américaine (Waldinger, 1986). Le district new-yorkais commence également à perdre des emplois » (Palpacuer, 2006 : 161).

Par la suite, les sous-traitants restés aux États-Unis s'organisent en réseaux informels constitués sur la base de liens ethniques et familiaux prenant la forme de stratégies collectives *organiques* d'Astley et Fombrun (1983). « L'influence du contexte social est quant à elle, particulièrement parlante dans le cas des sous-traitants new-yorkais : **l'arrivée de nouveaux groupes** ethniques a effacé la mémoire, et par là même la légitimité, des modalités d'action collective historiquement établies entre le syndicat et les associations d'entreprises » (Palpacuer, 2006 : 166).

« We all have to survive our families. In dysfunctional families, parents use children in a very appropriate way to satisfy their emotional needs. So children survive by helping each others ». (Source: citation de Larry Clark (cinéaste indépendant américain) interviewé sur son film *Ken Park*, 2003)

Fourcade (2006 : 185) a étudié plus particulièrement une forme spécifique de SPL existant dans le domaine de l'agroalimentaire : le SYAL (Système agroalimentaire localisé). Cet auteur souligne la nécessité de pallier aux modes de coopération classiques. « Il apparaît en effet que **les modes de coopération classiques ainsi que la promotion en termes de production des signes d'origine et de qualité (AOC, IGP) s'essouffent quelque peu face à un environnement turbulent** » (Fourcade, 2006 : 186). Les SYAL apparaissent au contraire adaptés à ce nouvel environnement, c'est ce que montrent certains comportements de micro-entreprises agricoles et de première transformation agroalimentaire. L'auteur décrit ces SYAL comme des *laboratoires* dans lesquels se développeraient de nouvelles formes de solidarité entre acteurs et où s'élaboreraient de nouveaux comportements collectifs.

Fourcade (2006 : 191) explique que les SYAL étudiés se sont créés « **dans un contexte de crise plus ou moins déclarée, ou pour répondre à une menace émanant de**

l'environnement. » L'auteur donne l'exemple d'une stratégie *conjuguée*, celle des Maîtres Salaisonniers Bretons qui partent d'un groupement d'achats pour « tenir bon » face aux multinationales du secteur. Ce groupement vise donc à obtenir des économies d'échelle par regroupement et mise en commun des achats. **Par la suite, cette mise en commun évolue vers une mutualisation de la fonction achats, et s'étend vers d'autres fonctions, telles que la communication et l'information.** Au fur et à mesure de son développement, les conditions d'entrée dans la coopération de Maîtres Salaisonniers Bretons sont soumises à des règles restrictives « ce qui traduit bien l'originalité stratégique d'une telle expérience » (Fourcade, 2006 : 193). Dans ce cas précis, bien que la forme de coopération apparaisse comme *classique*, **la variable territoriale renforce son influence et son impact sur les orientations stratégiques à travers le temps.** Elle apparaît donc comme une déterminante de la dynamique faisant évoluer l'objectif initial industriel vers un objectif conjoint industriel-territorial. De plus, initiée au départ par un petit nombre d'entreprises, cette coopération dédiée par la suite la gouvernance à une structure d'interface en charge de la mise en cohérence des dynamiques et de l'adéquation entre les objectifs et la turbulence de l'environnement.

L'auteur nous donne un autre exemple, celle d'une stratégie *confédérée* (qui diffère de la définition de Astley et Fombrun puisqu'elle intègre ici des entreprises concurrentes et non concurrentes). Dans ce cas, les coopérations sont fondées sur un objectif industriel avec une dimension mineure de la variable « territoire ». De ce fait, **la dynamique industrielle s'inscrit dans un environnement contextuel de crise, porteur de menaces internes :** la construction du SYAL est élaborée pour apporter des solutions aux problèmes transversaux à l'ensemble des acteurs concernés. **Il s'agit de faire face à une incertitude environnementale qu'il n'est pas possible de réduire au niveau de la stratégie de la firme individuelle.** « Face à ces exigences environnementales, la dynamique industrielle traduit des choix stratégiques d'élargissement, tant des fonctions que des filières » (Fourcade, 2006 : 199). Cette stratégie confédérée est adoptée par différentes entreprises que l'on peut répartir en deux groupes : le groupe *service* et le groupe *agricole*. Si la dynamique territoriale est fondée sur une dimension contraignante, cette contrainte est institutionnelle pour les entreprises du groupe *service* alors que cette contrainte est naturelle, matérielle pour les entreprises du groupe *agricole* dont l'activité exige la localisation des acteurs productifs sur une aire déterminée.

En ce qui concerne la logique de construction de la stratégie collective :

- les entreprises désignées comme appartenant au groupe *service* s'organisent selon une logique de fonction s'exprimant à travers un ensemble de services rendus aux activités de

l'agroalimentaire. Cela sous-tend une perspective d'évolution, à la fois des métiers, car il faut acquérir de nouvelles compétences, et des missions. La pérennisation passe par un élargissement du domaine d'intervention, au-delà des compétences initiales de la coopération. Un effet taille, voire taille critique, paraît s'imposer comme condition de durabilité et de renforcement de la coopération. Le développement et la durabilité passent donc par une stratégie de croissance.

- les entreprises désignées comme appartenant au groupe *agricole* s'organisent selon une logique de filière s'exprimant à travers des actions de valorisation des ressources agricoles. Ce groupe peut témoigner qu'une dialogique entreprises-recherche fonctionne débouchant sur des essaimage productifs voire processuels. Des démarches de *coopération décalée* existent. Elles sont fondées sur l'échange de bonnes pratiques et l'estimation de leurs performances. En revanche, si les processus de développement innovant paraissent intéressants et susceptibles de se pérenniser, l'effet taille ne joue pas. Il ne semble pas que l'on puisse élargir de façon significative le périmètre des expériences.

L'avenir de cette stratégie collective confédérée repose alors sur une stratégie de développement sans effet taille, à travers un renforcement des savoir-faire et une amélioration des compétences. Cette forme de coopération repose sur deux stratégies différentes : « d'une part, un renforcement du volet industriel, mais qui peut entraîner un affaiblissement de l'image stratégique de la variable territoriale ; d'autre part, un couplage entre dimension industrielle et dimension territoriale, mais dans une perspective de développement limité » (Fourcade, 2006 : 196). Enfin, l'auteur précise que « des dirigeants d'entreprises, mais **le plus souvent une seule personnalité, permettent l'effet catalyse à l'origine de la construction de la coopération**. Même si la gouvernance est par la suite dévolue à une structure d'interface, la personnalisation de la direction stratégique reste forte » (Fourcade, 2006 : 199). Dans cette configuration, **la structure d'interface reste sous « influence notable des entreprises et de(s) entrepreneur(s) fondateur(s) »** (Fourcade, 2006 : 199). Selon cet auteur, cette influence expliquerait aussi en partie la faiblesse relative de la dynamique territoriale dans cette configuration.

Il nous semble important ici d'approfondir plus en avant cet « **effet de catalyse** » provoqué par l'« **entrepreneur fondateur** » évoqué par Fourcade (2006 : 199). **Ce point nous semble être la clef de voûte du dispositif collectif entrepreneurial**. De plus, selon Malecki (1994 : 125-126), ce qui est important pour assurer un développement plus large encore, par exemple d'envergure régionale, c'est non seulement un bon mix et une bonne structure industrielle, ainsi que des capacités locales en technologie, mais surtout **un climat**

entrepreneurial. Nous nous interrogeons : qui sont ces personnalités capables de rassembler dans un mouvement de coopération, parfois prenant la forme d'une véritable révolution culturelle, et d'insuffler **ce climat entrepreneurial (ou de survie)** propice à l'innovation et au renouveau de la compétitivité ?

« Le bonheur, c'est lorsque vos actes sont en accord avec vos paroles ».
[Gandhi]

Dans un paysage hautement concurrentiel, Bettis et Hitt (1995: 14) demandent aux dirigeants d'adopter un comportement entrepreneurial et innovant. « The new managerial mindset emphasizes strategic flexibility and cooperation simultaneously with competition. It emphasizes dynamic efficiency (**innovation and entrepreneurial behavior**) and **concurrent unlearning and learning** » (Bettis et Hitt, 1995 : 14). De leur côté, Hamel et Prahalad (1989 : 14) demandent à ce que les dirigeants soient plus confiants (*top's management caution reflects a lack of confidence in its own ability to involve the entire organization in revitalization – as opposed to simply raising financial targets*). Dans ce sens, en contexte économique difficile, assumer une innovation stratégique nécessite plus de courage et de confiance en soi qu'assumer une unique politique de réduction de coûts. Dans ce sens, Mintzberg (2007) critique fortement cette politique. Il compare par exemple les licenciements au fait de jeter des êtres humains comme des os aux chiens affamés de la finance ! « Most of all – and closest to shipping from stock – was the so-called 'downsizing', a euphemism for firing operating workers and middle managers left and right. At the drop of a share price, even as the company remained profitable, out the door went all kinds of people – bones thrown to distract the hungry dogs of the financial establishment » (Mintzberg, 2007). De même, Hiroshi Okuda, président directeur général de Toyota en 1999 s'exprime sur le sujet : « Toucher aux hommes est la dernière chose à faire, [...] préserver l'emploi est le principe moral de l'employeur » (Mori, 1999 ; Portnoff, 2010 : 18). Dans le contexte difficile de crise qui nous concerne, il semble qu'il faille demander plus encore à ces hommes pour construire de l'intelligence collective en rassemblant les dirigeants des petites entreprises et surtout pour les convaincre de proagir collectivement. Nous ajoutons ainsi quatre autres qualités qui seront confirmées par le cas de Robert Noyce (Beyer et Browning, 1999) et que nous exposons ici : - **iconoclaste et visionnaire** : « il faut faire éclater les définitions héritées du passé. Au lieu de rester à l'intérieur des frontières tracées d'avance, les décideurs doivent regarder au-delà et ailleurs » (Kim et Mauborgne, 2005 : 57) ;

- **charismatique et prosélyte** : dans le sens du prédicateur ou du messie qui cherche à prêcher la voie à suivre. Hamel et Prahalad (1989 : 14) emploient ces mots: « **Developing faith** in the organization's ability to deliver on tough goals, motivating it to do so [...] ». Le champ lexical du religieux revient très régulièrement dans le cas d'une minorité qui tente de convaincre une majorité. Nous renvoyons ici notre lecteur au portrait de Bernard Lambert par Rouaud (2002) et à l'influence de la Jeunesse Agricole Catholique sur ce dernier (cité précédemment dans ce chapitre). Nous rappelons que c'est le slogan de la J.A.C. « **Dieu nous a créé créateur** » qui aurait profondément inspiré le jeune Bernard Lambert à « **transformer le monde** ».

Il faut ajouter l'hypothèse que le contexte de crise offrirait des conditions telles qu'il pourrait favoriser l'émergence du charisme (Trice et Beyer, 1986) et « porter » certains hommes vers ce destin particulier de rassembler autour d'un projet collectif. Pour d'autres, la crise n'est en rien une condition nécessaire à son émergence (Shamir et Howell, 1999).

Certains directeurs de cabinet de recrutement affirment que les carrières s'accélérent ou se fabriquent en période de crise. Toujours est-il que l'impact de la crise sur l'émergence du charisme est un point qui fait l'objet d'un vif débat dans la littérature abordant le leadership. « There is a considerable controversy in the leadership literature about the role of crisis in the emergence of charisma » (Beyer et Browning, 1999 : 510). À ce titre, nous en venons à l'exemple proposé par Beyer et Browning (1999) qui illustre l'immense challenge auquel a été confronté cet homme. En effet, Robert Noyce, afin de relever l'industrie des semi-conducteurs en crise aux États-Unis. Cet homme charismatique fut le pilier d'une stratégie qui rassembla l'ensemble des leaders de l'industrie en crise. « He had self-confidence, strong convictions, was dramatic and expressive, and was an evangelist for the industry (Trice et Beyer, 1993 : 263) », pour autant, « Noyce's charisma, however, was only potential until the crisis in the semiconductor industry became evident to most of the leaders of the industry » (Beyer et Browning, 1999: 511). Cet homme avait accédé à de hautes fonctions de leader dans cette industrie mais n'avait jamais conduit de changement révolutionnaire auparavant. Pour autant, en postulant sans scrupules que l'adversaire n'était plus américain mais japonais, R. Noyce accompagné par quelques autres leaders ont réussi à insuffler au sein de cette industrie **un climat de survie et de combat face à ce nouvel ennemi**.

Robert Noyce prêcha un changement radical (*he went out to the industry and **preached** the message that **the industry would die without drastic change***). R. Noyce et ses nouveaux collaborateurs ont ainsi généré une stratégie commune à l'ensemble des acteurs de l'industrie pour battre leur concurrent. Cette stratégie consista en la mise en place d'**une coopération**

sans précédent entre les acteurs de cette industrie notamment sous la forme d'un consortium R&D, et ce afin de créer des innovations qu'aucune entreprise ne peut réaliser seule. « Clearly, it was not difficult for leaders of the industry to see that they needed to do something to recover market share from the Japanese. This became their ultimate goal. **It was somewhat less clear at the beginning that cooperation in precompetitive research was a viable means to that goal** » (Beyer et Browning, 1999 : 512). Ces auteurs ont ainsi étudié dans le détail le parcours de Robert Noyce, devenu premier directeur du consortium Sematech, et sa vision particulière sur la manière d'assurer la pérennité de cette stratégie collective : « his vision of how to manage a cooperative research joint venture so as to preserve cooperation among the players and to capture their best efforts » (Beyer et Browning, 1999 : 512). Ces auteurs ont aussi étudié comment le passé commun des différents leaders, au sein d'une industrie qu'ils ont souvent vu naître et croître, a servi de base à leur future coopération. Les auteurs ont aussi étudié comment ces mêmes leaders ont créé une culture inhabituelle, participative et démocratique au sein de Sematech. Enfin, Beyer et Browning (1999) ont tenté de comprendre comment la vision de R. Noyce s'est prolongée après sa mort au sein de Sematech via diverses formes de routines organisationnelles créées de son vivant.

Nous souhaitons aussi nous interroger sur ce qui motive les hommes « providentiels » comme Robert Noyce à initier une telle démarche de coopération. Si l'école autrichienne souligne le profit comme le moteur entrepreneurial de la découverte et de l'innovation (Jacobson, 1992 : 785), Porter (1993 : 125) remarque toutefois que « l'attitude face à la richesse varie également d'un pays à l'autre. L'enrichissement est une motivation puissante aux États-Unis, alors qu'il inspire quelque défiance dans l'esprit d'un Suédois. La perspective de faire fortune en lançant une entreprise nouvelle intéresse plus l'Américain que le Scandinave : on observe peu de réussites suédoises dans les industries où un comportement *intéressé* est implicitement facteur d'avantage concurrentiel ». Ainsi, outre les facteurs culturels influençant le rapport au profit chez l'entrepreneur, il ne faut pas oublier **la notion d'utilité sociale qui sous-tend certaines démarches d'innovations collectives émergeant dans des situations économiquement difficiles.** À ce titre, l'exemple de l'un des hommes les plus riches au monde en ce début de 21^{ème} siècle, Ingvar Kamprad, fondateur suédois de IKEA, est assez évocateur. Au risque de faire preuve de naïveté, le cas de Ingvar Kamprad semble illustrer cette ambiguïté entre désir de profit et désir d'utilité sociale ou comment le positionnement d'une démarche entrepreneuriale quasi-philanthropique - dont l'objectif est de servir le plus grand nombre - peut amener celui qui la met en œuvre à une fortune personnelle

colossale. Bartlett et Nanda (1990 : 1-2) expliquent ainsi : « As a result, between 1935 and 1946 furniture prices rose 41% faster than prices of other household goods. Kamprad felt this situation represented both **a social problem and a business opportunity**. He commented: A disproportionately large part of all resources is used to satisfy a small part of the population... IKEA's aim is to change this situation. **We shall offer a wide range of home furnishing items of good design and function at prices so low that the majority of people can afford to buy them... We have great ambitions** ».

De nombreux autres exemples existent. Il est toutefois difficile de vérifier l'authenticité du désir d'utilité sociale à la source même du projet entrepreneurial. Un autre exemple pourrait être celui de Mark Zuckerberg, très jeune entrepreneur emblématique de la nouvelle économie, milliardaire et fondateur de the Facebook. Son désir d'utilité sociale est inscrit sur chacun des vêtements remis à ses employés sous la forme d'un dessin dont le message est « rendre le monde plus ouvert et plus connecté », ce qui n'a cependant rien d'un slogan publicitaire. Mark Zuckerberg fait aujourd'hui parti de « the Giving Pledge », un groupe de milliardaires américains qui se sont engagés à verser au moins la moitié de leur fortune à des associations caritatives. Ces « missions quasiphilanthropiques » semblent jouer un rôle moteur dans le développement d'entreprises individuelles ou collectives. Il faut aussi souligner qu'en période de difficultés économiques ou de crise, la recherche de sens et la demande de retour aux valeurs éthiques sont fortes. Afficher cette notion d'utilité sociale ou ce caractère quasiphilanthropique (re)donnerait-il un sens aux actes quotidiens des employés impliqués dans de tels projets ? Si nous supposons que le profit n'est en rien le but unique (au sens du profit pour le profit), nous nous interrogeons : cette « mission » retraduite progressivement en « culture d'entreprise », comme dans le cas de Sematech, semble porter au quotidien le dirigeant et ses employés dans l'accomplissement de tâches hors norme sur le long terme.

Dans ce sens, Hamel (2009) préconise aux dirigeants des entreprises qui traversent des temps difficiles (*tough times*) de revenir aux trois **fondamentaux de la culture d'entreprise** afin que leurs employés investissent le meilleur d'eux-mêmes. Un de ces fondamentaux concerne **le sens, le but (*the purpose*), à donner aux actions quotidiennes de leurs employés**. Il ne s'agit pas de « création de valeur » ou de « différenciation » mais d'un but plus noble comme « plus de justice », « plus d'amour » accompagnant les actions de l'entreprise. **Cet auteur souligne que certains mots favorisent la transmission de ces idéaux: « The words that denote those ideals are things like *joy and truth and honor and loyalty and wisdom and beauty and justice* »**. G. Hamel indique qu'il tire cet enseignement de la rencontre en 2008 avec John Mackey, le vendeur de produits alimentaires bio le plus

riche au monde (cofondateur de Whole Foods Market) (*Source : Peace, love and profit – meet the world's richest organic grocer, The Observer, Sunday 29 January 2006*). John Mackey est connu pour être un philanthrope, il a de plus été nommé par Ernst & Young : Entrepreneur de l'année 2003. Lors de sa rencontre avec Gary Hamel, John Mackey affirma: « I want to build a company based on love instead of fear ». En 2008, dans le contexte de crise financière aux États-Unis, seul un américain aura pu faire le rapprochement avec une célèbre phrase de Franklin Delano Roosevelt prenant ses fonctions de Président - de la Grande Dépression - en mars 1933: « **the only thing we have to fear is fear itself** ».

Un autre de ces fondamentaux selon Hamel (2009) est le **sentiment d'appartenance à une communauté** (*they feel they are truly part of a true community*). Sans celui-ci, cet auteur est convaincu que les employés ne pourront pas donner le meilleur d'eux-mêmes.

Nous précisons qu'il existe une dynamique souvent délétère au sein des organisations traversant des difficultés. Il n'est donc pas naïf de valoriser ces deux fondamentaux de la culture d'entreprise. Propager de l'amour plutôt que de la peur et recréer un sentiment d'appartenance à une communauté, cela permet de ressouder les liens entre les employés. En d'autres termes, il faut lire entre les lignes du discours de Hamel (2009) : **il s'agit par là même de rassurer l'organisation et de se serrer les coudes face à l'adversité**.

Le dernier de ces fondamentaux est de donner à ses employés **plus de liberté**: « freedom to break the rules, freedom to challenge conventional wisdom, free to go around channels, **free to experiment** and try to do new things, **freedom to disagree** ». « So freedom, community, purpose - if you instill those things in your organization, I can assure you that you will get an extraordinary amount of contribution out of your people. **One that allows you to do far more with far less than you would have ever thought possible and that of course is the objective in tough times** » (Hamel, 2009).

Ces exemples confirment que l'homme est au cœur de la stratégie collective en contexte de crise et que le profit peut ne pas être une fin en soi pour motiver ses partenaires.

Ingvar Kamprad (85 ans), John Mackey (58 ans) et Mark Zuckerberg (27 ans) sont les représentants de trois générations d'entrepreneurs « mythiques » qui ont su défendre leurs idées. Toutefois, peut-être ont-ils aussi convaincu de leur démarche par leur désir d'utilité sociale (meubles design à bas prix, produits alimentaires bio à des prix accessibles, services de réseaux sociaux gratuits). Des études approfondies pourraient nous en apprendre plus.

Nous souhaitons ici faire un dernier lien entre *le désir d'utilité sociale* **comme moteur de l'entrepreneuriat** (et qui toutefois diffère de l'entrepreneuriat social dans le sens où la réponse à un besoin social n'est pas le but affiché de la démarche entrepreneuriale décrite ici) et *l'esprit public* dont les Français sont fiers. À travers *l'exception française*, Marchesnay (2002 : 319) semble souligner les limites de cet *esprit public*: « **weak legitimacy of business activities, compared to public ones**, and, consequently, **one of the weakest rates of entrepreneurship in the world**, as shown by Thierry Volery (GEM Report 2000) ». Le pas est vite franchi en France lorsqu'il s'agit d'opposer l'entrepreneuriat et la génération de profit d'un côté et l'esprit public de l'autre. Toutefois, la montée de l'entrepreneuriat social en France démontre que les barrières cognitives tombent. Rappelons que l'entrepreneuriat social désigne toute initiative privée dont la finalité sociale (réponse à un besoin social) est supérieure ou égale à la finalité économique (lucrativité). Si l'entrepreneuriat n'est pas social, l'entrepreneuriat peut tout aussi bien générer des profits, malgré le contexte économique difficile, dans des activités en phase avec les pressions sociétales comme les produits alimentaires bio, les énergies vertes, les produits culturels dématérialisés, etc. Enfin, l'entrepreneuriat peut surtout venir alimenter la redistribution des richesses garante du système social français. Si l'école française de la régulation nous rappelle à la primauté de la relation d'emploi en tant que mécanisme de redistribution des richesses dans la dynamique du système capitaliste (Palpacuer, 2006 : 167), le développement de l'entrepreneuriat en tant que moteur du développement économique en France devra davantage passer par une régulation propre à garantir le mécanisme de redistribution des richesses créées notamment par les petites entreprises entrepreneuriales.

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Dans ce chapitre, la littérature tend à montrer que même dans un contexte des plus difficiles, il existe des alternatives à l'escalade de l'intensité concurrentielle, contexte défavorable aux petites entreprises. « It is possible that even for the small, relatively powerless business **there is an alternative to the Hobbesian all against all competitive world** » (Dollinger, 1990 : 267). Cette littérature semble aussi nous donner quelques clés pour comprendre la réussite de petites entreprises en contexte de crise. Par exemple, une dynamique entrepreneuriale semble un ingrédient indispensable à la réussite d'une démarche collective à laquelle participent ces petites entreprises en contexte difficile. Cette dynamique entrepreneuriale dépasse les frontières de l'action collective en contribuant plus largement à une dynamique économique pouvant se confondre avec le développement économique d'une région ou d'un pays. Cette dynamique entrepreneuriale complète ainsi le nécessaire mais non suffisant cadre institutionnel en contexte de crise. Certaines conditions s'imposent toutefois à sa mise en œuvre. « The problems of entrepreneurship are to great degree problems of **culture**, problems of **climate** and problems of **interaction** » (Kettunen, 2002 : 317). À l'origine, il semble que l'ambition et l'audace d'entreprendre doivent émerger au sein du collectif. Ce climat favorable peut, semble-t-il, être créé par un ou plusieurs leaders charismatiques à même d'inspirer les transformations nécessaires au sein d'un collectif au nombre de partenaires grandissant. Ces leaders ont la responsabilité de transmettre au collectif : visions, valeurs et volontés d'entreprendre. Il semble aussi qu'un haut niveau d'interactions basé sur des liens intenses de solidarité doit se mettre en place afin de créer une véritable communauté économique dans le sens où les partenaires, comprenant les petites entreprises, ont conscience d'appartenir à un avenir commun. Toutefois, nous pouvons à nouveau nous interroger. Le fait de remplir ces conditions en contexte de crise contribue-t-il pour autant à pallier les désavantages inhérents à un « engagement » au sein d'une stratégie collective aussi large soit-elle ?

CHAPITRE 3 :

OBJET, PROBLÉMATIQUE ET SYNTHÈSE

DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE

SECTION 1 : DÉFINITION DE L'OBJET DE RECHERCHE ET DE LA PROBLÉMATIQUE

Dans cette première section, nous définirons dans un premier temps notre objet de recherche qui nous amènera dans un second temps à formuler notre problématique générale.

1. L'objet de recherche : les stratégies concurrentielles en contexte de crise

L'ambition de notre recherche est de contribuer à la connaissance sur les stratégies concurrentielles mises en œuvre par les petites entreprises en contexte de crise. Nous avons présenté une définition de la concurrence dans le chapitre 1. En outre, nous nous intéressons à un contexte particulier, celui d'un contexte de crise où les ressources (notamment financières) se raréfient. Dans un premier temps, il nous est apparu que la revue de littérature abordant cet objet de recherche devait être réactualisée car nombre de références datent des années post-1970. À cette période, la littérature ne prenait pas beaucoup en compte les tendances en lien avec la mondialisation qui sont plus importantes aujourd'hui qu'elles ne l'étaient dans le passé. Dans un second temps, notre objet de recherche s'est avéré d'autant plus légitime à nos yeux que la crise financière de 2007 a engendré un contexte économique difficile qui s'est transformé quelques années plus tard en un début de récession économique notamment en Europe.

1.1. Le choix des comportements concurrentiels comme niveau d'analyse micro-économique

Si en termes de cadre d'analyse, les travaux issus du paradigme *IO-Economics* adoptent une perspective méso-économique (niveau d'analyse sectoriel), notre démarche de recherche s'inscrit davantage dans l'héritage de l'école autrichienne donc à un niveau d'analyse micro-économique. Notre cadre d'analyse s'intéresse ainsi **aux comportements concurrentiels des entreprises**.

Tableau 30 : Deux cadres d'analyse distincts de la concurrence

(Source : Roy, 2006 : 31)

	Héritage de l'Economie de l'Organisation Industrielle	Héritage de l'école autrichienne
Niveau d'analyse	Méso-économique	Micro-économique
Nœud de l'analyse	Structures du secteur	Manœuvres des firmes
État de l'analyse	Statique (équilibre)	Dynamique (processus)
Principe d'analyse	Déterminisme structurel	Volontarisme stratégique

1.2. Les Petites Entreprises et les Très Petites Entreprises comme champs de recherche

Comme nous l'avons énoncé en chapitre 2, nous avons choisi les Petites Entreprises (PE) et les Très Petites Entreprises (TPE) comme champ de recherche et non en tant qu'objet de recherche.

2. Le choix de l'industrie vitivinicole du Languedoc-Roussillon en crise comme terrain de recherche

Deux points en particulier ont influencé le choix de l'industrie vitivinicole du Languedoc-Roussillon en crise en tant que terrain de notre recherche. Tout d'abord, la proximité géographique d'un réseau de chercheurs et de centres de documentation internationalement reconnus et dédiés au vin localisés à Montpellier au sein du pôle SupAgro/INRA. Un second point touche à la dimension « globale » de cette industrie. D'un côté, une industrie vitivinicole dite « régionale », alors que la superficie de son vignoble (encore première au monde en 2000) et son volume de vin produit et exporté dans le monde entier confèrent à ce terrain une dimension « globale ». D'un autre côté, le poids économique et culturel de cette industrie régionale (même si celui-ci n'est plus ce qu'il a été i.e. d'une ex-mono-industrie régionale florissante) reste fort et dynamique au niveau « local » notamment à Montpellier, mais pas seulement. Le vin est une composante culturelle très forte des départements de l'Aude, de l'Hérault, des Pyrénées Orientales mais aussi du Gard. Nous préciserons ultérieurement les caractéristiques particulières de cette industrie vitivinicole régionale en crise.

Précisions sur l'identification et la délimitation du terrain de recherche

Il nous faut toutefois préciser que le terme « filière » vitivinicole est plus apprécié et donc plus utilisé par les acteurs du vin que le terme « industrie ». Ce terme d'industrie dénaturerait-il toute propriété « artisanale » et rappellerait-il aux acteurs de cette « filière » les périodes pourtant économiquement glorieuses d'un vignoble régional produisant en masse en faisant « pisser » la vigne ? Nous précisons qu'étant donné la multiplicité des définitions et des

utilisations du concept de filière par les économistes notamment, qui en ont fait un concept difficile à cerner, nous conserverons le concept d'industrie pour délimiter notre terrain d'étude.

Dès lors que nous faisons le choix de l'industrie, afin de délimiter au mieux le périmètre de notre terrain de recherche, nous préciserons ici sa définition. L'industrie peut ainsi se définir « comme le groupe d'entreprises qui offrent des produits et des services qui sont de proches substituts les uns des autres. En d'autres termes, l'industrie est définie à partir de la gamme de produits qu'un consommateur type est prêt à acheter pour satisfaire un besoin particulier. Elle peut aussi se définir par rapport au segment stratégique, elle regroupe alors l'ensemble des entreprises présentes sur le même segment stratégique. Elle peut enfin être circonscrite sur la base des organisations professionnelles qui la représente » (Tarondeau et Huttin, 2006). Selon Porter (1993 : 35), sur le plan stratégique, une industrie se distingue des autres par le fait qu'elle propose un ensemble de produits qui ont des sources d'avantage concurrentiel similaires. L'industrie est donc le lieu où s'acquiert ou se perd un avantage concurrentiel.

Toutefois, **nous souhaitons aussi rappeler les limites inhérentes au concept d'industrie.** Dans ce sens, des chercheurs tels que Bettis et Hitt (1995 : 13) ont rappelé l'**ambiguïté du concept d'industrie dans le nouveau paysage concurrentiel** : « An industry is usually described as being composed of firms producing products that are close substitutes. [...] Rapid technological change is making the concept of industry elusive – **one that often limits rather than facilitates analysis.** [...] Essentially, **the boundaries of industry begin to blur** as substitute products are developed in other industries, and as technologies fuse together to form new products and product categories » (Bettis et Hitt, 1995 : 13).

De même, nous précisons que nous n'aborderons pas dans cette recherche les stratégies de production de raisins destinés à la fabrication de jus de raisin, ni les stratégies de diversification vers de la polyculture agricole (élevage, culture des céréales, de la stévia, de figues, de grenades etc.) adoptées éventuellement par les producteurs de raisins qui vinifient leur propre vin. Toutefois, nous sommes conscient que les circuits courts de vente peuvent parfois être les mêmes que ceux adoptés pour la vente de leurs vins (marché, vente au caveau, etc.). Nous sommes aussi conscient que cette stratégie de polyculture représente souvent une voie non négligeable, en termes de diversification des sources de revenus, pour de nombreux producteurs de raisin en difficultés économiques. Nous préciserons ultérieurement notre future unité d'analyse.

3. La problématique générale de notre recherche

Notre problématique de recherche peut se formuler de la façon suivante :

**Quelles sont les stratégies adoptées
par les petites entreprises dans les industries en crise ?**

Par là même, nous tenterons d'apporter des éléments de réponse aux interrogations suivantes :

- Comment les petites entreprises perçoivent-elles l'impact d'un marché en crise ?
- Quels sont les comportements adoptés par les petites entreprises afin de s'adapter à une industrie en crise ?
- Comment expliquer différents niveaux de performance au sein d'un seul et même contexte de crise ?
- Des liens existent-ils entre les choix stratégiques des petites entreprises et leurs performances au sein d'une industrie en crise ?
- Quels sont les déterminants des succès et des échecs de ces stratégies au sein d'une industrie en crise ?

SECTION 2 : SYNTHÈSE DE NOS PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Nous regroupons ci-dessous l'ensemble des propositions de recherche énoncées dans les chapitres 1 et 2.

Proposition A. : L'application de stratégies par l'entreprise a eu un impact positif sur sa performance.

Proposition A.a. : L'application d'une stratégie produit a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise.

Proposition A.b. : L'application d'une stratégie de niche a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise.

Proposition A.c. : L'application d'une stratégie de différenciation a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise.

Proposition A.d. : L'application d'une stratégie de prix bas a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise.

Proposition A.e. : L'application d'une stratégie d'intégration vers l'aval a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise.

Proposition A.f. : L'application d'une stratégie de marketing relationnel a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise.

Proposition A.g. : L'application d'une stratégie de marketing sur internet a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise.

Proposition A.h. : L'application d'une stratégie de marketing international a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise.

Proposition A.i. : L'application d'une stratégie de mise en réseau a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise.

Proposition B. : Le choix et l'application de stratégie(s) par l'entreprise a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Proposition B.a. : L'application d'une stratégie produit a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Proposition B.b. : L'application d'une stratégie de niche a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Proposition B.c. : L'application d'une stratégie de différenciation a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Proposition B.d. : L'application d'une stratégie de prix bas a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Proposition B.e. : L'application d'une stratégie d'intégration vers l'aval a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Proposition B.f. : L'application d'une stratégie de marketing relationnel a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Proposition B.g. : L'application d'une stratégie de marketing sur internet a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Proposition B.h. : L'application d'une stratégie de marketing international a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Proposition B.i. : L'application d'une stratégie de mise en réseau a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Proposition C. : La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre l'environnement concurrentiel a un impact positif sur la performance de cette petite entreprise.

Proposition C.a. : La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les facteurs déterminants de la crise a un impact positif sur la performance de cette petite entreprise.

Proposition C.b. : La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle a un impact positif sur la performance de cette petite entreprise.

Proposition D. : La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre l'environnement concurrentiel a un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise.

Proposition D.a. : La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les facteurs déterminants de la crise a un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise.

Proposition D.b. : La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle a un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise.

Proposition E. : La recherche d'informations et la prospection par la petite entreprise a un impact positif sur sa performance.

Proposition F. : La planification stratégique mise en place par la petite entreprise a un impact positif sur sa recherche d'informations et sa prospection.

Proposition G. : La planification stratégique mise en place par l'entreprise a un impact positif sur sa performance.

Proposition H. : Le profil entrepreneurial du dirigeant a un impact positif sur la performance de la petite entreprise.

Proposition H.a. : La proactivité du dirigeant d'une petite entreprise a un impact positif sur la performance de cette petite entreprise.

Proposition H.b. : La propension du dirigeant d'une petite entreprise à agir avec indépendance a un impact positif sur la performance de cette petite entreprise.

Proposition I. : Le profil entrepreneurial du dirigeant d'une petite entreprise a un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise.

Proposition I.a. : La proactivité du dirigeant d'une petite entreprise a un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise.

Proposition I.b. La propension du dirigeant d'une petite entreprise à agir avec indépendance a un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise.

Proposition J. : Le profil entrepreneurial du dirigeant d'une petite entreprise a un impact positif sur sa capacité à comprendre son environnement concurrentiel.

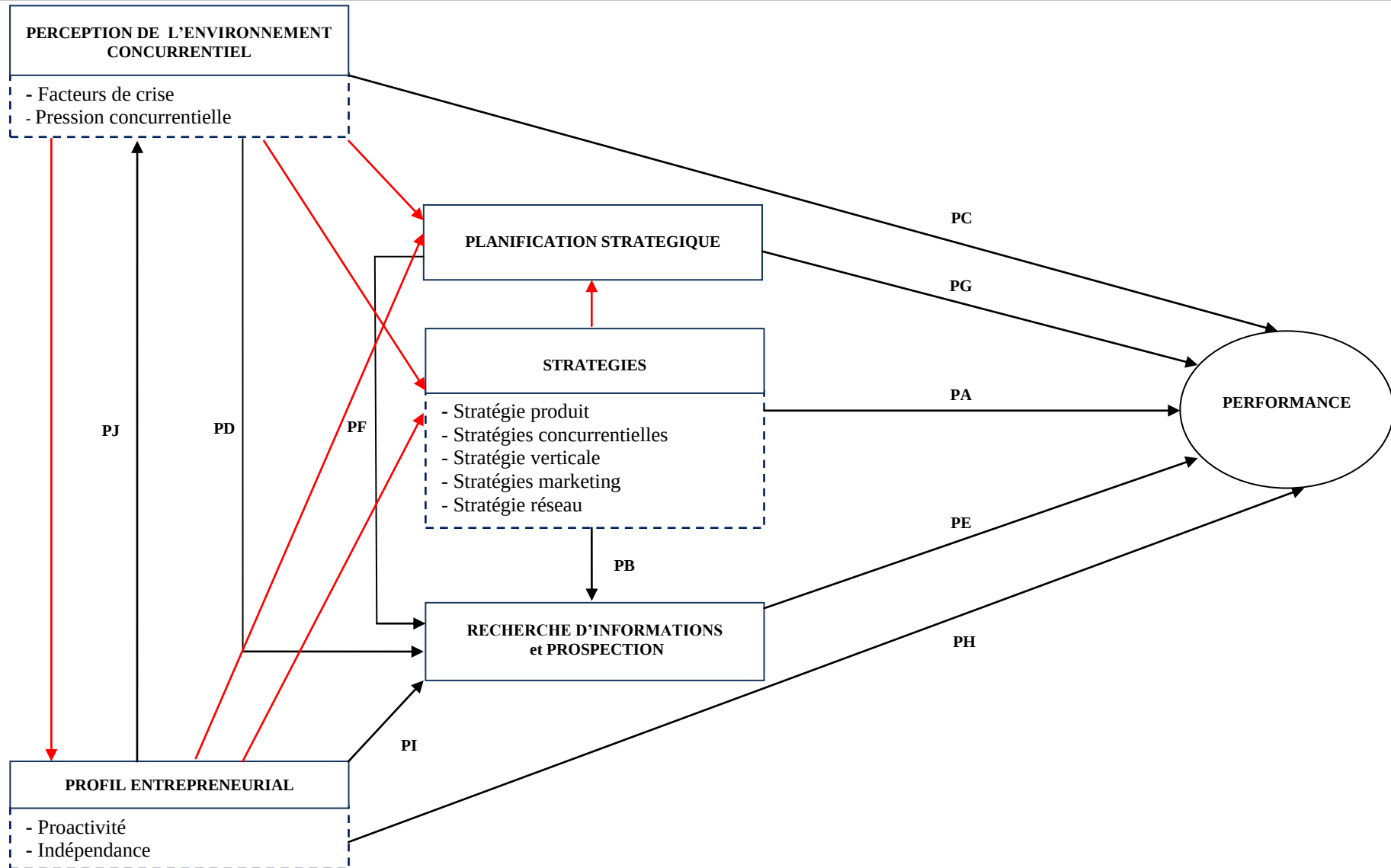
Proposition J.1.a. : La proactivité du dirigeant d'une petite entreprise a un impact positif sur sa capacité à comprendre les facteurs déterminants de la crise.

Proposition J.1.b. La propension du dirigeant d'une petite entreprise à agir avec indépendance a un impact positif sur sa capacité à comprendre les facteurs déterminants de la crise.

Proposition J.2.b. La propension du dirigeant d'une petite entreprise à agir avec indépendance a eu un impact positif sur sa capacité à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle.

Nous synthétisons ici sous forme d'un modèle général l'ensemble de nos propositions (P) de recherche. Nous précisons d'ores et déjà fléchées en rouge, les propositions qui ne seront pas traitées dans cette présente recherche mais qui prévoient de l'être ultérieurement.

CONCLUSION DU CHAPITRE 3



CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Dans cette première partie, nous avons fait émerger des propositions de recherche et un modèle de recherche susceptible d'**améliorer la compréhension des comportements de (très) petites entreprises et de ses dirigeants en contexte de crise.**

Il s'agira, dans la seconde partie, de formaliser notre méthode en précisant notre positionnement épistémologique et les différents outils qui seront mobilisés. L'objectif de cette prochaine partie de notre recherche est d'affiner ces propositions et de les formuler sous forme d'hypothèses de recherche.

Pour ce faire, nous devons largement améliorer la compréhension de notre terrain d'étude. Il nous faut repérer « sur le terrain » les différentes stratégies choisies par les entreprises en contexte de crise, puis identifier celles qui sont les plus performantes dans ce contexte. Cela nous permettra de décrire et de valoriser certaines pratiques propres à notre terrain de recherche et, surtout, de récolter les informations nécessaires à la formulation de questions précises et adaptées à notre future population d'étude. L'ensemble des questions constituera notre futur questionnaire de recherche.

En dernier point, il convient de tester statistiquement ces futures hypothèses afin d'obtenir des résultats qu'il s'agira de discuter pour savoir s'ils ne sont pas trop spécifiques à notre terrain d'étude et s'ils peuvent être utilisés de façon très pragmatique par les petites entreprises en difficultés au sein de diverses industries en crise.

PARTIE 2 :
LA MÉTHODE DE RECHERCHE

INTRODUCTION DE LA SECONDE PARTIE

Dans cette seconde partie, il nous faut expliquer et confirmer notre positionnement épistémologique. De même, nous préciserons notre périmètre de recherche afin d'éviter toute confusion lors notre approche empirique. Nous expliciterons aussi les difficultés rencontrées et les particularités liées à un terrain de recherche en « contexte de crise » (*cf.* Chapitre 4).

Par la suite, nous détaillerons notre protocole de recherche incluant les différentes approches privilégiées ainsi que le dispositif méthodologique mis en place. Nous décrirons les différents outils mobilisés pour approcher « au plus près » et de manière très différente notre terrain de recherche (*cf.* Chapitre 5).

Nous tenterons notamment d'améliorer la compréhension de notre terrain d'étude, de prendre connaissance des pratiques en cours qui lui sont parfois propres et plus particulièrement celles développées en contexte de crise. Cela nous permettra en conclusion d'affiner nos propositions de recherche afin de les formuler sous forme d'hypothèses de recherche (*cf.* Chapitre 6). Enfin, nous présenterons sous forme de synthèse le modèle général de notre recherche, celui-là même que nous testerons en troisième et dernière partie.

Seconde : La méthode de recherche

Chapitre 4 :

Réflexions
épistémologique et
méthodologique

Chapitre 5 :

Protocole et choix
méthodologiques

Chapitre 6 :

Phase qualitative exploratoire et
hypothèses de recherche

CHAPITRE 4 :

RÉFLEXIONS ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE

SECTION 1. UN POSITIONNEMENT ISSU D'UNE RÉFLEXION ÉPISTÉMOLOGIQUE

Nous avons présenté des propositions de recherche issues de notre cadre théorique qu'il s'agira d'affiner afin de formuler nos hypothèses de recherche définitives. Ces dernières n'auront donc pas émergé uniquement d'une « pure » théorie mais bien d'une théorie avec un fort ancrage dans notre terrain de recherche. Ceci nous porte vers un positionnement épistémologique particulier proche de l'**empirisme logique** aussi nommé **positivisme aménagé** ou **positivisme modéré**.

1. Le choix de l'empirisme logique comme positionnement épistémologique

De nombreux points nous montrent que notre démarche s'inscrit dans un positivisme modéré faisant fortement écho au problème central qui obsédait l'empirisme logique :

a) La recherche d'une synthèse d'éléments issus du rationalisme et de l'empirisme

L'empirisme logique, pris dans son acceptation la plus large, est « comme une synthèse d'éléments du rationalisme et de l'empirisme ». Telle était la représentation de Karl Popper dans les années 1930-1933 et qui, selon Bonnet et Wagner (2006 : 14), « pourrait servir pour qualifier l'empirisme logique lui-même ». De son côté, Schilpp (1963) cite Carnap : « L'empirisme classique avait raison d'affirmer que notre compréhension du monde dépend de nos expériences sensorielles. Mais le rationalisme avait raison d'affirmer que la vérité $2+2 = 4$ ne saurait en dépendre ».

Bonnet et Wagner (2006 : 32) précisent les influences à l'origine de la formation de ce positivisme modéré en citant Frank (1949 : 11-12) : « Selon Mach, les principes généraux de la science sont des descriptions abrégées de faits observés ; selon Poincaré, ils sont des libres créations de l'esprit humain qui ne disent rien au sujet des faits observés. La tentative d'intégrer ces deux conceptions en un système cohérent fut à l'origine de ce qu'on nomma ultérieurement *empirisme logique* ». Contrairement à ce que peuvent laisser penser certaines

représentations réductrices, les empiristes logiques n'ont jamais constitué une école ni professé une doctrine commune. Les empiristes logiques caressaient toutefois un doux rêve commun : les vérités scientifiques dépendraient de l'expérience. Il faut aussi noter que selon Jacob (1980 : 10), « ce qui distingue les théories scientifiques des propositions pseudo-scientifiques (et métaphysiques), c'est que les premières, contrairement aux secondes, possèdent une signification cognitive qui consiste en ce qu'elles sont vérifiables grâce aux données de l'expérience. Enfin, le positivisme logique conçoit les théories scientifiques comme des *instruments* destinés à effectuer des prédictions observables, plutôt que comme des explications de la réalité, c'est-à-dire comme des représentations (vraies ou fausses) de la réalité ». Enfin, rappelons que l'empirisme logique a un héritage positiviste. Le positivisme logique considère d'ailleurs, dans la continuation de l'empirisme de Locke et de Hume, que la sensation est le fondement de la connaissance. Par son empirisme cependant, il se distingue par là même du positivisme d'Auguste Comte, car chez Comte en effet, l'expérience sensible est très largement déterminée par les théories dont nous disposons pour la comprendre et n'a aucune priorité.

b) Une ouverture vers d'autres domaines scientifiques

Bonnet et Wagner (2006 : 24) décrivent un « esprit ouvert tant aux problèmes scientifiques des différentes spécialités qu'aux problèmes généraux posés par des sujets comme la religion, la politique ou l'histoire ».

c) Des préoccupations politiques

Il faut aussi comprendre que le positivisme logique, tout comme le positivisme, n'est pas sans préoccupations politiques. Proches du socialisme et de la social-démocratie, le Cercle de Vienne et la Société de la philosophie scientifique de Berlin, d'une part, identifiaient la lutte contre l'idéalisme allemand au projet global d'élimination de la métaphysique, et, d'autre part, considéraient leur critique comme une forme de résistance à l'irrationalisme de l'idéologie fasciste. Ainsi, selon le manifeste de 1929, la science est une conception du monde à part entière et pas simplement une discipline à laquelle on peut ou pas se livrer. Le projet positiviste des membres du Cercle de Vienne n'était donc pas seulement épistémologique : « les motifs du projet d'élimination de la métaphysique n'étaient pas uniquement d'ordre épistémologique, mais également d'ordre politique et historique, **en ce sens que c'est la montée des idéologies fascistes de l'époque qui a suscité une réflexion sur le langage et les conditions de possibilité du sens** » (Ouelbani, 2006).

Pour en revenir à notre recherche et à notre logique de découverte de la réalité, notre démarche a consisté à mettre en évidence des faits, mais aussi des perceptions, des sentiments et des opinions des acteurs. En ce sens, Huberman et Miles (1991) qualifient de **positiviste aménagée** une position intermédiaire entre le positivisme et l'interprétativisme qui traduit cette volonté d'identifier à la fois les perceptions et les faits des acteurs. Cette posture répond à notre objectif de recherche, dans la mesure où « les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel et qu'on peut découvrir entre eux quelques relations légitimes et raisonnablement stables. Il est indubitable que ces phénomènes existent objectivement dans le monde en partie parce que les individus s'en font une représentation commune et reconnue de tous » (Huberman et Miles, 1991 : 31).

2. Le choix d'une approche longitudinale : délimitation dans l'espace et dans le temps

Cette recherche utilise une méthodologie adaptée aux études de cas de type longitudinal. Les analyses longitudinales sont « une famille d'analyses visant à l'étude d'évolutions au cours du temps » (Forgues et Vandangeon-Derumez, 2007).

D'un côté, il faut aussi préciser que si le paramètre « temps » fait partie intégrante des recherches longitudinales, le rôle qui lui est attribué est variable en fonction de la problématique de recherche. Dans notre recherche, **le temps sera relégué au second plan** comme il est possible de le faire selon Forgues et Vandangeon-Derumez (2007). Pour autant, le temps reste une variable clef de la recherche et sa prise en compte est considérée comme nécessaire. **Cette prise en compte du temps assure d'autant plus un cadre chronologique intégrant l'ordre d'apparition des événements au sein d'une période de recherche bien définie.** Ce cadre est aussi une référence extérieure nécessaire à la mise en évidence de différents événements survenant au même moment (par exemple, les deux temps de la crise : le temps de la crise qui s'accroît et le temps des secours).

D'un autre côté, cette recherche vise à comprendre la dynamique de phénomènes. De nombreux auteurs préconisent dans ce cadre une approche longitudinale (Pettigrew, 1990 ; Monge, 1990 ; Van de Ven et Huber, 1990).

Ainsi, l'étude de type longitudinal est appropriée dans le cadre de notre recherche dans la mesure où nous cherchons à saisir et à comprendre les dynamiques stratégiques de sortie de crise des acteurs de l'industrie vitivinicole dans la région Languedoc-Roussillon au cours du temps.

SECTION 2. LES OBSTACLES MÉTHODOLOGIQUES RENCONTRÉS

1. L'abondance de données concernant l'industrie du vin

« Le vin est une civilisation ».
[Olivier Torrès]

Culturel et alimentaire, le vin n'est pas un produit comme un autre. Il fait l'objet d'intérêts multiples que recouvrent de nombreuses disciplines : économie, œnologie, histoire, agriculture, viticulture (technique), droit (législation), agroalimentaire, culturel, santé, etc. Ces intérêts croisés engendrent une profusion de données difficiles à appréhender, ce qui en fait un sujet d'étude complexe. Nous pouvons toutefois ajouter que son approche est difficile mais passionnante et nous comprenons que le vin attire à lui nombre de passionnés. De ce fait, si l'étude du vin « sans modération » a été indubitablement pour nous une source de plaisir, elle n'en restera pas moins qu'elle en est devenue rapidement « une activité » très chronophage.

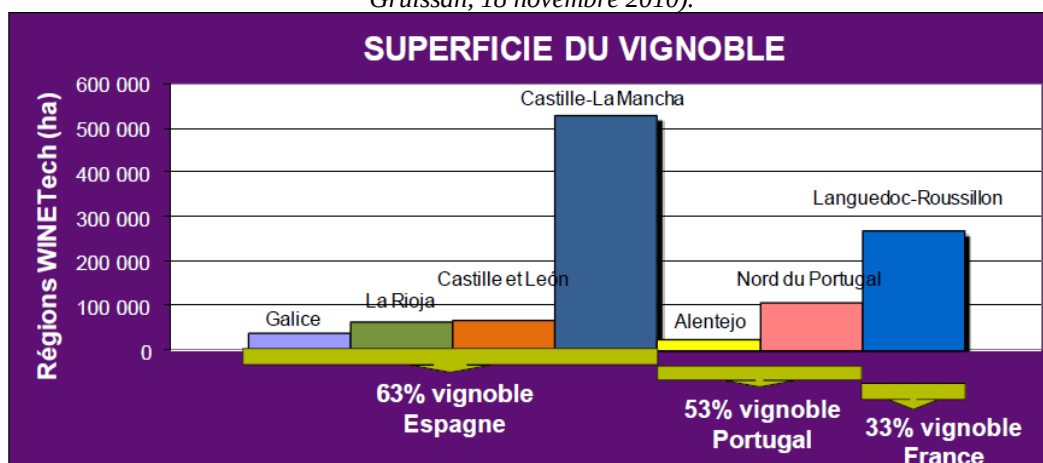
2. L'industrie en crise : un objet en forte évolution

Nous avons expliqué que notre démarche demandait un fort ancrage dans notre terrain de recherche. Pour autant, dans notre souci d'appréhender « au plus près » sur plus de cinq années « une civilisation en mouvement », nous avons rencontré de nombreuses difficultés. Par exemple, nous connaissions l'importance de la notion de *transparence* en contexte de crise. Nous avons donc cherché à connaître le plus objectivement possible où et sur quoi nous allions effectuer notre recherche. Nous souhaitions aussi pouvoir *in fine* obtenir des résultats « en phase » avec notre terrain de recherche. Nous étions conscient que nos résultats de recherche pourraient éventuellement aboutir à des préconisations qui elles-mêmes pouvaient déboucher sur des modes d'action qui solutionneraient les problèmes en cours. Or, nous avons constaté que le contexte de crise a ceci de particulier que les représentations passées, partiellement ou totalement obsolètes, persistent au sein du plus grand nombre des acteurs. Au fur et à mesure que nous progressions dans notre recherche, nous pouvions nous rendre compte du décalage existant entre la réalité et les différentes constructions par les acteurs autour d'une réalité déjà « dépassée ». Surmontant les fausses prévisions, les chiffres repris par les médias ou sur internet bien que périmés, les discours et crédo ambiants trop positifs etc., nous nous devions de gagner (difficilement) une forme d'expertise concernant ce terrain de recherche (qui nous était initialement inconnu). Il ne s'agissait donc pas de saisir et de

comparer des données existantes. Nous devons aller au-delà de ces données pour être à même de pouvoir les critiquer. Afin d'illustrer le décalage qui persiste entre la représentation des acteurs et une réalité en forte évolution, nous en proposons ici un exemple. En mai 2011, on pouvait encore lire sur le site internet régional du réseau Vigneron Indépendant : « Le vignoble du Languedoc-Roussillon est le plus vaste du monde avec près de 290 000 hectares de vignes » (source : www.vindusud.fr/frame.php). Pourtant, en 2009, cette superficie n'était déjà plus que 246 000 hectares (Source : *Srise Languedoc-Roussillon – SAA*) et en 2010, ce vignoble n'était déjà plus que le 2^{ème} vignoble au monde en superficie après le vignoble espagnol de Castilla La Mancha dont la superficie dépassait les 500 000 ha ! (cf. figure ci-dessous).

Figure 26 : Les superficies des régions viticoles appartenant au réseau Winetech

(Source : Conférence sur les Nouvelles Technologies en Viticulture et Élaboration du Vin, Gruissan, 18 novembre 2010).



3. La « crise » dans la crise ?

Nous ne présenterons pas ici les déterminants de la « crise », sous entendu la crise financière internationale de 2007. Toutefois, nous préciserons ultérieurement dans la section décrivant la méthode quantitative utilisée (plus précisément dans la présentation de la période d'envoi et de réception de nos questionnaires), en quoi cette crise financière mondiale de 2007 aurait pu impacter sérieusement (via des biais chez les répondants) notre recherche abordant la période d'avant 2007. Nous ne nous répéterons pas inutilement en affirmant qu'à aucun moment nous n'avons pu décellé de quelconques interférences entre le contexte de notre terrain d'étude « la crise vitivinicole de la région Languedoc-Roussillon sur la période 2000-2007 » et « la crise financière internationale de 2007 et ses répercussions socio-économiques ».

En revanche, si notre décision de traiter du contexte de crise remonte à juin 2006, forcément les événements majeurs survenus depuis (crise financière internationale, révolutions arabes, début de récession économique en Europe en 2011, etc.) ont largement

alimenté notre réflexion sur ce sujet. Plus encore, ces événements ont impacté notre cadre théorique (qui s'est élargi et étoffé) jusqu'à l'outillage méthodologique de notre recherche (devenu multiple).

CONCLUSION DU CHAPITRE 4

Nous venons de présenter notre terrain de recherche en crise. Celui-ci est « dur » mais passionnant à étudier. L'adjectif « dur » est employé ici dans le sens où la réalité du terrain en crise a ceci de particulier qu'elle cache bien souvent des drames sociaux, familiaux et humains.

En d'autres termes, ces problèmes croissants n'apparaissent pas « sous nos yeux », il faut donc aller à leur rencontre pour les comprendre. Il faut aussi aborder de manière pudique ce terrain, car il est « sensible ». Nous en avons pris conscience dès nos premiers contacts avec notre terrain de recherche. Pour autant, nous sentions que nous devions nous rapprocher davantage de ce terrain, car nous nous sentions si « loin » d'une « dure » réalité. En d'autres termes, nous avions le sentiment d'une inertie, que notre quotidien d'enseignant-chercheur nous éloignait de la souffrance des acteurs subissant de plein fouet la crise de cette industrie vitivinicole régionale. Ce sentiment persistera tout au long de notre recherche.

Dès lors, nous pensons que c'est la « nature » même de notre terrain de recherche en « crise » qui nous aura motivé pour approfondir « sans cesse » et par diverses voies notre connaissance de ce terrain. Nous présenterons dans le prochain chapitre notre protocole ou design de recherche, c'est-à-dire le positionnement épistémologique adopté, les différentes approches méthodologiques privilégiées ainsi que les différents dispositifs méthodologiques déployés.

CHAPITRE 5 :

PROTOCOLE ET CHOIX MÉTHODOLOGIQUES

SECTION 1. NOTRE PROTOCOLE OU « DESIGN » DE RECHERCHE

1. Place de l'empirisme dans notre recherche

Tout au long de ces années passées à réaliser cette recherche, nous avons été portés par la nécessité pragmatique de résorber une souffrance socio-économique émanant de notre terrain de recherche. Sans cesse, nous avons cherché à comprendre les différents points de vue pour mieux **dénouer la complexité** inhérente aux drames en cours. En effet, c'est majoritairement **une dynamique destructrice** qui aura alimenté **la transformation de notre terrain de recherche** plus particulièrement de 2006 à 2010, période où la persistance du passé cohabitait avec l'impossibilité pour le futur de naître. La difficulté de « lire » une civilisation vitivinicole complexe, riche et en mouvement - entre fortes mutations internationales et transformations régionales – où persistent des chiffres dépassés, de fausses prévisions, et où les espoirs et les désespoirs du présent ne sont renseignés que par les témoignages des vivants. Ce terrain de recherche « en crise » nous est ainsi apparu à la fois essentiel et multiple. Il a donc reçu une place privilégiée dans le processus de recherche, et sa multiplicité doit être explicitée.

2. Un dialogue entre les faits et les idées : le déroulement concret de notre recherche

Paradoxalement, les faits ont aussi été mis à l'épreuve de la théorie que l'inverse. Nous étions accaparés par l'idée de ne pas être « en phase » avec les difficultés des acteurs du terrain. En d'autres termes, il nous était inconcevable d'apporter en fin de recherche des résultats en décalage avec la réalité quotidienne des acteurs de notre terrain de recherche. L'aller-retour constant entre les faits observés sur le terrain et la connaissance conceptuelle du phénomène étudié nous apparaissait donc comme nécessaire. Toutefois, nous relativisons notre contribution puisque celle-ci reste une construction nécessairement interprétative d'une réalité trop complexe pour être envisagée dans sa totalité. Aussi, autant que possible, nous avons cherché à atteindre nos objectifs : faciliter la compréhension d'un objet complexe en

offrant des clefs de lecture et construire des études de cas « factuelles », c'est-à-dire sans analyse de notre part, pour que tout lecteur puisse se construire sa propre analyse et se faire sa propre idée du terrain.

3. Le choix d'une phase qualitative exploratoire pour introduire une approche quantitative

« Dans le domaine de la recherche sur la gestion et les organisations, il est clair que les événements inattendus et dignes d'intérêt sont propres à bouleverser n'importe quel programme, et que la vraie question n'est pas celle du respect du programme, mais celle de la manière de saisir intelligemment les possibilités d'observation qu'offrent les circonstances » (Girin 1989 : 1). C'est bien notre propension à vouloir échanger avec différents chercheurs, quelles que soient leurs affinités méthodologiques, tout autant que les opportunités qui nous ont été offertes d'observer notre objet de recherche, qui nous a orienté vers le choix d'une phase qualitative exploratoire. Cette phase nous a semblé nécessaire pour procéder dans les meilleures conditions à une approche strictement quantitative privilégiant l'utilisation de statistiques. Il s'agira toutefois de concilier autant que possible ces deux approches très différentes. Dans la phase qualitative exploratoire, il s'agit de « **comprendre plutôt que de décrire systématiquement ou de mesurer** » (Kaufmann, 1996) ; en effet, cette approche tend à saisir la globalité d'un phénomène, plutôt que la stricte décomposition en variables unies par des liens de causalité linéaire (Jodelet, 2003). De plus, la rencontre des acteurs permet de « reconstituer par empathie, les motifs et le vécu des sujets agissants » (Desreumaux, 2005 : 10), tout en identifiant le sens qu'ils donnent à leurs actions. Dans la phase quantitative, les données peuvent permettre justement au chercheur de ne pas se laisser dépasser par les impressions inhérentes aux données qualitatives notamment les entretiens. Traitées statistiquement, ces données quantitatives peuvent **nous permettre non seulement de décrire mais d'expliquer**. En définitive, **la multiplicité des approches est non seulement possible mais préconisée surtout si ces approches apparaissent comme complémentaires** : « We uncover all kinds of relationships in our hard data, but it is only through the use of this soft data that we are able to explain them » (Mintzberg, 1979).

SECTION 2. LE CHOIX D'UNE APPROCHE QUALITATIVE POUR COMPRENDRE

Notre étude s'inscrit dans une logique compréhensive et la volonté de comprendre notre objet de recherche nous accompagnera tout au long de notre recherche. Au préalable, ce sont bien le manque d'investigations empiriques liées à l'étude des stratégies en contexte de crise ou encore le faible nombre de bases de données secondaires concernant les PME et les TPE, qui nous conduisent à faire ce choix. Par la suite, nous étions ouverts à coopérer pour expérimenter différentes approches et donc à saisir les opportunités en lien avec ces dernières lorsqu'elles se sont présentées à nous. Notre but est toujours de comprendre encore et davantage notre terrain de recherche.

1. La collecte multiméthodes des données primaires et secondaires

Jick (1979 : 602) définit la triangulation de méthodes comme **une combinaison de méthodologies pour l'étude d'un même phénomène**. Toutefois, ce sont bien Campbell et Fiske (1959) qui introduisent le principe de la triangulation des méthodes à travers le concept de *multiple operationalism*. Miles et Huberman (2003) expliquent que la triangulation est une méthode de confirmation des résultats de la recherche et répond à la nécessité de tester les éventuelles explications rivales d'un même « pattern ». Ces auteurs soulignent qu'il existe cinq formes de triangulation : la triangulation à partir de différentes sources de données (données récoltées auprès de personnes différentes, en des temps et des lieux différents, etc.), de différentes méthodes (observation, entretiens et documentations), de différents types de données (données qualitatives, quantitatives, enregistrements, prises de notes, etc.), de différents chercheurs, et enfin, de différentes théories. Miles et Huberman (2003) suggèrent d'opter pour différentes formes de triangulation, dans la mesure où ces dernières se complètent en remédiant à différents types de biais. Nous nous sommes concentrés sur trois formes de triangulation : une triangulation à partir de différentes sources de données, de différentes méthodes et de différents types de données. Il nous a donc fallu :

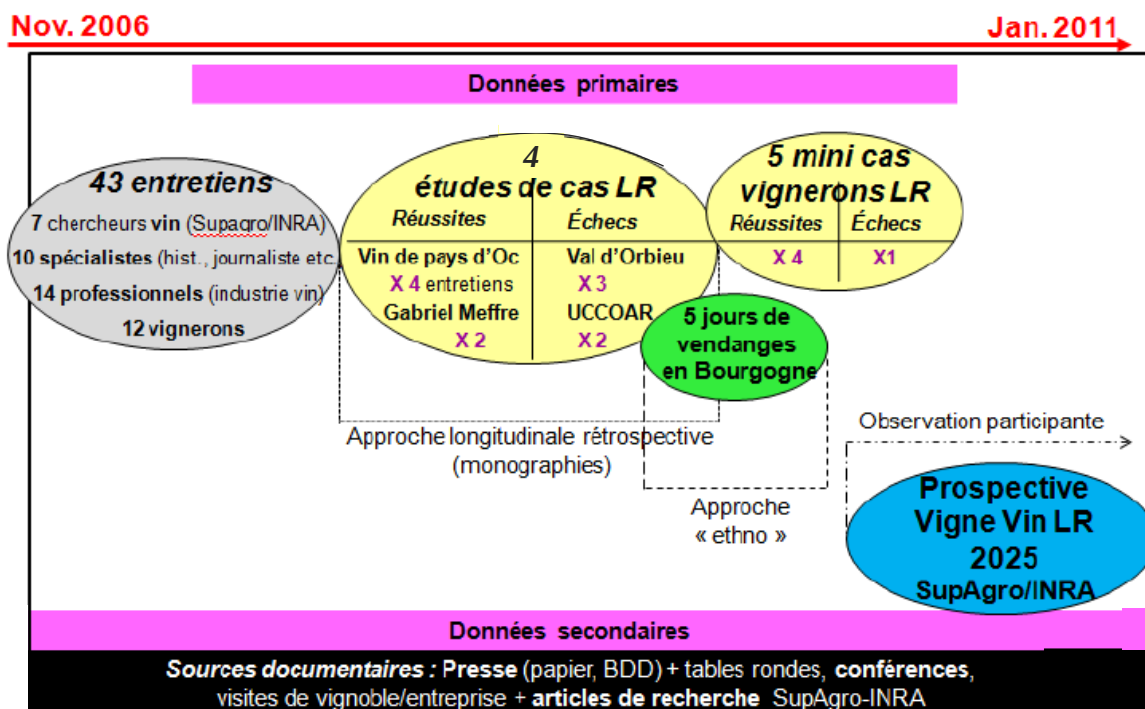
- collecter différents types d'informations, à partir de différentes sources de données ;
- collecter des informations de même nature, mais provenant de différentes méthodes de collecte (observation participante et non participante, entretiens et documentations).

L'intérêt de la triangulation est que chacune des méthodes doit combler les limites inhérentes aux autres. Une telle triangulation de méthodes offre d'autres bénéfices. « Triangulation provides researchers with several important opportunities. First it allows researchers to be more confident of their results. (...) triangulation may also help to uncover the deviant or offquadrant dimension of a phenomenon. (...) divergent results from multimethods can lead to an enriched explanation of the research problem. The use of multimethods can also lead to a synthesis or integration of theories. (...) finally, triangulation may also serve as the critical test, by virtue of its comprehensiveness, for competing theories » (Jick, 1979 : 608-609).

Dans notre phase qualitative exploratoire, afin de comprendre notre objet de recherche, nous avons adopté les méthodes qualitatives exploratoires suivantes :

- la collecte de données primaires et secondaires pour définir la crise du secteur ;
- 4 études de cas exploratoires et 5 mini cas comme stratégie d'accès au réel ;
- une approche ethnologique via la participation à des vendanges au cœur d'un domaine vitivinicole ;
- une participation à un projet Prospective Vigne-Vin Languedoc-Roussillon 2025.

Figure 27 : Les différentes méthodes qualitatives exploratoires adoptées



1.1. La collecte de données primaires et secondaires pour définir la crise de l'industrie vitivinicole

Selon Baumard et *al.* (2007), les techniques de collecte dans les recherches qualitatives peuvent être distinguées entre la collecte de données primaires (l'entretien individuel, l'entretien de groupe, l'observation participante et non participante) et la collecte de données secondaires. Ces dernières sont des données qui existent déjà, soit en interne (informations déjà produites par l'organisation ou des acteurs), soit en externe.

Dans le cadre de nos recherches, nous avons obtenu nos données secondaires : en participant à des cours du Master spécialisé en commerce international des vins de l'École Supérieure de Commerce de Montpellier ; en participant à différentes manifestations sur le vin organisées à Montpellier et dans la région LR; en accédant aux deux centres de documentation spécialisés sur le vin situés sur le campus de l'école Montpellier SupAgro ; en consultant les presses locale et spécialisée papier et internet ; etc. Afin d'éviter toute redondance dans l'énumération de nos sources d'informations secondaires, nous précisons que ces sources seront présentées de façon détaillée au fur et à mesure que nous avancerons dans la description des différentes méthodes qualitatives exploratoires adoptées. Il est aussi possible de se référer à l'**Annexe 5** afin de retrouver le détail de l'**Agenda de recherche**, notamment exploratoire, et contenant les différents événements auxquels nous avons participé entre octobre 2006 et décembre 2011. Par ailleurs, nous précisons que **cette collecte de sources secondaires s'est poursuivie sans discontinuité sous forme de veille tout au long de ces années de recherche.**

Concernant nos données primaires, la principale méthode de collecte de données primaires retenue est **l'entretien individuel, qu'il soit semi-directif ou non directif**. Concernant l'entretien non directif, il s'agit de conversations libres et ouvertes portant sur des thèmes préalablement établis où le chercheur intervient pour recentrer, reformuler et accepter le discours (Wacheux, 1996). Concernant l'entretien semi-directif, le chercheur applique les mêmes principes, à la différence qu'il utilise un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis (Baumard et *al.*, 2007 : 241).

Concernant le déroulement de notre recherche exploratoire, entre octobre 2006 et mai 2011, nous avons mené des entretiens de reconnaissance et d'approfondissement avec 44 personnes (*cf.* les deux tableaux ci-dessous). Ces entretiens nous ont permis de constituer un réseau *d'informateurs-relais*. D'après Blanchet et Gotman (1992 : 62), les informateurs-relais sont « des personnes que l'on sait intégrées au cœur des réseaux sociaux [...] et en mesure d'indiquer le nom et l'adresse des personnes concernées par l'enquête ».

Notre premier objectif était de valider que l'industrie vitivinicole de cette région était bien en *crise*. Nous avons donc rencontré les médias pour comprendre les critères qui leur permettaient de « décréter » l'état de *crise* dans cette industrie. Nous avons aussi rencontré différents spécialistes dans la région qui se sont révélés plus nuancés dans l'emploi de ce terme *crise*. Notre second objectif était de choisir des personnes susceptibles de nous renseigner sur des exemples « types » de réussite et d'échec dans cette industrie. Concrètement, notre expérience professionnelle antérieure à cette recherche a contribué à générer rapidement ces contacts très divers. Le tableau ci-dessous indique les fonctions exercées par les informateurs-relais rencontrés au sein de cette industrie avant le 31 octobre 2007, date de notre premier entretien concernant notre première étude de cas *Vin de Pays d'Oc*.

Tableau 31 : Bilan des 15 entretiens réalisés au 30 octobre 2007

(Source : Élaboré par l'auteur)

Fonction \ Localisation	Région LR	Hors région LR
Institutionnel (Fédération, interprofession, MSA, etc.)	3	0
Professionnel		
• Producteur indépendant	1	0
• Courtier		0
• Négociant		1
• Acheteur de grande distribution		0
• Consultant	1	1
Journaliste	1	0
Chercheur	7	0
Total :		15

Afin de comprendre l'industrie en crise, nous avons cherché à multiplier contacts et interviews auprès des acteurs de l'industrie vitivinicole régionale. Cette démarche aura servi à l'identification d'organisations dont certaines feront l'objet d'études de cas. De plus, les informations accumulées suite à ces entretiens auront largement contribué à la préparation de la seconde phase quantitative de notre recherche.

Tableau 32 : Bilan des 44 entretiens réalisés au 30 avril 2009

(Source : Élaboré par l'auteur)

Fonction \ Localisation	Région LR	Hors région LR
Institutionnel (Fédération, interprofession, MSA, etc.)	10	0
Professionnel		
• Producteur indépendant	10	1
• Courtier		1
• Négociant	0	2
• Metteur en marché	5	0
• Acheteur de grande distribution		0
• Consultant	2	1
Journaliste	1	0
Chercheur	10	1
Total :		44

1.2. Les 4 études de cas exploratoires et les 5 mini cas comme stratégie d'accès au réel

Une des méthodes les plus pertinentes pour mettre en évidence la dynamique des comportements concurrentiels est l'étude de cas (Bettis et Weeks, 1987; Craig, 1996; Illinitch et *al.*, 1996). Les données qualitatives collectées sur une période longue offrent une puissance explicative des cas étudiés (Miles et Huberman, 2003). Les approches qualitatives permettent aussi des descriptions riches, la formulation d'explications fécondes et la prise en compte du contexte spécifique à la situation étudiée (Pettigrew, 1992 ; Yin, 1994). Les phénomènes processuels, comme la formation de la stratégie, sont difficiles à étudier en raison de leur caractère flou et de la richesse des informations à prendre en compte dans l'espace et dans le temps (Langley, 1997). De plus, les outils et méthodes issus de la recherche qualitative sont généralement considérés comme appropriés pour l'étude de processus complexes comme dans un contexte spécifique de crise.

1.2.1. Du champ empirique à l'identification des cas : une sélection au-delà de notre population cible

L'objectif qui nous guide ici est d'aboutir à la présentation des entreprises retenues pour les études de cas. Nous savons que le choix au hasard de ces études de cas n'est pas nécessaire, ni même préférable. Selon Eisenhardt (1989), on peut choisir les études de cas notamment pour constituer des **exemples extrêmes**. Il est même admis d'ajouter des cas en chemin, lorsque l'on trouve de nouvelles idées. Précédemment, nous avons décrit notre démarche de mise en place d'un réseau d'informateurs-relais. Ce réseau permettra des échanges réguliers d'informations et, par là même, l'identification des futures organisations qui seront étudiées.

Dans un premier temps, il a été demandé aux personnes interviewées de désigner des entreprises qui se démarquaient soit par un faible niveau des ventes malgré un fort potentiel estimé (échec stratégique), soit par un niveau de ventes exceptionnel (succès stratégique) compte-tenu du contexte généralisé de crise des ventes dans l'industrie régionale. Le tableau n°33 ci-dessous récapitule les entreprises dont le nom a été cité au moins une fois lors de nos divers entretiens. Pour une compréhension plus globale, nous n'avons pas souhaité, dans un premier temps, restreindre nos études de cas à notre unité d'analyse : la PE vigneronne (cave particulière). Nous souhaitons comprendre plus globalement les facteurs possibles d'échecs et de succès d'entreprises présentes à différents niveaux de la filière vitivinicole. Par choix, toutes les entreprises sélectionnées pour nos études de cas n'appartiennent donc pas obligatoirement à notre population d'étude (PE vigneronne). Cependant, lorsque nous avons

fait le choix d'étudier sur une plus longue durée une entreprise située en dehors de notre délimitation géographique cible (la région Languedoc-Roussillon), nous avons pris le soin de sélectionner spécifiquement une entreprise appartenant à notre population d'étude : une PE vigneronne.

Dans un second temps, les entreprises dont les noms furent cités lors des entretiens ont fait l'objet d'analyses complémentaires. Les informations sont complétées à partir de revues académiques, professionnelles et grand public (*Terre de Vin*), de la presse locale (*La Gazette*) ou régionale (*Midi Libre*). Nous avons par là même débuté une démarche de veille documentaire concernant l'industrie vitivinicole dans son ensemble et plus particulièrement sur des profils d'entreprises plus ciblés, **selon des critères d'originalité ou de performance au sens large, au sein de cette industrie**. Nous avons tenté, autant que faire se peut, d'alimenter cette veille tout au long de notre recherche. Nos sources d'informations pouvaient aussi provenir de lettres d'informations par courrier électronique ou *newsletters* en provenance des sites web : www.vitisphere.com, www.viti-net.com, www.terre-net.fr et www.winealley.com. De plus, à ce stade de notre recherche, nous avons commencé à saisir toutes formes d'occasions « événementielles » susceptibles d'approfondir nos connaissances sur cette industrie : rassemblement de vignerons (Slow Food), tables rondes, visite d'entreprise (Listel), etc. (cf. annexe 5).

Suite à cette première démarche d'accès au terrain de recherche, nous avons donc sélectionné nos premiers cas d'étude. À ce stade de notre recherche, de nombreuses entreprises ont été « identifiées ». Seules dix d'entre elles, dont les noms sont surlignés en caractère gras dans le tableau ci-contre, ont fait l'objet d'investigations plus approfondies (études de cas ou mini études de cas). Toujours dans ce tableau et à la suite du nom de l'entreprise étudiée, il a été annoté entre crochets le nombre d'entretien(s) réalisé(s) (avec une durée moyenne d'approximativement 1 heure et 10 minutes), ce qui donne une idée des degrés d'investigation par cas d'étude. Enfin, de nombreuses entreprises ont été citées mais aux dires des personnes interviewées, très souvent le succès des entreprises restait encore mitigé. Il était ainsi difficile de juger *a priori* d'une quelconque pérennité de la démarche stratégique en cours soit parce que des efforts avaient été fournis pour réformer l'organisation et que cela commençait à s'en ressentir sur les ventes, soit parce que les ventes s'étaient multipliées pendant un temps mais qu'elles commençaient depuis quelques mois à s'essouffler. Ainsi, nous avons classé chacun des cas repérés à ce stade de notre recherche selon la tendance observée. Cette tendance aura été notée par commodité de la façon suivante :

- - (échec) : constat d'un échec de la stratégie mise en place ;
- + - (échec) : stratégie en voie d'essoufflement ;
- + - (succès) : stratégie à succès modéré ;
- + + (succès) : constat d'un fort succès de la stratégie mise en place.

Tableau 33 : Identification des cas d'études potentiels situés dans et hors de la région Languedoc-Roussillon (LR)

(Source : Élaboré par l'auteur)

	Succès LR		Échecs LR		Succès hors LR
	+ +	+ -	+ -	- -	++
Coopérative	* Florensac (AOC Picpoul de Pinet)	* Assas * Corconne * Cournonsec * Montagnac * Montpeyroux * Roquebrun			
Alliance entre coopératives					* 110 Bourgogne
Marque	* Gérard Bertrand	* Listel * Grands Chais de France	* Fortant de France (Skalli) * Chamarré (ex-OVS) * Red Bicyclette (Sieur d'Arques/ Gallo)		* Fat Bastard (Gabriel Meffre) [2]
Metteur en marché		* Groupement Inter-producteurs Cru Banyuls		* Val d'Orbieu [3] * UCCOAR [2]	
Producteur indépendant	* Château de Lascaux (AOC Pic Saint Loup) [1] * Domaine de Massamier	* Mas de Fournel [1] * Domaine de la Colombette [1] * Domaine du grand chemin * Château Pech-Céleyran * Domaine d'Aupilhac		* Domaine de Darnieux [1]	* Domaine Buisson-Charles [1]
Groupement export entre producteurs indépendants		* Les 4 L (Domaine d'Arjolle) [1] * Vins Made in Terranée * Émotions du Sud			
Marque collective	* Vin de pays d'Oc [3] * AOC Faugères		* Sud de France		

Pour plus de clarté, nous pouvons illustrer une stratégie « en voie d'essoufflement » par le cas de Chamarré (ex-OVS). La stratégie de Chamarré avait été initialement repérée comme prometteuse (par la presse) mais nos entretiens successifs devaient la révéler comme « en voie d'essoufflement ». Nous l'avons donc classée dans le tableau ci-dessus en : + - (échec). Le cas Chamarré n'a donc pas été sélectionné comme un des nos futurs cas d'étude. Ce que nous lirons dans la presse économique en 2010 confirmera notre choix. La *success story* s'est arrêtée en mai 2010. Croulant sous les dettes, la société a été placée en redressement judiciaire. Créée en 2005, Chamarré avait pourtant réussi à fédérer dix des plus importantes coopératives viticoles françaises pour produire des vins de cépages sous sa marque ombrelle, avec un concept simple. Son offre en chardonnay et pinot noir avait fait la une de l'International Herald Tribune. « On est en train de construire l'Airbus du vin ! » clamait alors dans Paris-Match son patron P. Renaudat peu de temps avant l'introduction en bourse de cette entreprise. Depuis, Chamarré avait tenté d'accompagner le développement économique des pays émergents, comme le marché chinois. Cependant, la société Chamarré a fait l'amère expérience de l'atomisation de la structure de production du vignoble du Languedoc-Roussillon. P. Renaudat témoignera en ces termes : « L'ambition de Chamarré nécessitait une implication totale de nos coopératives partenaires pour faire face à une concurrence mondiale croissante. Elle a été insuffisante ». En novembre 2009, il avait été décidé de poursuivre l'activité malgré la perte de capital. Il semblerait que le groupe Chamarré ait poussé un peu trop loin la logique commerciale appliquée par les vins du Nouveau Monde au point de perdre l'identité culturelle des vins français, sans pour autant pouvoir rivaliser en termes de prix.

Précisons que ce processus de sélection d'études de cas nous a conforté dans le choix de notre objet de recherche. En d'autres termes, au fil de cette sélection, nous avons découvert d'autres unités d'analyse potentielles (très proches de notre unité d'analyse puisque la PE vigneronne appartient au réseau Vigneron Indépendant). Ainsi, nous avons écarté le viticulteur ou coopérateur en amont de la coopérative comme unité d'analyse potentielle parce que sa marge de manœuvre stratégique est selon nous trop étroite. Outre le choix de quitter la coopérative et de vinifier son vin par lui-même, ce qui équivaut à devenir producteur indépendant (vigneron), les stratégies de vinification et de commercialisation sont définies par la ou les coopérative(s) dont il est membre. Ses actions stratégiques se limitent donc à :

- baisser fortement son rendement pour produire des raisins de meilleure qualité qui seront transmis à la coopérative chargée de transformer ses raisins en vin (vinification);
- planter de nouveaux cépages en phase avec la demande du marché et augmenter le rendement sur ces cépages ;

- passer la production des raisins en agriculture raisonnée ou biologique (AB) dans le but d'alimenter une cave coopérative spécialisée dans la vinification et la vente de ces vins ;
 - mécaniser la taille et les vendanges ;
 - planter de nouveaux cépages dans le but de produire du raisin destiné à une entreprise agroalimentaire qui le transformera en produit fini autre que le vin, par exemple, en jus de fruit (jus de raisin) ;
 - abandonner la culture du raisin pour une autre culture comme des céréales, de la stévia etc.
- Le producteur reste alors un agriculteur mais n'est plus un viticulteur.

De même, nous avons finalement écarté les coopératives comme unité d'analyse potentielle, car elles font l'objet de nombreuses études au sein du *pool* de chercheurs dédiés à l'industrie du vin, notamment à Montpellier. Ces études portent sur leur performance financière, le développement durable, etc. De ce fait, dans le tableau précédent, nous avons présenté l'ensemble des organisations initialement repérées mais surtout les dix cas qui étaient à nos yeux, en ce début de recherche, caractéristiques d'échecs ou de succès stratégiques dans un contexte généralisé de crise sur la période définie, c'est-à-dire à partir de l'année 2000. Plus précisément, **quatre cas ont retenu une attention particulière et ont fait l'objet chacun d'une étude approfondie : Vin de pays d'Oc, Gabriel Meffre, UCCOAR et Val D'Orbieu.** Un traitement approfondi a été réalisé pour ces quatre organisations car elles sont des « **relais aval** » dont les stratégies peuvent « inspirer » les vigneronns en cave particulière en mal de commercialisation dans un contexte de crise vitivinicole. **Cinq autres organisations** de type **cave particulière** ont aussi retenu notre attention et ont fait l'objet cette fois de « mini cas » au sens de « mini étude de cas ». Ainsi, quatre domaines vitivinicoles ont été sélectionnés car nous avons considéré leurs stratégies comme exemplaires en termes de succès et de performance dans un contexte de crise : **Château de Lascaux, Mas de Fournel, Domaine la Colombette et Domaine de l'Arjolle.** Un domaine vitivinicole a aussi été sélectionné car nous avons considéré sa stratégie comme exemplaire en termes d'échec, donc générant de trop faible performance dans un contexte de crise : **Domaine de Darnieux.**

1.2.2. Le traitement des données

Concernant les quatre études de cas, il s'agit d'**étudier des stratégies d'échec et de succès en contexte de crise.** Selon Van de Ven et Huber (1990), **comprendre le mieux possible la dynamique de l'objet étudié revient à répondre à trois interrogations : comment émerge-t-il ? Comment se développe-t-il ? Et comment prend-il fin ?** Nous souhaitons

effectivement comprendre la genèse des stratégies étudiées et leurs développements. Nous avons donc opté pour une étude longitudinale. Sous forme d'une analyse souvent descriptive, l'étude longitudinale peut être accompagnée d'une première analyse d'informations (Eisenhardt, 1989). En revanche, si la recherche longitudinale est indissociable du temps, dans la présentation de nos études, ce dernier sera relégué au second plan. De plus, selon Forgues et Vandangeon-Derumez (2007), un des éléments préalables au traitement des données longitudinales est l'écriture d'une monographie. La monographie permet de réduire les données collectées pour ne retenir que celles nécessaires à la compréhension historique du phénomène observé.

Afin d'alimenter en données ces monographies, nous nous sommes référé au principe de triangulation des données (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1989) en multipliant les sources documentaires et les personnes interviewées. Toutefois, nous relativisons la portée de nos résultats. Nous avons conscience qu'il existe des biais, par exemple, pour reconstituer la réalité que comporte l'étude *a posteriori* d'une histoire particulière. En reconstituant *a posteriori* les faits, nous prenons le risque d'être confronté à une modification de la réalité. Les acteurs ont généralement tendance à relater les événements dans un ordre qui leur semble après coup plus logique. De même, ils communiquent à l'observateur leurs jugements de valeur et lui fournissent une image différente de la réalité. De plus, Leonard-Barton (1990) souligne que les acteurs peuvent volontairement rester flous sur certains détails. Ces acteurs sont parfois peu disposés à parler, croyant imprudent de faire émerger certains problèmes ou difficultés passés. Par conséquent, une étude longitudinale et en temps réel peut favoriser la validité interne en permettant de dépister l'ensemble des événements importants du phénomène étudié (Leonard-Barton, 1990). Ainsi, nous considérons que nos résultats ne peuvent être universels dans la mesure où la réalité telle qu'elle est observée à un moment donné n'est pas permanente. Des événements futurs peuvent survenir et remettre en cause nos résultats issus d'une observation réelle.

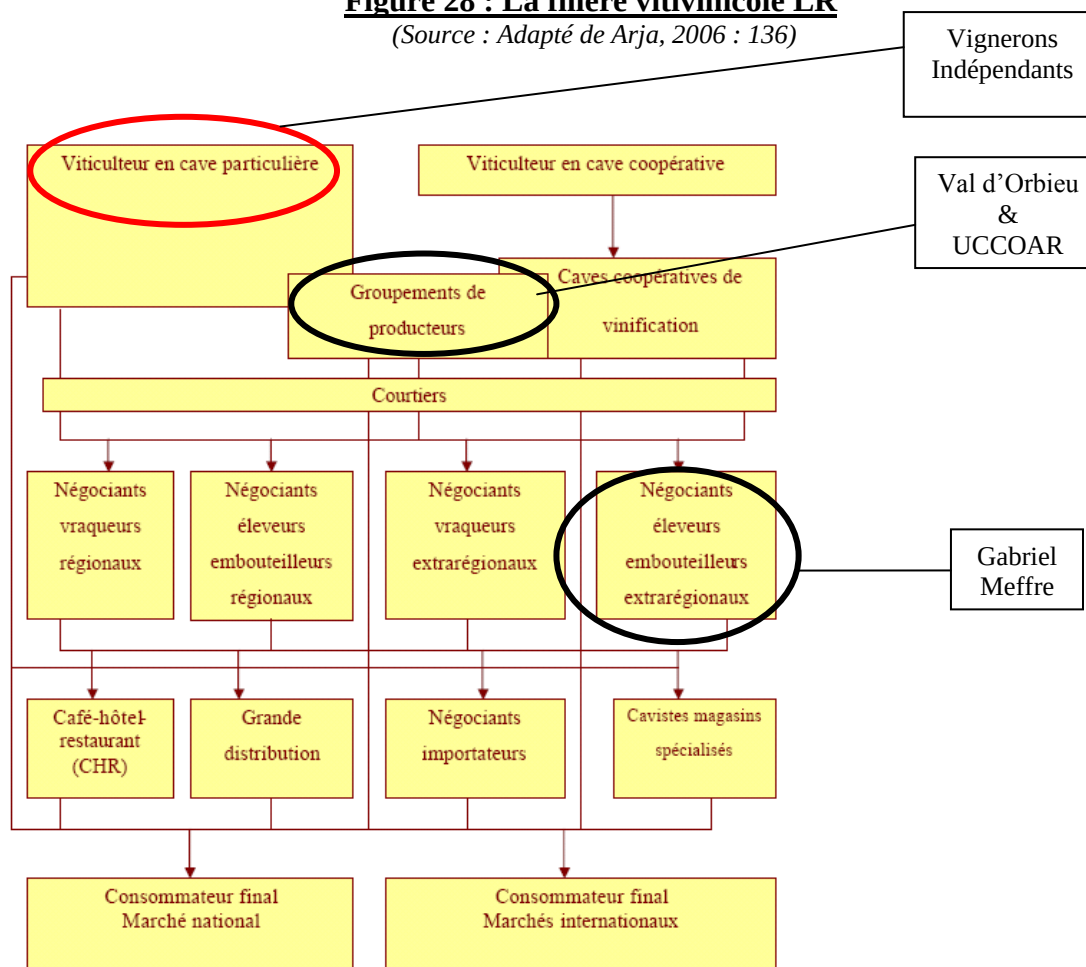
L'exposé des résultats issus de ces cas se fera principalement de façon narrative et descriptive (parties A, B, C, D, F). Une partie analytique est aussi présente (partie E). Afin de décrire au mieux l'évolution des stratégies d'échec ou des stratégies à succès en contexte de crise, l'ensemble est intégré dans **la trame commune** suivante :

- A. Palmarès** : pourquoi cette organisation a-t-elle été choisie comme cas d'étude ?
- B. Fiche d'identité** : quelles sont les caractéristiques particulières de cette organisation ?
- C. Genèse** : quelles sont les origines du succès ou de l'échec de la stratégie mise en œuvre en contexte de crise ?
- D. Les conditions du changement stratégique** : quelles sont les conditions d'un renouveau stratégique ou au contraire les freins à la continuité du succès ?
- E. Facteurs clefs** : quels sont les facteurs clefs d'échec qui empêchent le retour à la performance ou encore les facteurs clefs de succès qui offrent à une organisation d'être performante en contexte difficile de crise ?
- F. Perspectives futures et facteurs clefs de succès potentiel** : quels sont les facteurs clefs sur lesquels parient les entreprises pour être performantes à court et moyen terme ?

Concernant les cinq « mini études de cas », nous avons réalisé pour chacune de ces caves particulières une brève synthèse de leurs caractéristiques propres et notamment en termes d'actions stratégiques. Nous avons donc fait le choix du type 3 (cas multiples avec une seule unité d'analyse) parmi les quatre types de conception de l'étude de cas développés par Yin (1990). Rappelons ces différents types de conception: le type 1 (cas unique avec une seule unité d'analyse) ; type 2 (cas unique avec plusieurs unités d'analyse) ; type 3 (cas multiples avec une seule unité d'analyse) et type 4 (cas multiples avec plusieurs unités d'analyse). Ces cas seront présentés au chapitre 6.

Figure 28 : La filière vitivinicole LR

(Source : Adapté de Arja, 2006 : 136)



1.2.3. La participation aux vendanges

Nous avons toujours souhaité comprendre « de l'intérieur » notre objet de recherche et plus particulièrement les processus de fabrication d'un vin de qualité. En d'autres termes, nous n'envisageons pas d'étudier théoriquement notre objet de recherche sans avoir approché la réalité concrète et quotidienne d'une cave particulière, sans « avoir mis les mains dans le jus de raisin ». Parce que nous souhaitions aussi pour un temps sortir de notre région viticole de référence, nous avons saisi l'opportunité de travailler quelques jours au sein d'une cave particulière en Bourgogne. Nous y étions en pension complète. L'immersion était donc totale pendant cinq jours de vendanges. Cette expérience est donc une première approche car tout ne peut être vu sur une si courte durée. Toutefois, notre démarche s'apparente à une approche ethnographique. Selon Arnould et Wallendorf (1994), l'ethnographie privilégie la collecte d'informations systématique sur les actions humaines dans leur contexte naturel d'expression. Ainsi, toujours selon ces auteurs, l'observation participante est la méthode pertinente pour cette « immersion dans le réel » (cité par Thiétart et *al.*, 2007 : 136). Dans le chapitre 6 à venir, nous tenterons d'explicitier ces moments vécus qui ont clairement répondu à notre besoin de comprendre les expériences de production, la valeur que les producteurs leur accordent et la façon dont ils les vivent. De même, nous avons pu apprécier les liens entre savoir-faire, production d'un produit de qualité et succès commercial.

1.2.4. La participation au projet Prospective VV-LR 2025

L'opportunité nous a été donnée de participer activement à l'exercice de Prospective Vigne-Vin LR 2025 sur la période de février 2010 à mars 2011. Cette étude a été commanditée par la Draaf LR (Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt) avec l'appui du Ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche, ainsi que de FranceAgriMer. Nous étions employés en tant qu'ingénieur d'étude par l'Institut des Hautes Études de la Vigne et du Vin (IHEV). Tout au long de cette étude, lors de nos multiples réunions, nous avons pu observer, écouter les experts désignés. Nous avons parfois été amenés à « voter » pour telle ou telle option en même temps que ces experts, mais nous limitons autant que possible ce niveau de participation, car nous ne nous considérons pas comme légitimes, n'étant tout simplement pas « experts ». Pourtant, il nous semble que nous avons indirectement agi comme « un filtre » notamment lorsque nous avons à charge la rédaction de notes de synthèse de nos réunions et surtout lorsque nous avons rédigé le rapport final intitulé *Prospective Vigne-Vin-LR : Perspectives d'évolution de la filière vitivinicole dans la région Languedoc-Roussillon à échéance 2025* remis en septembre 2011 aux

commanditaires. Au moment où nous écrivons ces mots, ce rapport reste d'ordre confidentiel. Toutefois, nous avons obtenu l'autorisation de publier dans ce présent manuscrit les quatre macroscénarios rendus publics lors d'un conseil de bassin en présence du Préfet de région le 20 mai 2011. Nous serons particulièrement attentifs au contenu du macroscénario n°3. Il a été désigné par les experts et les représentants professionnels de l'industrie vitivinicole régionale comme le scénario « tendanciel » à 2025 de la situation actuelle de crise. Si cette étude de prospective a été réalisée après notre phase quantitative, nous avons fait le choix de conserver ce macroscénario n°3 dans la partie qualitative exploratoire, car il nous aide à comprendre notre contexte d'étude. Nous retrouverons les trois autres macroscénarios en Annexe 2.

2. Le principe de saturation des données

Notre terrain de recherche est un terrain complexe, toutefois les diverses approches qualitatives utilisées nous ont permis d'assimiler de nombreuses connaissances liées à l'industrie vitivinicole. Dans ce sens, la participation à l'étude de prospective VV-LR 2025 aura confirmé une forme d'expertise acquise tout au long de ces années de recherche sur l'industrie du vin. En effet, être chargé de la prise en notes des propos énoncés par les experts nous a permis de nous rendre compte du chemin parcouru notamment en termes d'assimilation du vocabulaire et des notions propres à ce domaine (techniques, législatives, administratives etc.). Enfin, cette étude a été pour nous une expérience riche puisque la gestion de l'information issue de cette prospective nous a permis de parfaire notre compréhension de l'industrie vitivinicole et on peut dire que la gestion d'informations s'est poursuivie **jusqu'à une saturation (relative)**, c'est-à-dire jusqu'à ce qu'aucune information nouvelle ne puisse faire émerger de nouvelles données (Strauss et Corbin, 1998).

Nous précisons que l'ensemble des informations recueillies lors de cette phase qualitative nous ont permis de rédiger en **Annexe 1**, des synthèses sur « le marché du vin à l'échelle mondiale » ainsi que sur « la position française face à la crise de l'industrie vitivinicole ».

3. Les limites des données qualitatives

Selon Miles et Huberman (2003) (cité par Thiétart, 2007 : 275), « la révision permanente d'instruments place la recherche qualitative aux antipodes de la recherche quantitative, où la stabilité de l'instrument est indispensable à une mesure fiable. En recherche qualitative, la validité et la fiabilité de l'instrument reposent largement sur les compétences du chercheur... C'est une personne – plus ou moins faillible – qui observe, interroge et enregistre, tout en

modifiant les outils d'observation, d'entretien et d'enregistrement d'une visite de terrain à l'autre ». De plus, tout au long de nos entretiens, nous avons connaissance des biais existants sans pour autant avoir la possibilité de les éviter. Si les entretiens en face-à-face offrent une proximité enquêteur/enquêté, ils peuvent aussi engendrer des biais néfastes pour la qualité des réponses. D'un côté, l'enquêteur, conditionné par ses propres schémas mentaux, peut adopter des préjugés ou des interprétations subjectives selon la personne interrogée. D'un autre côté, la personne interviewée peut pervertir ses réponses volontairement ou involontairement face à l'enquêteur. Trois biais sont ainsi connus chez le répondant (Evrard et *al.*, 2003 : 180) :

- le biais de conformisme où le répondant se conforme aux normes sociales ;
- le biais de désirabilité sociale où le répondant cherche à se valoriser socialement ;
- le biais d'acquiescement où le répondant acquiesce systématiquement.

SECTION 3. LA PRÉSENTATION DE NOTRE TERRAIN D'ÉTUDE :

L'INDUSTRIE VITIVINICOLE RÉGIONALE DU LANGUEDOC-ROUSSILLON EN CRISE : UNE VISION DESCENDANTE

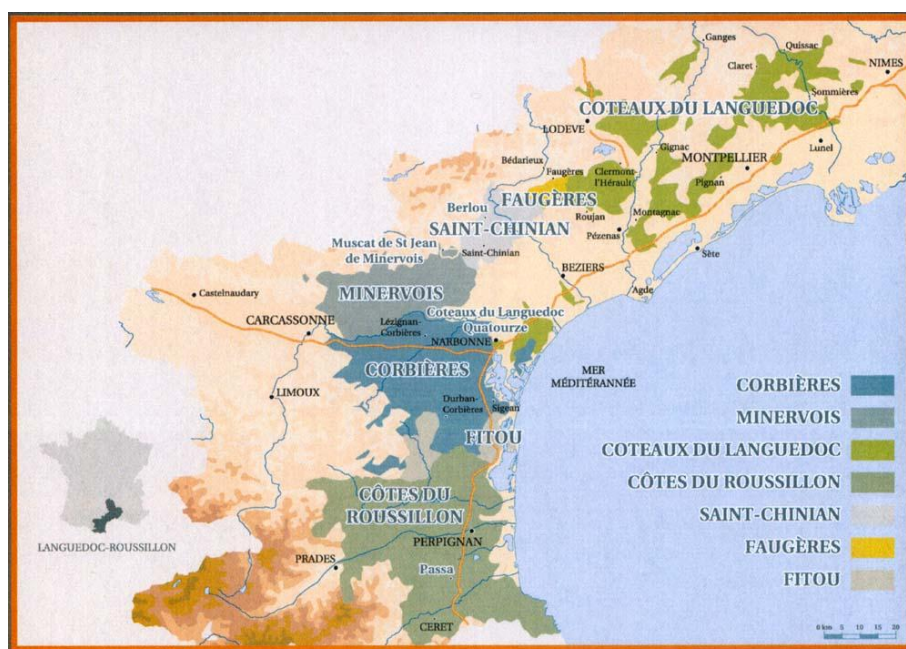
1. Poids économique

« Rester le premier vignoble du monde. »

[Les vignerons du Languedoc-Roussillon lors de la 7ème édition du salon Vinisud] (Source : AFP, 23/02/2006)

Figure 29 : Carte du vignoble du Languedoc-Roussillon

(Source : <http://www.coteaux-languedoc.com>, 2007)



Un vignoble de dimension mondiale

Le vignoble du Languedoc-Roussillon n'est pas épargné par la crise malgré de véritables atouts : classé en 2009 premier vignoble de France (1/3 de la superficie totale française, 1/3 de la production totale française en volume) et première région exportatrice de vins français dans le monde toutes catégories de vin confondues.

Tableau 34 : Représentation en 2009 de la part du vignoble régional LR en France et dans le monde (en superficie, en production et en valeur)

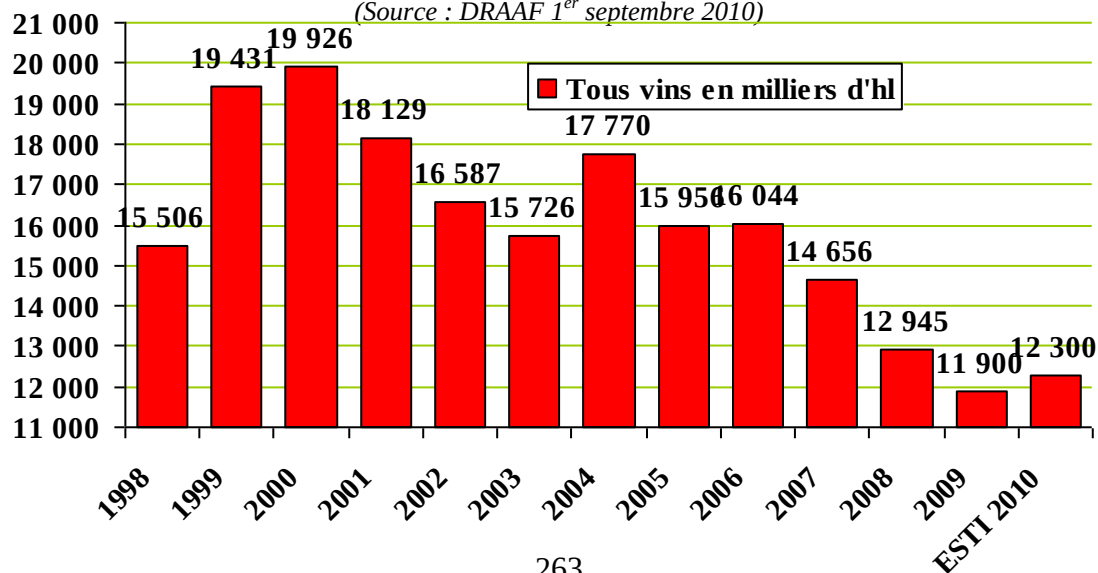
(Source : Élaboré par l'auteur)

	Monde	France	Région LR
Part de la superficie viticole de production (en % de la part mondiale)	100 %	9,6 %	3,6 %
Part de la production (en % de la part mondiale)	100 %	17 %	5,6 %
Part de la valeur (en %)	-	100 %	13 %

Ce vignoble est le premier vignoble au monde en termes de diversité, c'est-à-dire qu'il offre une variété exceptionnelle et unique au monde au sein d'un même bassin de production, aussi bien en termes de cépage, de type de vin ou encore en termes de type d'organisations. Ce vignoble est surtout l'un des plus vastes au monde en superficie et en volume ! Ainsi, bien que possédant une dénomination régionale, ce vignoble LR possède indéniablement une dimension mondiale. À titre de comparaison, notons que les vignobles australien et néozélandais produisaient, au moins jusqu'en 2004, un volume cumulé de vin bien inférieur au volume produit par le seul vignoble du Languedoc-Roussillon (14 millions d'hectolitres [AUS + NZ] contre près de 18 millions d'hectolitres [LR]). La figure ci-dessous illustre l'évolution de la production de vin sur la période 1998 à 2009.

Figure 30 : Évolution de la production de vin dans la région LR (tous vins en milliers d'hl)

(Source : DRAAF 1^{er} septembre 2010)



Un vignoble économiquement majeur pour la région LR :

En 2009, le vignoble LR comprend 230 caves coopératives et 2500 caves particulières. Ce sont 70 000 personnes qui exercent une activité directement en lien avec le secteur vitivinicole de cette région dont plus de 25 000 viticulteurs. Ce sont encore 30 000 autres personnes qui travaillent indirectement en lien avec ce secteur. Il faut aussi noter que l'agglomération de Montpellier concentre à elle seule 80 % de la recherche mondiale viticole (250 ingénieurs et chercheurs).

En 2004, l'industrie vitivinicole représentait encore plus de 44 % du chiffre d'affaires de la filière agroalimentaire régionale et plus de 52 % du chiffre d'affaires réalisé par cette filière à l'exportation (*Source : Agreste 2004*). En 2004, la vigne occupait encore près de 30 % de la S.A.U. (Surface Agricole Utile) de la région LR et les produits représentaient près de 50 % de la production agricole totale de la région avec 1,2 milliard d'euros. Il faut alors constater qu'en 2011, le chiffre d'affaires de l'industrie vitivinicole régionale est encore de 900 millions d'euros et que la valeur ajoutée apportée par cette même industrie à la région est équivalente à 540 millions d'euros. La contribution de la filière vitivinicole à l'économie agroalimentaire régionale reste donc conséquente. Néanmoins, il faut déplorer qu'en 2011, la filière vitivinicole régionale peine encore à sortir de son contexte de crise. **Nous nous interrogerons donc sur les origines de cette crise.** En premier lieu, nous pensons par exemple que la sortie de crise devra passer par une réappropriation de l'interrogation de son histoire conflictuelle vitivinicole. En d'autres termes, nous pensons ne pas pouvoir comprendre le monde présent sans en connaître son passé. Il nous semble donc ici utile de donner quelques repères propres à décrire l'évolution historique de ce vignoble.

2. Repères historiques : d'une crise à l'autre... vers une brève histoire de l'avenir de la filière viticole régionale

« [...] et quand le vin ne se vend pas, c'est tout le Midi qui a la fièvre... »
(*Source : Le Bris, 1974 :13*)

Depuis 600 avant J.-C., l'histoire des hommes de cette région est indéniablement liée au vin. Dès lors, le vin mais surtout la vigne occupera une place prépondérante dans l'économie et la vie des hommes du Languedoc-Roussillon. Et c'est à partir du milieu du 19^{ème} siècle, période d'investissements remarquables dans une monoindustrialisation de la région, que se construira, au fil des décennies, un vignoble régional de dimension mondiale. Ce développement ne se fera pas sans crises. Ce vignoble aura périclité maintes fois pour renaître, tel un phoenix, encore et encore de ses cendres. Ainsi, parce qu'on ne peut comprendre notre monde présent sans regarder le mouvement historique qui nous entraîne,

dans les paragraphes suivants, nous investirons le passé de cette industrie régionale en présentant les repères historiques clefs de son évolution. Il ne s'agira en rien d'offrir une image froide, abstraite, trop en chiffres, d'un patrimoine ancien désincarné. L'affect fait partie intégrante de cette histoire séculaire, ne pas le prendre en considération reviendrait à nier les drames économiques et sociaux qui se jouent plus que jamais en 2011 dans un contexte où ce vignoble de l'« Ancien Monde » peine à se relever. Ainsi, il nous aura semblé important d'éclairer le présent à la lumière du passé. Quelques références historiques seront donc relatées le plus synthétiquement possible pour mieux comprendre cette viticulture régionale nourrie d'extrêmes. L'histoire de la viticulture régionale oscillera du médiocre au meilleur, de la misère à l'âge d'or. Certains vigneronniers à la recherche de l'Eldorado passeront de l'extrême labeur à l'opulence, d'autres trouveront la mort en cherchant à mettre fin à leur détresse économique. Le plus souvent, lorsque le vin n'assure plus son existence, cette société finalement scellée dans un vignoble régional de masse exprimera sa colère à Narbonne ou à Montpellier lors de manifestations parfois spectaculaires.

2.1. IV^{ème} siècle avant J.-C : une présence « immémoriale » de la vigne dans la région Languedoc-Roussillon...

Le vin serait apparu il y a au moins 8000 ans, mais les traces de sa présence dans la région datent de 600 ans avant J.-C. avec l'importation à Agathé (Agde) de vins grecs vendus par des Phocéens. Les comptoirs qui accueilleront les amphores pleines de « nectar des dieux » se nomment Rhodania (Beaucaire), Héracléia (Saint-Gilles), Agathé (Agde), Ra (Saintes Maries-de-la-Mer), Pyréné (Port-Vendres). Situé au bord du Lez et en activité du VI^{ème} jusqu'au III^{ème} siècle avant J.-C, Lattara (Lattes) fut un port lagunaire important de la Méditerranée occidentale qui atteste de la production de vin dans la région au IV^{ème} siècle avant J.-C. Progressivement, les vignes plantées localement ont donc gagné sur le territoire et les vins de la région se font connaître : « Dès le premier siècle de notre ère, Pétrone distingue les vins de Tavel ; Plin l'Ancien instruit les vertus médicinales de la vigne et du vin, savoure l'ancêtre de la blanche Clairette de la vallée de l'Hérault ; son neveu, Plin le Jeune (62-114), goûte le nectar du terroir de Fontignau [...] Tite-Live aurait, assure-t-on apprécié les vins blancs du pays de Limoux » (Gavignaud-Fontaine, 2000 : 20). Plus tard, en Septimanie, les Carolingiens ouvriront la voie à saint Benoît d'Aniane qui développera largement la présence des abbayes et de leurs vignes. Les vins de qualité de la région sont à l'honneur sur les tables des rois : Philippe Auguste, Henri III, Philippe le Bel, Charles VI, Charles VII, Louis XI, François 1^{er}. Déjà sous Philippe III le Hardi, les coupages frauduleux de vin sont punis par des

édits royaux. Le contenu des tonneaux est surveillé par des confréries de vignerons. Plus tard, dans la seconde moitié du 17^{ème} siècle, l'ouverture du port de Cette (Sète) favorise l'exportation de vin. Cependant, les négociants sétois ne concurrenceront jamais réellement les Bordelais pour causes de facteurs limitant tels qu'une batellerie insuffisante, de forts écarts de température, des liaisons trop lentes via Gibraltar. « Les registres de délibérations communales de Saint-Georges-d'Orques témoignent d'expéditions à destination de l'Angleterre, de la Hollande, de la Russie ; elles sont frappées du sceau local et mentionnent le millésime » (Gavignaud-Fontaine, 2000 : 27).

2.2. 1790-1857 : d'une production de qualité à la mort annoncée d'un vignoble ...

En 1790, le vignoble audois compte moins de 30 000 ha. On ne cherche que la qualité avec des plants d'Espagne qui jouissent d'une grande réputation. En ce début du 19^{ème} siècle, les agriculteurs de l'Aude s'occupent principalement de la production de céréales et notamment de blé mais la terre s'épuise et les prix des céréales sont à la baisse. Les vignes seront alors progressivement plantées dans les terres trop pauvres ou trop inaccessibles pour le blé. Les héritiers des serfs et des vilains veulent devenir de petits propriétaires et produire leur propre vin. La vigne devient alors « fille de la révolution, une culture du peuple » (Revel, 1996 : 15). La vigne gagne en superficie pour atteindre plus 50 000 ha en 1830 mais ce sont des plants plus productifs et moins spiritueux. En 1852, le discrédit est jeté, les prix s'effondrent et 1/3 de la production part à la chaudière. En parallèle, au début des années 1850, l'oïdium, parasite de l'appareil foliaire, frappe les vignobles du Midi et la production audoise en volume est divisée par sept. C'est la mort annoncée du vignoble régional.

2.3. 1857-1907 : de l'Âge d'or à la révolte des « gueux » du Midi

Étonnamment, le renouveau sera fulgurant. La technique du soufrage viendra à bout de l'oïdium. Entre temps, le négoce parisien étend son réseau de ravitaillement au rythme du déploiement du chemin de fer (ligne Bordeaux-Sète inaugurée en 1857). Le transport du vin devient plus facile et rapide, mais surtout possible grâce aux travaux de Louis Pasteur sur la conservation des vins. Les prix remontent très rapidement pour offrir au vignoble audois son Âge d'or. Le cultivateur abandonne toute autre exploitation, car la demande en vin est forte et rapporte gros. Dès qu'un paysan, un commerçant, un artisan ont quatre sous de côté, ils investissent dans l'achat d'une vigne. Tous veulent être vignerons ou vivre du commerce du vin. La monoculture est reine dans une région comparée à l'Eldorado. L'Aude produit sept millions d'hectolitres en 1880. Cependant, d'année en année, une catastrophe se prépare. En

1863 (Vallée du Rhône), 1875 (Hérault), 1876 (Gard) et 1883 (Aude), un puceron nommé phylloxéra ne laissera derrière lui que des souches mortes dans les vignobles du Midi. De nombreux petits propriétaires sont ruinés et deviennent journaliers ou émigrent en Algérie. Les vignerons de la région de Montpellier doivent alors travailler comme manœuvres ou maçons pour nourrir leur famille. La production baisse, les revenus aussi mais la ruine définitive est cependant évitée. Les travaux du botaniste J.E. Planchon, qui s'est tourné vers la diaspora des juifs austro-hongrois établie aux États-Unis, ont permis de trouver des solutions. De son côté, dès 1887, Pierre Viala est missionné par M. Develle, ministre de l'Agriculture, pour explorer en Amérique les solutions techniques qui serviront de base à la greffe de cépages français sur des pieds californiens résistants au phylloxéra. Le vignoble peut ainsi être reconstitué mais sera toutefois de médiocre qualité. Ces nouvelles vignes produisent des vins si faibles en alcool qu'il faut les sucrer abondamment ou les renforcer avec des vins algériens. Ainsi, les premiers vins d'Algérie vendus moins chers arriveront en France métropolitaine dès 1890. « Dès la crise surmontée, le gouvernement encourage la reconstitution du vignoble en dégrevant de l'impôt foncier pendant cinq ans toute nouvelle plantation. Une véritable frénésie s'empare des vignerons méridionaux : forêts et mûriers sont arrachés, les prés retournés, on plante même dans le sable ! » (Le Bris, 1974 : 14). Les crises futures n'étaient dès lors plus seulement viticoles mais sociales. C'est aussi de cette époque que date le choix d'une monoindustrialisation de la région. « Seulement, un mal plus dangereux que le phylloxéra a fait son chemin dans les mentalités. Il s'agit de produire à tout prix, faire de l'argent avec le gros rouge. C'est le règne de l'aramon [...] les rendements sont énormes, la qualité en souffre. On peut parler alors de bibine. À ce retour de quantité s'ajoutent des pratiques nées de la pénurie de la crise phylloxérique : le sucrage et le mouillage qui permettent d'augmenter encore la production. Une loi du 28 janvier 1903, en supprimant la détaxe dont bénéficiaient les sucres destinés à la vendange, ouvre la voie au sucrage clandestin, donc à la fraude. » (Revel, 1996 : 17). En effet, pour pallier la forte baisse de la production intérieure, le gouvernement avait autorisé la mise en vente de « vins de sucre », produits par la fermentation de marcs de raisin additionnés de sucre (chaptalisation) et d'eau (mouillage), le sucre ajouté augmentant le degré du vin. Cette pratique continuait alors que la production était redevenue à son niveau d'avant la crise phylloxérique. Ainsi, les premiers signes de surproduction sont visibles dès 1895 et c'est à partir de 1900 que la mévente se généralise. C'est la crise. La chute des cours du vin provoque ruine et famine. Les fraudeurs sont accusés de tous les maux. À Montpellier, le 9 juin 1907, la révolte des « gueux » rassemblera 600 000 manifestants. 50 000 soldats seront envoyés par Georges

Clemenceau dans le Midi. Le Midi viticole en révolte se découvre un leader en la personne de Marcellin Albert qui limitera l'effusion de sang à six morts. Les soldats manifestent leur solidarité envers la viticulture. Ils marchent alors avec les pauvres la crosse du fusil en l'air en signe de protestation contre les ordres. [En 2009, lors de manifestations contre la crise, on pouvait encore entendre les manifestants affirmer que chaque CRS a un membre viticulteur dans sa famille. L'expression de la détresse vigneronne se traduit pourtant dans les faits par des jets de lourds pavés sur ces même CRS qui lancent en retour leurs gaz lacrymogènes]. La crise de 1907 se finira par la mise en place d'une déclaration obligatoire des récoltes. Les retards d'impôts dus par les viticulteurs ruinés sont annulés et les meneurs viticoles sont libérés. Le 22 septembre 1907, est créée la Confédération Générale des Vignerons qui, avec un point de vue apolitique, consacre la volonté des vignerons de contrôler eux-mêmes leur profession.

2.4. 1908-1935 : du toujours « trop » de vin de l' « Autre France » à la régularisation de la production nationale

Les années de récoltes se succèdent et la solidarité s'installe avec la multiplication des premières caves coopératives. La Première Guerre Mondiale videra les campagnes mais ouvrira des débouchés à la « vinasse » avec l'introduction de la fiole de vin dans la ration des soldats dès 1914. Le vide de main d'œuvre sera comblé par les travailleurs espagnols fuyant la misère. En 1924, la France et sept autres pays voisins créent l'Office international du vin (OIV) dans le contexte de la Société des Nations (SDN). Ils collaborent sur les thèmes suivants : effets bienfaisants et qualité hygiénique du vin ; protection des intérêts viticoles et du consommateur et amélioration des conditions du marché ; uniformisation et concordance des méthodes d'analyse ; protection des appellations d'origine, garantie de pureté et d'authenticité des produits ; répression des fraudes et concurrence déloyale. La forte impulsion française au sein de l'OIV pousse à l'instauration d'un processus de normalisation visant à garantir l'authenticité des produits. L'élargissement et l'institutionnalisation de ce modèle de gestion de fraude et de concurrence dans le commerce international du vin se fait progressivement et sans opposition majeure, en parallèle avec l'adhésion de nouveaux États membres, producteurs, puis parfois exclusivement consommateurs. Dans les années 1920, la demande en vin en France ne cesse de croître. Pour pallier les déficiences du vignoble du Midi, le vin est importé de Tunisie, du Maroc et d'Algérie. En 1928, l'Algérie produit un quart de la consommation nationale. En 1934, le cap des cent millions d'hectolitres produit par la France est franchi provoquant la prévisible crise de surproduction et l'effondrement des prix. En 1935, l'application du projet déposé par le député de l'Hérault, Édouard Barthe,

régularisera le marché en bloquant les excédents et en les écoulant au pire par distillation. Ainsi, en 1935, les pouvoirs publics décident la séparation des deux régimes viticoles : le « statut viticole » pour les vins courants et le régime des « appellations d'origine » pour les autres vins. Le statut viticole est fondé sur l'intervention publique : les mises en marché à la production de vins courants sont contrôlées (blocage, échelonnement des sorties selon les prix constatés), les excédents sont distillés et les produits qui en sont issus pris en charge par l'État. Parallèlement, en juillet 1935, l'AOC s'institutionnalise avec la création du Centre national des appellations d'origine des vins et eaux-de-vie (CNAO) qui deviendra l'INAO en 1947. La délimitation parcellaire sera alors codifiée. Les pratiques culturales et œnologiques seront définies puisque l'encépagement et le terroir seront considérés comme indissociables pour définir la spécificité des vins. Ces vins issus d'un terroir délimité ne sont pas soumis au statut viticole ; moyennant un contrôle de leur rendement et des techniques culturales, le respect d'un encépagement spécifique, l'État délègue à un syndicat de défense de l'appellation d'origine l'initiative de modifier les conditions de production (Hannin et *al.*, 2010).

2.5. 1936-1961 : de l'incompréhension des pouvoirs publics jusqu'aux Accords d'Évian

La Seconde Guerre Mondiale met en veille le vignoble régional. Sous prétexte de privilégier le colza et le tournesol, le gouvernement de Vichy fait tomber drastiquement la production régionale de vin. À cela s'ajoute dans les années 1950, un système de production à base d'engrais et de forte mécanisation aidant ce vignoble du Midi après un difficile redressement suite à la guerre. Ce progrès technique dans le secteur se traduit par une croissance tendancielle des rendements des vins courants. Pourtant, le monde viticole a du mal à s'organiser. Les structures se multiplient mais se chevauchent, les sigles sont à la mode. Entre luttes d'influence et « magouilles », le vigneron ne reconnaît plus les siens dans ces organismes représentatifs nouvellement créés qui font finalement, trop souvent, le jeu des pouvoirs publics. « Alors que dans les autres régions productrices de vin, la tendance est plus ou moins à l'union, le Midi se perd dans les divisions » (Revel, 1996 : 29). Les millions d'hectolitres déversés via le port de Sète en plein de cœur de l'Hérault seront vécus comme des provocations d'autant plus que certains négociants qui coupent la « vinasse » du Midi avec le vin algérien à plus de treize degrés ont promis de ne plus en importer. Des manifestations de vignerons comme en 1955 bien que suivies seront vécues comme inutiles. « Le cœur n'y est pas ». Il y a trop de divisions, de rancœurs accumulées.

En 1962, les Accords d'Évian prévoient que les vins algériens (près de 20 millions hl) continueront d'être importés en France pendant 10 ans. En fait, les Accords d'Évian obligent

la France en demande de pétrole algérien à importer du vin avec des droits de douane réduits de 80 % sur ces importations. Incompatible avec le principe de préférence communautaire, cette disposition retarde donc la mise en œuvre d'une OCM. Aux vins algériens, transportables par bateau dans des conditions économiquement valides, les importateurs pinardiens languedociens substitueront des vins communautaires du Mezzogiorno italien. Ces importations contribueront bientôt au déclenchement de crises sur le marché des vins de table, les « guerres du vin ». De plus, au début des années 60, au lendemain de l'indépendance algérienne, de nouveaux demandeurs d'emplois affluent depuis les principaux ports languedociens. Le problème du chômage s'impose. Les tensions s'exacerbent. Le gouvernement est alors jugé responsable de la crise socio-économique. Le mécontentement gagne aussi les mouvements régionalistes occitans dont le renouveau et les injonctions inquiètent particulièrement le gouvernement. Depuis 1907, l'État a pris conscience que la fluctuation des revenus des viticulteurs est responsable d'une succession de crises qui rendent le climat social particulièrement hostile envers lui. Ce sentiment de crise est renforcé par un manque d'activités industrielles qui auraient pu fournir des échappatoires à une monoculture viticole sinistrée. De ce fait, l'État cherchera à apporter une réponse aux crises chroniques de la viticulture. « C'est dans ce climat tendu que celui-ci se sent le devoir de trouver des solutions aux problèmes chroniques posés par la monoactivité agricole. La recherche d'une activité de substitution, génératrice d'emplois, débute et se focalise vite sur le tourisme » (Andreu-Boussut, 2004). Cette politique verra la création par l'État, le 18 juin 1963, de la mission interministérielle d'aménagement touristique du littoral du Languedoc-Roussillon. Nous l'avons déjà évoqué dans le chapitre 2, cette mission Racine a créé *ex nihilo* les stations balnéaires de La Grande-Motte et du Cap d'Agde (Hérault), de Gruissan et de Port Leucate (Aude), de Port Bacarès et de Saint Cyprien (Pyrénées-Orientales), de Port-Camargue (Gard).

2.6. 1961-1976 : de la création du Comité d'action viticole à l'irréparable incident de Montredon

En 1965, à nouveau les caves sont pleines. C'est l'asphyxie et la lente agonie de la viticulture régionale. Les vignerons « se cherchent » ou plutôt sont en attente d'un leader capable de galvaniser les foules. À partir des années 1960, alors que traditionnellement le recours à l'emprunt n'était que le moyen de faire face à court terme aux conséquences de mauvaises récoltes, il devient une quasi-obligation pour assurer à long terme l'expansion et la modernisation des exploitations. En parallèle, se multiplient les actions du CAV (Comité d'action viticole). En juillet 1970, c'est l'ouverture des frontières à la libre circulation des vins à l'intérieur de la CEE avec la mise en concurrence des viticultures française et italienne. À

partir de 1973, face à la crise politique et économique, la baisse continue de la demande en vin de table et l'ouverture européenne, un nouveau compromis politique est trouvé : la reconversion de cépages ou « Plan Chirac ». Le discours ambiant consistait à culpabiliser les producteurs de "mauvais vins", de "bibine", qui ne répondaient plus à la demande du consommateur qui "buvait moins, mais mieux" et à leur citer comme exemple la réussite économique du modèle des grandes régions de production de "vins de qualité". Cela ne suffit pas. Le pouvoir est accusé de « ruiner » la viticulture. En 1975, les commandos vigneron arrachent en une nuit l'ensemble des panneaux de signalisation du département de l'Aude. Les négociants pris en flagrant délit d'importation voient leurs camions-citernes détruits ou leurs caves de stockage vidées. Les actions les plus courantes sont le blocage de routes et de voies ferrées par l'abattage de platanes et la mise en feu de pneus. En 1975, 100 000 personnes se rassemblent dans les rue de Montpellier pour soutenir les vigneron. Depuis, l'exode rural affaiblit le corporatisme viticole et le Midi n'a plus observé de manifestations d'une telle ampleur. Le pire arriva le 4 mars 1976, un jour où l'absence de dialogue conduira à l'irréparable. Ce jour, qui restera gravé dans les mémoires des vigneron de la région fût celui de « violents affrontements entre viticulteurs et CRS à 5 km de Narbonne, au pont de Montredon. On tire de part et d'autre. Deux morts : un commandant de CRS et un vigneron des Corbières, Emile Pouytes, cinquante ans » (Bardissa, 1976 : 5).

Comme si ce coup dur pour la viticulture française ne suffisait pas, deux mois plus tard, à Paris, le 24 mai 1976, Steven Spurrier, citoyen britannique et caviste respecté à Paris, organise une dégustation à l'aveugle mêlant des vins californiens et français (des grands vins de Bordeaux et Bourgogne). Le jury ne réunit que d'incontestables dégustateurs français. Dans les deux catégories, blanc et rouge, les vins californiens l'emportent sur les vins français. Avec le talent pour la communication qui est le leur, les Américains le firent savoir et imposèrent deux genres qui ont depuis changé la face du monde du vin : les dégustations à l'aveugle comme étalon de classement et les vins de cépages.

2.7. 1977-2010 : vers d'autres moyens de s'en sortir...

« En quelques années à peine, le Languedoc a troqué son vignoble de masse hérité du dix-neuvième siècle, contre une mosaïque de terroirs à fort potentiel économique ; leurs vins partent à la conquête de lointains horizons. » (*Source : Gavignaud-Fontaine, 2000 : 13*).

En 1984, à Dublin en Irlande, la Commission Européenne décide de changer de politique agricole et de ne plus financer les excédents. Il y a une réelle volonté d'accélérer le basculement vers une dynamique qualitative. Cette période correspondra à l'apogée des actions commandos avec l'incendie d'un supermarché Leclerc à Carcassonne. Les dégâts sont

de l'ordre de 50 millions de francs. Cette action est largement désapprouvée. L'incompréhension du monde viticole est totale. Les années suivantes verront les « forces vives » s'amenuiser. « La lutte est un éternel recommencement. Mais le combat s'épuise faute de combattants. La profession vieillit. Le vigneron qui n'a pas de successeur part à la retraite en livrant ses vignes à l'arrachage pour toucher la prime. Pour une installation, il y a quatre départs » (Revel, 1996 : 325). En 1994, les Accords fondateurs de l'Organisation Mondiale du Commerce (O.M.C.) ont consacré à Marrakech la plus grande réforme du système commercial mondial depuis la Seconde Guerre mondiale. S'en suivra l'entrée de l'Europe viticole dans une économie mondialisée et dérégulée. Les effets de régulation de l'offre ne marchent plus dans une Europe ouverte commercialement sur le monde. Les viticulteurs pensent de plus en plus qu'il y a d'autres moyens de s'en sortir. « S'organiser pour faire de meilleurs vins, de vrais produits du terroir, savoir les mettre en valeur, les commercialiser "en l'état", éliminer les intermédiaires, écarter de plus en plus les grosses boîtes avides de vins anonymes qui se prêtent à tous les trafics, tels vont être les chantiers des années à venir » (Revel, 1996 : 325).

La fin du XX^{ème} siècle verra le début d'un nouveau déclin pour cette monoindustrie vitivinicole régionale. Ceci conduira à des investissements autres que dans l'industrie vitivinicole. Les structures économiques les plus adaptées à l'économie du XXI^{ème} siècle seront privilégiées: activités tertiaires, développement d'industries de hautes technologies et de matière grise, unités de production de petite taille réactives aux changements conjoncturels. Dans la région LR, la priorité est mise sur le moteur de l'implantation des entreprises qui n'est plus la présence de matières premières, mais de facteurs immatériels tels que la qualité de l'environnement, le culturel, la santé, l'éducation, le cadre général de vie.

3. Ce que révèle la crise vitivinicole régionale

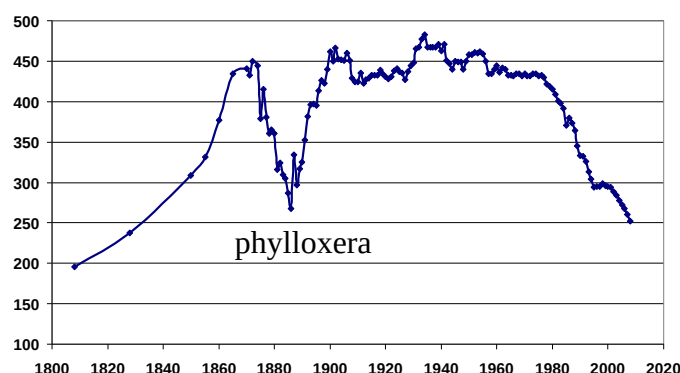
3.1. Une crise récurrente aux caractéristiques classiques d'excédent global ?

Au regard de l'histoire vitivinicole de la région LR, cette industrie traverserait une nouvelle crise et ferait une nouvelle fois face à ses propres dysfonctionnements. Cependant, selon nous, une crise structurelle profonde persiste dans le temps tout comme les mutations sectorielles qu'elle accompagne. Aigrain et Hannin (2005 : 27) emploient le mot « malaise » vitivinicole plutôt que « crise ». Ils expliquent : « on a voulu montrer que même si la crise s'est exprimée à partir de 2004, elle est quand même dans les tuyaux et elle couve une

maladie bien implantée depuis plusieurs années et plutôt depuis une décennie ». Au fur et à mesure que la crise des années 2000 se renforce, ces mêmes auteurs semblent prendre du recul face à une crise qui atteint désormais un seuil historique. Ainsi, en 2009, on pouvait lire de la plume de ces mêmes auteurs en réponse à une commande d'une étude de prospective à 2025 sur la filière vin régionale : « La viticulture du Languedoc-Roussillon est entrée dans les années 1980 dans une série de crises récurrentes qui ont fait baisser sa production de plus de 50 % en volume. Cette crise structurelle s'est accentuée depuis la campagne 2003/2004 » (Aigrain et Hannin, 2005). En effet, la superficie du vignoble dans le Languedoc-Roussillon a perdu près de 43 % de ses surfaces productives entre 1974 et 2009 (*Source : Srise Languedoc-Roussillon – SAA*). Rappelons que la diminution progressive de la superficie du vignoble de la région LR a débuté dans les années 1960 (*cf.* figure ci-dessous). Aujourd'hui, cette forte baisse de la superficie du vignoble régional ne ferait que se poursuivre pour rejoindre et dépasser la plus faible superficie de son histoire industrielle. La figure ci-dessous présente l'évolution de la superficie du vignoble de la région LR entre 1800 et 2009.

Figure 31 : Évolution de la surface du vignoble du LR : 1800-2009 (en milliers ha)

(Source : Adapté de Laporte et Touzard, 1998)



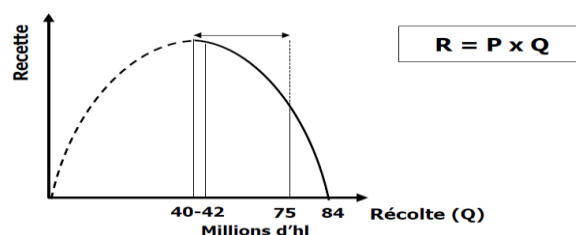
Pour notre part, nous situerons le début de l'étude de la crise de cette industrie à partir de l'année 2000 jusqu'à l'année 2010 au moins. Si le tableau ci-dessous atteste d'une diminution de – 25 % de la superficie de production et de – 33 % du volume de production pour le vignoble régional de 1989 à 2008, il détaille aussi et surtout l'accélération dans les années 2000 des pertes en volume et en superficie du vignoble régional LR.

Rappelons que la fin des années 1990 et surtout le début des années 2000 correspond à la montée en puissance de la concurrence internationale (*cf.* annexe 1). La consommation mondiale est relancée au début des années 2000 après une décennie de stagnation. **Notre période d'étude (2000-2010) concerne une crise vitivinicole régionale dans un contexte de légère croissance de la consommation mondiale.**

Tableau 35 : Évolution de la superficie de production sur la période 1989-2008*(Source : Agreste SRISE/DRAAF)*

ANNÉE	SUPERFICIE EN PRODUCTION (Ha)	PRODUCTIONS DE VIN (Hl)
1989	328 288	21 088 552
1990	318 826	21 924 194
1991	314 124	20 360 482
1992	309 942	20 474 348
1993	301 865	18 251 253
1994	293 487	18 409 950
1995	284 641	17 537 493
1996	284 238	19 032 436
1997	283 295	17 960 690
1998	282 802	15 508 126
1999	285 916	19 427 866
2000	284 636	19 959 051
2001	282 055	18 156 328
2002	283 147	16 579 070
2003	272 331	15 726 913
2004	270 673	17 781 340
2005	274 046	15 956 076
2006	262 920	16 313 362
2007	256 232	14 657 076
2008	246 910	12 985 069

Nous devons aussi préciser que l'année 2004 est une année particulière où l'ensemble des voyants d'alerte sont passés au rouge. Nous verrons au chapitre 6 que des entreprises comme Val d'Orbieu et UCCOAR ont renouvelé leurs dirigeants respectifs cette même année. Ainsi, tout particulièrement depuis 2004, la crise structurelle de la viticulture régionale s'est accélérée parce qu'une nouvelle crise conjoncturelle s'imposait avec pour cause un déséquilibre quantitatif sur des marchés du vin au niveau mondial. Certains acteurs subissent de plein fouet la loi de King bien connue des économistes. C'est-à-dire qu'au-delà d'une certaine quantité produite, tout accroissement de l'offre se traduit par une chute du revenu supérieure à la hausse des quantités vendues (Montaigne, 2005 : 5). Plus précisément, l'effet King suit cette équation : **Revenu: $R = P \times Q$** avec **P** = prix unitaire; et **Q** = volume de la récolte.

Figure 32 : L'effet King*(Source : Adapté de Montaigne, 2005 : 5)*

En 2004, la valeur globale de la récolte régionale a diminué d'autant plus fortement que la récolte totale a augmenté au-delà du seuil de saturation du marché. Des paramètres conjoncturels doivent aussi être pris en compte pour comprendre l'intensité de la crise. De 1999 à 2000, la fin des achats massifs de vins du Languedoc-Roussillon par les américains pour pallier l'épidémie de phylloxera (pucerons), qui toucha les États-Unis, a pu être observée. Rappelons qu'au début des années 1990, 2100 ha de vigne étaient en voie de dépérissement. Plus d'une décennie plus tard, le vignoble américain était reconstitué grâce à des porte-greffes résistants qui ont été replantés. De plus, dès le lancement de la monnaie européenne, l'euro fort face au dollar exacerbe la guerre des prix d'autant que l'inflation gagne les prix des matières premières (carton, capsule, bouchon, essence, etc.) qui restent difficiles à répercuter sur les prix de vente. De même, l'amont de la filière rencontre des difficultés pour répercuter la hausse des coûts de production, notamment des matières sèches (bouteilles, étiquettes, bouchons, barriques, etc.) dans les prix au stade du détail. En 2002, un mauvais millésime est constaté. En outre, des effets de coulure qui provoqueront la chute des raisins (jusqu'à 30 % par pied de vigne) sont aussi constatés. En 2003, la position diplomatique française lors de la seconde guerre du golfe impacte les ventes de vins français aux États-Unis. Enfin, nous rappellerons que l'obsolescence des mécanismes de régulation du marché aggrave la surabondance de l'offre. Par exemple, la distillation de crise souffre d'un manque de mobilisation parce qu'elle n'était pas obligatoire et était pratiquée sur la seule base du volontariat, etc.

S'il est important de prendre en compte l'histoire et l'aspect cyclique des crises au sein de cette industrie, il est tout aussi important de constater combien l'aspect cyclique affecte la psychologie des acteurs de cette industrie. Ainsi, un credo bien rôdé des acteurs de la filière serait « Ca va passer ! On va s'en sortir ! Le pire est passé » tel le discours de M. R. Lignon, vigneron et responsable de la distribution CHR chez Val d'Orbieu : « mais on va en sortir. Je crois que là on a touché le fond, on en est plutôt sûr... la récolte mondiale ça va aider... Il y a des gens qui se restructurent, il y a des gens qui disparaissent... ». Un autre exemple est la phrase prononcée par un cadre de syndicat (CIVL) à la fin d'une journée de présentation des résultats de la prospective régionale devant des professionnels : « L'histoire régionale nous montre que l'on s'en est toujours sorti, il n'y a pas de raison que cette fois-ci la filière ne s'en relève pas ». Autre exemple, même credo, les représentants de la FRSEA (Fédération Régionale des Syndicats d'Exploitants Agricoles), qui au plus mal de la crise en octobre 2010, affirment : « Les acheteurs commencent à s'affoler ; ils savent que la récolte mondiale est en baisse et qu'il n'y a plus les volumes ni en France, ni en Espagne, ni en Italie.

Les prix sont en train de monter dans ces deux pays. Nous avons une attente forte sur une remontée de prix de façon soutenue, après une baisse depuis 2003. La récolte est petite ; il n'y a pas de vin en stock ; il n'y en a pas à l'extérieur ; les prix montent : nous devons être fermes sur les prix » (*Source : Tout indique que les prix doivent monter, Paysan du Midi du 15 octobre 2010, interview de D. Carretier, président héraultais de la Commission vin de la FRSEA*). Dans ce cas, l'année 2011 lui donnera raison puisque les cours du vin sont remontés à leur niveau de l'année 2000.

Ainsi, certains acteurs de la filière laissent entrevoir un fort optimisme concernant la remontée des prix rémunérateurs à l'avenir. M. J.Y. Laporte évoque la montée des prix lié à la baisse mondiale de la production et s'interroge sur les acteurs qui auront la résilience pour tenir jusqu'à cet avenir meilleur. De son côté, M. L.-E. Migeon, directeur de UCCOAR à Carcassonne, nous livre sa vision de l'avenir : « Vous parliez de crise... Moi, je pense que l'on aura une crise de la rareté dans les années qui viennent. Parce qu'entre les arrachages, l'augmentation de la consommation mondiale, les gens qui n'ont plus les moyens financiers de suivre, ça commence à dégager fortement. Il n'y a pas que l'arrachage. Il y a des gens qui ont 55-60 ans, des gens qui ont l'opportunité de... bref, **il n'y a pas de renouvellement de génération**. On a aussi un terroir qui est de plus en plus sec donc même si nos raisins sont produits sur la même superficie, nos vignes donnent de moins en moins... ». M. N. Sinoquet, responsable marketing chez UCCOAR, ajoute : « Le commercial est important oui mais la stratégie d'approvisionnement l'est encore plus surtout quand la tendance est que l'on va manquer de vin. La vigne prend cinq ans avant de produire. Si l'on manque de vin, les approvisionnements seront difficiles à obtenir et donc à sécuriser ».

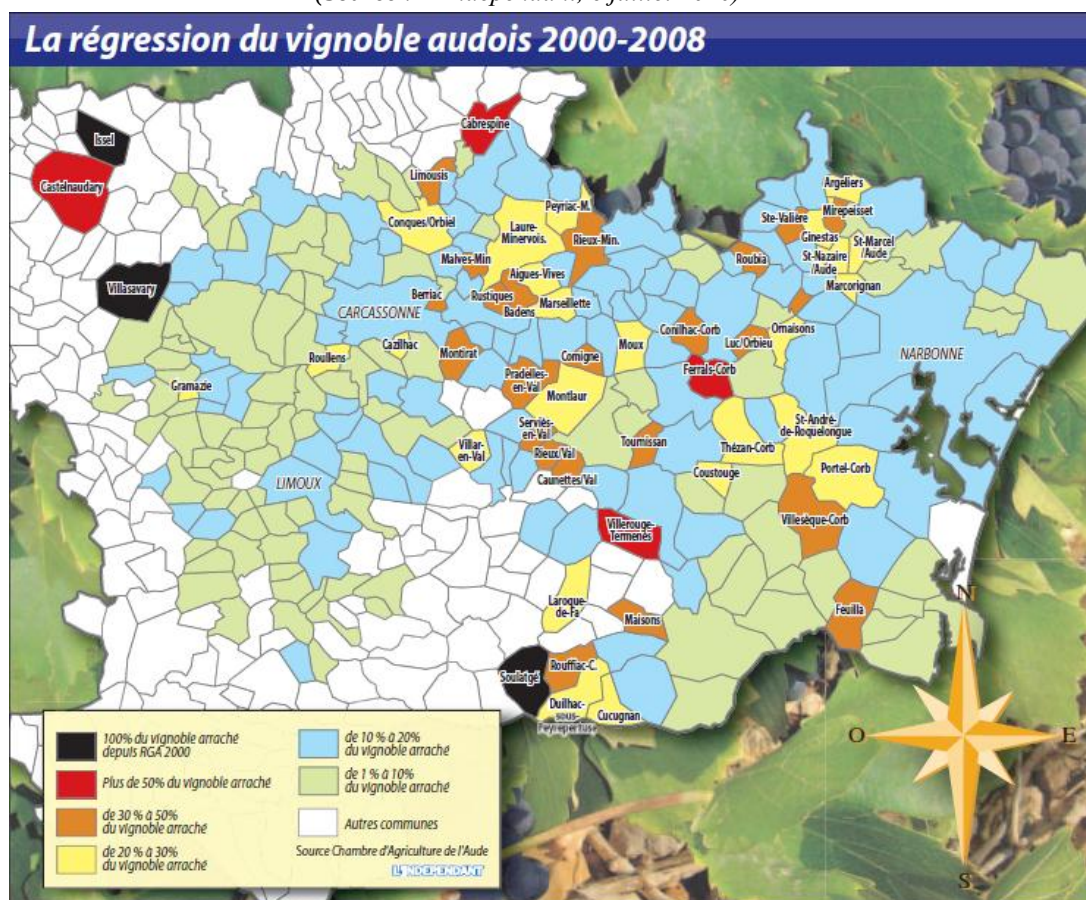
On peut d'autant plus s'interroger sur cette vision de M. Migeon de UCCOAR, entreprise située dans le département de l'Aude, que le 6 juillet 2010, le journal de ce département *L'Indépendant* titrait en page 3 : « Arrachage : le département défiguré ». Ce journal relate que depuis les années 2000, le département a perdu 15 000 hectares de vignes pour tomber à une surface totale de 70 000 hectares, la même qu'en 1850. Ce journal rappelle que jusqu'en 1980, le vignoble audois atteignait encore les 120 000 hectares. Dans la décennie 1970-1980, la production viticole annuelle de ce département pouvait atteindre jusqu'à 8,5 millions d'hectolitres. En 2006, cette production annuelle ne représentait plus que 5 millions d'hectolitres. En 2009, celle-ci est tombée à 4 millions d'hectolitres (*cf. figure ci-contre*).

Cette « déprise viticole » fait dire à un syndicaliste Joël Castany que l'industrie vitivinicole audoise est comparable à une industrie en déclin : « on est dans la problématique de la

sidérurgie, dans la problématique des chantiers navals, dans la problématique des démantèlements » (Laborie, 2007).

Figure 33 : La régression du vignoble audois

(Source : *L'Indépendant*, 6 juillet 2010)



Pourtant, il faut aussi rappeler que, depuis une vingtaine d'années, le vignoble régional se restructure en plantant des cépages en phase avec l'évolution de la demande. Sont ainsi distinguées les surfaces arrachées définitivement des surfaces arrachées pour être réencépagées. Par exemple, en France, au cours des 25 dernières années, la politique d'arrachage définitif et la restructuration du vignoble français ont eu pour conséquence de voir certains cépages, productifs mais inadaptés au marché, très nettement régresser. Les principaux cépages remis en cause sont : l'Aramon (– 91 %) qui a quasiment disparu, le Grenache blanc (– 65 %), le Carignan noir (– 61 %), le Cinsault (– 48 %), le Sémillon (– 45 %). À l'inverse, d'autres cépages, dont la demande internationale a stimulé les plantations, ont enregistré une forte croissance : Syrah (+ 425 %), Sauvignon (+ 231 %), Chardonnay (+ 213 %), Merlot (+ 201 %). Cependant, depuis dix ans, force est de constater que la superficie du vignoble régional LR a baissé de près de 14 %. Cette superficie est ainsi passée de près de 285 000 ha en 2000 à 246 000 ha en 2009, et il est aujourd'hui envisageable que la déprise viticole

se poursuit dans l'ensemble de la région au rythme annuel de 10 000 ha. En 2010, le *Paysan du Midi* du 15 octobre ne chiffrait plus qu'à 3 millions d'hectolitres, la récolte du département du Gard, sa plus petite récolte depuis 1949. Elle représente une baisse de – 14 % par rapport à la moyenne quinquennale (2005-2009) et – 20 % par rapport à la moyenne décennale (2000-2009). La chute de la production s'inscrit dans le structurel avec deux **explications qui vont bien au-delà des mauvaises conditions climatiques conjoncturelles** : l'arrachage et le vieillissement accéléré du matériel végétal (taux de renouvellement historiquement bas, mortalité). Selon J.-P. Couderc de SupAgro Montpellier, la déprise régionale peut se poursuivre au rythme de 10 000 ha arrachés par an. Il prévoit que ces 10000 ha arrachés annuellement en LR seront replantés dans le nouveau monde impliquant un transfert d'au moins 2000 € de valeur ajoutée par hectare soit une destruction de valeur de plus 20 MM € annuels.

Malgré cette forte déprise viticole, Chalmin (2009 : 341) nuance à court terme une remontée possible des cours du vin : « La réduction du potentiel de production (arrachages de vignes, aléas climatiques) prévu au sein de l'UE à 27 et les difficultés de l'industrie du vin dans le Nouveau Monde devraient créer des conditions favorables à la remontée des prix payés aux producteurs de raisins en cuve. De l'autre côté, la crise financière internationale a ralenti la consommation de vin sur les principaux marchés [...] le redressement des cours sont difficilement prévisibles ». Chalmin (2009 : 333) ajoute : « La campagne 2007-2008 a été marquée par une chute importante de la production de vin dans les pays d'Europe du Sud. Toutefois, en raison de la crise financière internationale, la baisse de la production ne devrait pas provoquer de hausse généralisée des prix payés aux producteurs. »

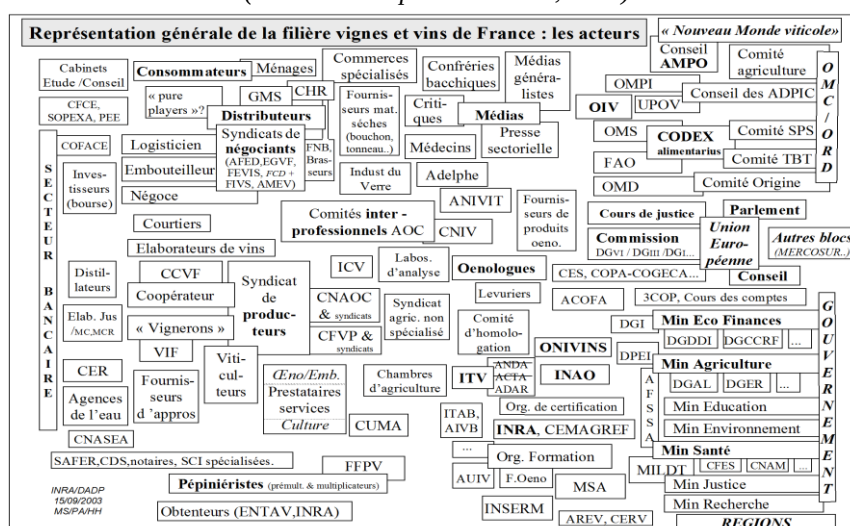
Si force est de constater qu'**en 2011, les cours du vin remontent doucement mais sûrement**, la filière doit toutefois prendre conscience qu'une remontée des prix ne résoudrait la crise qu'à moyen terme. Les propos de M. L.-E. Migeon sont à ce titre sans ambiguïté : « Ça fait trois ans qu'il y a effectivement surproduction et d'un coup cela s'est retourné. [...] Ça ne veut pas dire que les restructurations ont été réalisées. C'est ça le problème du Languedoc. C'est qu'aujourd'hui, on a des prix qui sont en train de se redresser (parce qu'ils étaient anormalement bas) et on n'a pas fait les modifications structurelles qu'on aurait dû faire dans cette filière. On va revenir dans cinq ans, si les prix baissent, ce sera la même catastrophe. Parce qu'on ne sait pas créer de la valeur ajoutée dans cette filière contrairement au Champagne, au Cognac et à l'Alsace. On n'a pas des tailles suffisamment importantes pour affronter le marché mondial. On n'a pas suffisamment d'innovations. On n'a pas suffisamment de marketing ». De son côté, J.-M. Fabre, Président des Vignerons

Indépendants de l'Aude, explique : « [...] ce n'est qu'à l'horizon 2012, que l'on pourra juger de l'effet durable de cette embellie des cours, que seule la raréfaction de l'offre explique actuellement. Nous devons donc profiter des deux prochaines années au cours desquelles nos entreprises vont pouvoir souffler un peu pour construire une stratégie régionale claire et cohérente » (Source : « 2011-2012, ça passe ou ça casse ! », *Paysan du Midi* n°3325, 19 novembre 2010). Comme nous l'avons décrit dans les sections précédentes, la concurrence internationale s'intensifie. Si cette crise perdure, alors l'industrie régionale doit rompre avec « le climat d'indifférence » ambiant et instaurer « un climat de crise » pour faire rapidement face à ses dysfonctionnements, ceux-là même révélés par la crise.

3.2. Une incapacité à agir ensemble pour devenir compétitif ?

Bien que cette représentation concerne la filière vitivinicole à l'échelle de la France, elle nous donne une première idée de la complexité de la gestion de la filière régionale LR.

Figure 34 : Représentation générale de la filière vignes et vins de France : les acteurs
(Source : Prospective VV-LR, 2010)



Cette crise aurait révélé, au niveau de la région Languedoc-Roussillon, une filière atomisée incapable d'adapter ses structures viticoles et de générer de nouvelles stratégies. « Plus tu as d'hétérogénéité en amont, plus tu arrives à des situations hallucinantes et inarbitrables » dicit P. Aigrain (Prospective VV-LR, 2010). Cependant, cette industrie régionale a pourtant profondément évolué subissant des mutations diverses dans les 30 dernières années. Lors d'un entretien en face à face, deux spécialistes de la filière vitivinicole régionale (qui ont souhaité garder l'anonymat) précisent : cette industrie est « en déclin rapide, en phase de restructuration. Les petits disparaissent les premiers, laissant quelques années aux moyens pour devenir gros ou disparaître comme un phénomène de transfert par vases communicants

des vins de base (- 10 % l'an), vers *les vins de qualité* (+ 2 à 3 % l'an) ». D'autres mutations d'importance ont été observées au sein de cette industrie vitivinicole régionale. Premièrement, une disparition de 40 % du nombre des exploitations depuis 1994 dans la région Languedoc-Roussillon (*Source : Association Nationale des Élus de la Vigne et du Vin, 2006*). Peut aussi être ajoutée une baisse en nombre des coopératives. Cette baisse serait liée en partie à des phénomènes de fusion de coopératives, liés eux-mêmes à un plus vaste mouvement de concentration des exploitations vitivinicoles. À titre d'exemple, le Languedoc-Roussillon comptait jusqu'à 550 coopératives dans les années 1970, 360 en 2001 et environ 280 en 2007.

Le contexte de crise révèle des dysfonctionnements au sein de la filière :

*** Des acteurs de la filière dos à dos**

La filière est historiquement divisée avec des clivages notables entre producteurs et négociants, entre élus avec des sensibilités politiques divergentes et investis dans les interprofessions. « Si la région est en crise c'est de la faute de la région, ce n'est pas la faute de tout ce qu'on raconte, c'est de notre faute. Je ne dis pas qu'il n'y a pas des éléments extérieurs qui l'amplifient » (M. B. Devic de Val d'Orbieu). M. Lignon de l'entreprise Val d'Orbieu illustre à son tour la difficulté pour les différents acteurs de se rassembler : « Le Conseil Interprofessionnel des vins du Languedoc avait été créé mais les vins des Pyrénées Orientales sont restés à l'écart, parce qu'ils se sentent Catalans, ils se sentent différents des autres : les vins de pays face aux AOC, il y a toujours des guerres de clocher, des guerres plus d'hommes que de réalité économique parce que les producteurs sont souvent producteurs sur une même exploitation de vins de pays d'Oc, d'AOC, donc au sein d'une exploitation la symbiose elle est faite mais pendant des années il m'apparaissait que ce n'était pas facile de fédérer des gens... ».

*** Une filière atomisée**

Les divisions au sein de la filière entretiennent une industrie structurellement atomisée, éparpillée. Jean-Benoît Cavalier du Château de Lascaux témoigne : « Un des facteurs de la crise ? Une filière viticole fortement atomisée. **Le collectif n'a pas forcément joué correctement son rôle, c'est-à-dire son rôle d'anticipateur et de propagation de l'information** ». Si les 50 principaux metteurs en marché n'assurent que 70 % de la commercialisation, certaines unités comme UCCOAR ont bien une taille internationale mais n'ont pas les fonds pour innover. Notons que si les tailles de l'entreprise restent petites, en termes de productivité, le vignoble régional reste compétitif à l'international. Ce constat n'est pas le même selon les entreprises puisque que le CER-LR met en cause la faiblesse des

rendements trop souvent situés entre 43 et 69 hl/ha en moyenne pour les entreprises commercialisant du vin en vrac avec ou sans indication géographique. Associés à des cours trop bas, ces niveaux de rendement n'assurent pas la viabilité des exploitations.

De son côté, Berthomeau (2001 : 7) déplore un manque d'intégration verticale. Il constate l'absence de : « contractualisation amont-aval, le nécessaire partenariat entre la production et les metteurs en marché, gage évident d'un pilotage plus fin, plus efficace, plus réactif du vignoble par ceux qui sont au contact des besoins ou des aspirations du consommateur final ». Soler et Tanguy (2002) ainsi que Gaucher et *al.* (2002) ont pourtant mis en évidence, au sein de la filière vitivinicole, l'importance des contrats écrits pour formaliser les relations fournisseurs/clients qui jouent un rôle important dans l'amélioration de la qualité et la valorisation des produits. Contrairement à nombre d'interprofessions de la région LR, InterRhône, l'organisation professionnelle de la Vallée du Rhône, semble jouer ce rôle structurant déterminant. InterRhône apparaît comme pionnière tant elle est active dans la mise en relation des acteurs de l'industrie avec notamment une « université très professionnalisée » mais pas seulement dans plusieurs domaines : le développement de la recherche appliquée en lien avec les professionnels, les conférences internationales, les conseils économiques et techniques aux producteurs de la Vallée du Rhône (Touzard, 2010). Le manque de compétitivité des coopératives ou encore l'absence d'adéquation entre le rôle joué par les organisations professionnelles et les besoins des acteurs de cette industrie, démontre **la forte nécessité de retrouver de nouvelles formes d'actions collectives.**

Il faut cependant ajouter que sur « fond de paradoxes », le contexte de crise peut laisser la place à de nouvelles donnes s'installant dans la vie politique, sociale et économique qui s'accompagnent de l'apparition d'idées neuves et notamment de **nouvelles conceptions de l'action collective.** La création de Vinseo en est un parfait exemple. En 2007, pour la première fois en France, un réseau fédère les fournisseurs de la filière vitivinicole régionale en une synergie de compétences et d'innovation. 40 entreprises de la filière se regroupent au sein de Vinseo et représentent un chiffre d'affaires global de 300 millions d'euros et 1350 emplois. Cette association espère toutefois élargir son nombre d'adhérents pour être plus représentative des fournisseurs de la filière régionale (équipementiers, distributeurs, agrofournisseurs, prestataires de services, etc.). À l'origine, en 2006, une consultation commanditée par le Conseil Régional du Languedoc-Roussillon et la DRIRE, et réalisée auprès des acteurs de la filière régionale. Cette consultation concerne l'impact de la crise vitivinicole régionale sur ces acteurs interrogés. Cette consultation a mis en évidence certains besoins des professionnels, notamment celui d'améliorer les échanges et l'émulation entre les fournisseurs de la filière

régionale. Vinseo a surtout pour ambition d'anticiper les futurs besoins de leurs clients, les viticulteurs, afin de les aider au mieux à s'adapter. Par exemple, Vinseo cherche à accélérer les transferts d'innovation auprès de ses membres pour en faire bénéficier les producteurs plus rapidement, car il existe des lacunes régionales dans ce domaine.

*** Un fort potentiel de recherche mais avec peu d'impact sur l'économie viticole régionale**

Il existe un fort potentiel de recherche (INRA, Cemagref, IFVV) et de développement (stations expérimentales notamment de Pech Rouge) complété du pôle de compétitivité (Qualiméditerranée), sans oublier les établissements d'enseignements techniques (lycées agricoles) et supérieur (Montpellier SupAgro). Il faut aussi noter que l'agglomération de Montpellier concentre à elle seule 80 % de la recherche mondiale viticole (250 ingénieurs et chercheurs). Ce potentiel de recherche et d'innovation adossé à de la formation n'est à ce jour pas assez impliqué dans le développement économique de l'industrie viticole régionale. Dans les années à venir, un des enjeux majeurs pour cette industrie sera dès lors d'accélérer la valorisation des connaissances et le transfert des innovations auprès des entreprises de production, de transformation et de commercialisation de la région LR.

De son côté, Touzard (2010) déplore que le système d'innovation du Languedoc, bien qu'étant l'un des plus ouverts de France, parce qu'il est diversifié en termes d'expérimentation et de relation avec l'international, n'ait pas su établir de liens autres qu'éclatés et relativement faibles en intensité avec les producteurs de vin de la région LR.

*** L'absence d'une culture de négoce**

Selon Roumegoux (2008 : 74), « l'insuffisance des forces de vente reste le plus grave problème de beaucoup de bassins, la Bourgogne par exemple bénéficie, certes de la qualité de son vin, mais surtout de la force de son négoce ». L'industrie régionale du Languedoc-Roussillon n'a pas l'équivalent de la force des négociants bordelais et bourguignons. Avec l'absence de culture de négoce, ce sont des manques d'innovation dans l'aval de la filière aussi bien qu'un manque de culture marketing qui font défaut. Fort de son potentiel régional en recherche et formation, il devient urgent de développer l'innovation dans les entreprises de commercialisation. La nécessaire valorisation des produits par le marketing pour vendre à l'export se met en place dans les structures importantes mais, **bien souvent, dans les TPE/PME souvent familiales, quand la fonction marketing existe, elle est assumée par les membres de la famille.** Il faut aussi noter la faible fréquentation par les acteurs régionaux de cette industrie des formations régionales dédiées au commerce du vin.

On peut en conséquence déplorer l'absence de marques régionales fortes. Ce constat n'est pas propre au Languedoc-Roussillon. Arja (2006 : 122) précise : « On compte ainsi aujourd'hui près de 15 000 châteaux dans le Bordelais, pour seulement quelques marques d'envergure nationale comme Baron de Lestac ou Malesan, qui ont pu s'appuyer sur les 40 % de part de marché du Bordeaux en France. La situation est similaire pour les Côtes du Rhône avec une seule marque forte, Cellier des Dauphins, alors qu'en Alsace ou dans les Pays de la Loire, aucune marque significative n'a réussi à émerger faute de volumes suffisants ».

*** Un contexte de crise qui dégrade le terrain économique et social et par là même les capacités de la filière à se réformer**

En 2008, le rapport 2020 pour le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche constatait que « 98 % des 15000 exploitations seraient financièrement délabrées et incapables de faire face à l'endettement [...] **Nous arrivons à la limite de l'explosion sociale** (c'est ce que j'ai ressenti sur le terrain), des gestes désespérés individuels ne sont plus à exclure, qui pourraient justifier *un véritable plan Orsec* de la viticulture (vrac) française » (Roumegoux, 2008 : 71). De même, dans les premières pages de ce rapport, on peut y lire : « Sans attendre, il faut : restaurer un commerce intérieur équitable du vin, accélérer l'adaptation de beaucoup d'entreprises en difficulté (un véritable plan Orsec pour la viticulture familiale) » (Roumegoux, 2008 : 6). Le constat s'aggrave d'année en année. Pour chaque entreprise, le cercle vicieux peut s'être enclenché ou est proche de l'être. Il comprend la baisse des revenus (- 35 % en 2005 et en 2006), la multiplication des demandes de RMI, l'évaporation des épargnes, l'accroissement des encours à la banque, l'endettement, le report d'investissement, la faillite, le suicide. Montaigne (2005 : 6) précise que les professionnels les plus fragiles et les plus affectés sont paradoxalement les mêmes que ceux qui apparaissent comme les modèles de dynamisme économique, ceux qui ont suivi les recommandations des conseillers agricoles et de l'État et qui se sont lancés dans une politique de qualité par le vignoble et la cave, et qui ont commencé à investir dans la commercialisation. En outre, lors d'un entretien avec Mme C. Abbal de la Mutuelle Sociale Agricole (MSA), elle nous a fait prendre conscience que les viticulteurs en difficulté sont porteurs de l'histoire de leur famille au travers de leur patrimoine foncier, ce qui rend plus difficile pour eux l'acceptation de l'arrêt de leur exploitation. La souffrance sociale s'exprime par des grèves de certains impôts, le saccage des bureaux de la MSA en avril 2007, les meurtres d'huissiers venant réclamer pour près de 20000 euros de cotisations MSA non payées chez un viticulteur. Le Collectif d'Actions Non Violentes des Viticulteurs Solidaires de l'Aude (CANVS) émet des revendications telles que : « un des problèmes clefs de la crise de la viticulture : vivre

dignement de son travail », « la désobéissance civile sera-t-elle la seule possibilité de nous faire entendre ? » ou encore « pourquoi ne pas exiger un prix plancher au viticulteur pour qu'il puisse vivre de son travail ? » Ces revendications semblent se faire dans l'indifférence des habitants de la région au point que M. F. Muselet, du collectif antilibéral de Béziers, a comparé la colère des agriculteurs et ses débordements à celle et à ceux des jeunes des banlieues : les uns et les autres dit-il, sont « mus par le même désespoir face à un système qui exclut des couches entières de la population » (*Source : Paysan du Midi, Contre une Europe qui élimine les paysans, 24 novembre 2006, p. 8*). Dans ce contexte difficile, il faut noter que peu de manifestations ont été dénombrées. De quoi, nous interroger sur la capacité des leaders de cette industrie à mobiliser et à relayer par des voies légales (non violentes) les souffrances du « peuple vigneron ». Par conséquent, depuis quelques années, si « le seul outil d'accompagnement social est l'arrachage » (dixit P. Augier, directeur Draaf, Montpellier), le fort taux de départ en retraite de la population active agricole régionale aide à limiter la paupérisation en cours. Ainsi, au même titre que de nombreuses industries, l'industrie viticole est également concernée par le phénomène du "papy boom" (pyramide des âges) avec une multiplication des départs en retraite d'une population viticole régionale vieillissante (*cf.* tableau ci-dessous). Il faut alors soulever un véritable problème qui concerne le renouvellement de la population active viticole. Si à l'échelle du département de l'Hérault, pendant les vingt dernières années, les installations se faisaient de façon massive par des personnes en dehors de la viticulture, les années 2000 ont vu la dégradation du nombre d'installations viticoles. Ainsi, en 1996, on comptait 120 installations dans l'Hérault. En 2009, on n'en comptait plus que trois. En 2010, aucune installation n'aura été relevée. De fait, le taux d'installation de l'ordre de 2 % en 2000 est depuis dix ans en chute libre.

Tableau 36 : L'âge des exploitants viticoles français selon le vignoble

(Source : Prospective VV-LR, 2010)

	Inf. à 25 ans		Entre 25 et 30 ans		Sup. à 30 ans	
	Effectif	% ligne	Effectif	% ligne	Effectif	% ligne
Lang.-Rouss	29	41	10	14	32	45
Bordeaux	21	34	17	28	23	38
Rhône	13	31	17	40	12	29
Beauj. Mâcon	16	55	9	31	4	14
Alsace	11	61	4	22	3	17
Muscadet	8	36	7	32	7	32
Provence	9	31	10	34	10	34
Total	107	39	74	27	91	33

Il faudra que la filière suscite un plus grand nombre de vocations pour éviter une érosion programmée de la vitiviniculture en France et, plus particulièrement, dans la région Languedoc-Roussillon (Prospective VV-LR, 2010). En outre, si le renouvellement de l'exploitant tous les 50 ans ou plus n'est pas « viable », le phénomène de doublement de la taille des exploitations (passant de 18 à 40 ha), quant à lui, nécessite un changement de concept : **passer de l'exploitation à l'entreprise** ! Sauf succession préparée ou fortune personnelle, quel « jeune » peut investir 150 000 ou 600 000 euros pour s'installer ? (Couderc et Touzard, 2010).

3.3. Identités de l'offre régionale et compétitivité : cette offre est-elle en adéquation avec son marché ?

Au pic de la crise, en 2005, le vignoble du Languedoc-Roussillon produisait 1/3 de la production totale française en vin (en volume, hors jus et moût). Ceci équivaut à 15 millions hl de vin produits dans la région LR et se répartissant par type de vin de la manière suivante : 18 % de vins de qualité produits dans des régions déterminées (dont 16% en AOP) ; 62 % de vins de pays (IGP – ex. VDP) et 20 % de vins de table (VDT).

Tableau 37 : Positionnement des différents vins produits en région LR

(Source : Traduit de Touzard, 2010 : 8)

	Vin de terroir	Vin basique	Vin de cépage technologique	Vin bio
Signe légal de qualité	AOC (AOP) + plusieurs vins de pays	Vin de table + Vin de pays de département	Vin de Pays IGP et marque + Plusieurs AOC génériques	Certification AB
Régime économique avant 2003	Croissance importante (prix) par contrôle des surfaces et des volumes. Rente territoriale.	Décroissance progressive des volumes et des prix. Réduction des coûts.	Croissance considérable des plantations et de la demande étrangère.	Croissance importante (du travail) et extensive (des terres).
Type de marché	Marchés de qualité différenciés	Marché national de produits de base	Marché d'exportation innovant	Marchés de niche émergents
Évolution depuis 2003	Crises liées à une réputation passée	Continuité de la crise précédente	Poursuite de la croissance extensive avec des prix bas	Croissance continue
Principales institutions dans le secteur	- Syndicats de vins locaux - Interprofessions régionales - CNAOC / INAO	ANIVIT (nationale)	Syndicats interprofessionnels régionaux (Inter'Oc)	- Associations ITAB, AIVB - Salons professionnels - Canaux spécialisés
Domaine d'innovation	- Pratiques agronomiques - Contrôle oenologique - Oenotourisme	- Mécanisation - Thermovinification - Vin à faible teneur en alcool	Mécanisation, irrigation, calibrage des raisins, copeaux, packaging.	Nouvelles pratiques agronomiques et œnologiques.
Forme générale de l'innovation	Incrémentale	Incrémentale	Radicale	Radicale

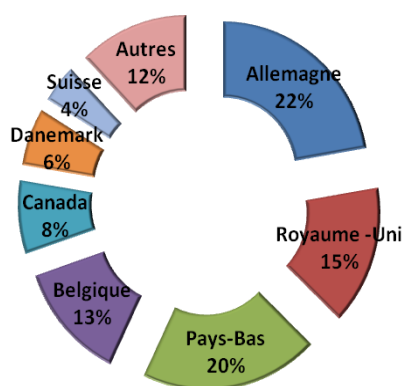
Quel que soit le type de vin produit, il faut aussi noter la forte émergence des vins bio. En 2009, le Languedoc-Roussillon offrait 8377 ha de culture de vigne en bio (+ 36 % de progression en un an) suivi par la région Provence-Côte d’Azur (6674 ha et + 26,1% en un an) et l’Aquitaine (3763 ha et + 22,8 % en un an) (*Source : Agence Bio*). Ces régions occupent les 2/3 de la surface de vignes certifiées en France. À l’échelle mondiale, la France fait office de bon élève en se plaçant en seconde position derrière l’Italie.

Touzard (2010) résume en un tableau le positionnement de ces différents types de vin de la région et la performance économique pour chacun de ces positionnements.

Concernant ses marchés, tous types de vin confondus, le vignoble du Languedoc-Roussillon concentre 66 % des demandes françaises (Chalmin, 2009). Selon J.M. Touzard, 1,5 million d’hectolitres (10 % de la production LR) sont consommés en local par des consommateurs résidant dans la région et des touristes. La région LR exporte aussi vers de nombreux marchés. Les marchés (en volume) de la région Languedoc-Roussillon et ceux de la France sont les mêmes. La région LR privilégie comme premier destinataire de ses exportations l’Allemagne (22 %) plutôt que le Royaume-Uni (15 %). Concernant son positionnement sur le marché américain, marché important en valeur, la figure suivante donne peu d’indications.

**Figure 35 : Ventilation des exportations de vin (en volume)
de la région Languedoc-Roussillon par pays en 2004**

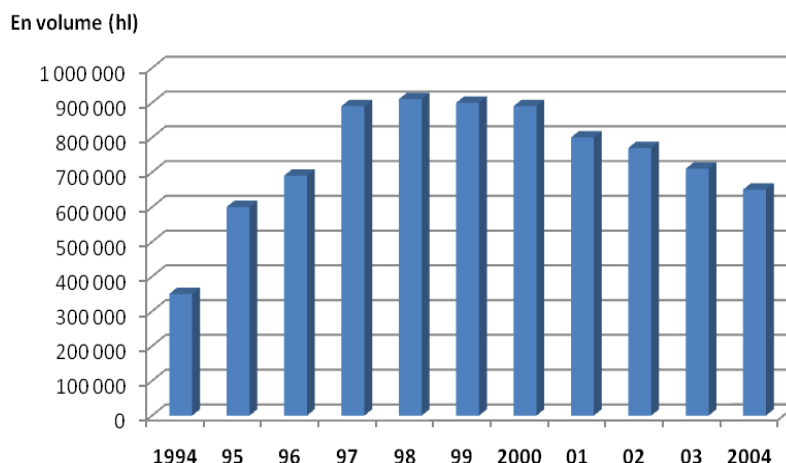
(Source : Ubifrance, avril 2005)



La figure qui suit nous présente la baisse des exportations en volume entre 1998 et 2004 passant de près de 900 000 à 600 000 hl en six années. La tendance baissière en volume des exportations régionales semble se poursuivre tout comme celle présentée précédemment à l’échelle nationale.

Figure 36 : Exportations des vins (en volume) de la région Languedoc-Roussillon

(Source : Ubifrance, avril 2005)



C. Palmowski tente de nous donner quelques indications sur la manière de procéder des exportateurs de la région face à la grande distribution britannique. Concernant le Royaume-Uni, il précise que ce principal débouché pour les vins de la région Languedoc-Roussillon est devenu un marché d'autant plus compétitif que les vins de la région LR rentrent en compétition frontale avec les vins du Nouveau Monde : « Malheureusement, les vins du LR cherchent à négocier leurs entrées dès le départ sans réelle volonté de s'aligner sur les prix alors que les taxes représentent une part importante. Le problème c'est qu'une fois qu'un produit est sorti du linéaire, il est difficile de le réintroduire » (Prospective VV-LR, 2010).

Dans sa thèse, Arja (2006 : 226) défend un modèle qui couple « marque » et « terroir ». Elle considère que ce modèle peut être fort propice au développement de la filière régionale parce que les entreprises régionales ne peuvent pas toutes suivre le modèle de l'intégration verticale et s'appuyer sur le terroir comme actif spécifique. Elle précise que **les gros volumes de la région ont généré une multitude de références à des terroirs qui constitue un handicap pour la valorisation du produit**. Arja (2006 : 227) précise sa vision : « Les entreprises régionales n'auront pas toutes la capacité de créer des marques fortes pour s'adresser à la grande distribution. Les marques fortes sont rares en Languedoc-Roussillon. Les financements que supposent la création et le lancement d'une marque à la « Nouveau Monde » semblent dépasser les capacités de la majorité des acteurs de la région. D'où l'intérêt de rester dans un schéma qui couple la marque au terroir. Un tel schéma préserve la spécificité du produit qui pourra toujours être différencié, tandis que la marque répondra aux exigences des marchés en créant un effet de notoriété autour d'une masse critique de production et de commercialisation. De ce point de vue, il nous apparaît qu'un rapprochement entre les deux modèles « création de marques communes entre producteurs et négociants » et « consolidation

des volumes et clarification de l'offre » pourrait présenter une véritable solution aux problèmes de la filière régionale. Dans ce cas de figure, les producteurs de l'amont pourraient s'allier à des acteurs situés plus à l'aval, et coordonner les chaînes conjointement pour accéder à des marchés globaux ».

La construction de l'identité « Sud de France »

En 2006, a été créée InterSud de France, une fédération des différentes interprofessions vitivinicoles de la région. Cette fédération avait pour mission la mise en cohérence et l'intensification des actions individuelles de chacune des interprofessions. Elle souhaitait ainsi optimiser la promotion des vins et rendre le LR plus "offensif" sur le marché mondial du vin. Dans un second temps, a été créée la marque « Sud de France » qui a permis de rassembler sous une bannière unique les différents produits agroalimentaires et vitivinicoles de la région. **L'idée est de permettre aux TPE et PME composant 90 % du tissu économique languedocien de s'implanter sur les marchés internationaux.** Pour ce faire, des maisons du Languedoc-Roussillon, dotées d'un budget de 3 millions d'euros, ont été ouvertes à Bruxelles, Milan, Shanghai, Londres et New York. Elles permettent de valoriser l'offre de ces TPE et PME mais surtout de prospector des acheteurs sur le long terme. Elles organisent des séances de testing, de formation des acheteurs et de distributeurs, des rencontres B to B ou des journées networking. Bien que controversé, ce système aurait déjà produit ses premiers effets avec en 2009, 19,2 millions de bouteilles exportées vers la Chine contre 4 millions en 2007. D'après la structure Sud de France, sur ce total, 10 millions seraient le fruit de la mise en relation entre producteurs et acheteurs par le biais de la maison basée à Shanghai. « En aval », la dynamique collective LR semble en marche.

Cependant, « en amont », en 2009, l'idée d'une interprofession commune est abandonnée, les différentes interprofessions n'arrivant pas à s'accorder sur les conditions d'adhésion. **M. L.-E. Migeon de UCCOAR nous explique sa vision sur les causes de cet échec :** « Quand cela fait 50 ans qu'ils font du volume maintenant on leur dit non non il faut de la qualité... Donc dans ce contexte là dire on va essayer de créer une marque du Languedoc pour essayer de fédérer les énergies et avoir un élément de différenciation. La démarche oui elle est bonne. Le problème c'est que comme beaucoup de choses dans le Languedoc on ne s'est pas forcément bien pris simplement pour pouvoir le faire. En mettant sous la même bannière : Vin de Pays d'Oc, les AOC, les Côtes de Roussillon ou les Vins du Roussillon et l'ANIVIT, cela paraît très compliqué parce que nous avons des intérêts divergents. C'est difficile de fédérer des gens avec des intérêts divergents surtout quand ils ont des intérêts personnels.... Et les

interprofessions défendent avant tout les intérêts personnels et pas forcément les intérêts de viticulteurs ou des négociants. Après le nom de la marque, moi je trouve qu'elle est difficilement protégeable et facilement copiable donc qu'est-ce qui empêche aujourd'hui pour Bordeaux de mettre Sud de France parce que c'est le Sud de la France, les Côtes de Provence c'est Sud de France si ils veulent. On met les anchois, le vin, etc. donc quelle spécificité ? On peut difficilement la défendre et difficilement la différencier, moi je n'appelle pas cela une marque. Que ce soit une accroche... pourquoi pas ? Mais ce n'est pas une marque ».

En 2009, le préfet Claude Baland ne désespère pas. « Il faut aller vers une interprofession unique » a-t-il souligné. « Je sais que ce n'est pas la solution miracle mais si les alliances se resserrent, elles auront plus d'impact et plus d'efficacité sur les marchés et face à la grande distribution pour récupérer la valeur ajoutée » (*Source : Paysan du midi, 11 décembre 2009*).

Bien que la filière ait pris conscience d'un nécessaire rassemblement face à la concurrence internationale montante, la dynamique collective semble paralysée. Prenant acte de cet échec, la Région LR (institution), qui a investi des millions d'euros, change de fusil d'épaule et décide en 2010 d'orienter ses futurs investissements dans l'aide individualisée aux acteurs de la filière. Les initiatives individuelles existent mais sont insuffisantes en nombre au regard du potentiel existant dans la région LR.

Dans cette section, nous avons souhaité « pour comprendre » exposer la complexité d'une filière vitivinicole régionale, fille d'une histoire millénaire. Or, plus nous avançons dans la connaissance de cette industrie régionale, plus il nous semble difficile d'appréhender la crise en question et plus « on peine à distinguer ce qui découle de la conjoncture économique de ce qui provient de la nature et du fonctionnement des structures de sa branche professionnelle, de ses outils de production » (Juge, 2002). Une certitude, il semble que **la synthèse des pourparlers entre les différents organismes viticoles et institutions publiques se fait attendre, affaiblissant par là même le collectif et laissant la place à des initiatives individuelles en mal de dynamisme**. En outre, il faut aussi comprendre que « le Languedoc-Roussillon est caractérisé par une grande diversité de ses produits et de ses structures de production et de commercialisation. Compte tenu de cette hétérogénéité, il nous semble que **les entreprises régionales ne peuvent suivre un seul modèle gagnant susceptible de renforcer leur compétitivité**. La coexistence de plusieurs types de formes organisationnelles peut au contraire présenter plusieurs atouts pour la filière régionale » (Arja, 2006 : 226).

CONCLUSION DU CHAPITRE 5

Dans ce chapitre 5, nous avons présenté le protocole méthodologique adopté ainsi que, de façon détaillée, notre terrain de recherche : l'industrie vitivinicole du Languedoc-Roussillon. Nous avons alors mis en évidence les caractéristiques propres à cette crise vitivinicole tout en révélant les dysfonctionnements au cœur de cette industrie régionale qui handicapent cette dernière jusque dans sa capacité à se réformer.

Ces dysfonctionnements favorisent ainsi la persistance de la crise en cours et sa propagation dans des sphères autres que économique, comme l'acroissement des problèmes sociaux ou encore la difficulté de gestion des espaces ruraux suite à l'arrachage des pieds de vignes.

Toutefois, nous avons offert une perspective historique qui, plus optimiste, met en évidence une capacité de cette industrie plus que centenaire à se régénérer face à des crises chroniques de surproduction ou liées à des facteurs naturels. Pour autant, aujourd'hui, tout indique que cette capacité de régénération tend à disparaître... à jamais ?

En attendant une hypothétique et prochaine remontée des cours du vin mondiaux, les entreprises doivent faire face à une adversité croissante en France et à l'export. Leur capacité de résilience est ainsi rudement mise à l'épreuve. Dans ce contexte, il est toujours possible d'observer des cas extrêmes où des entreprises réagissent de manières très différentes et obtiennent en retour des niveaux de performance très variables.

De ce fait, dans le prochain chapitre, nous présenterons des exemples d'entreprises dont les échecs et les succès trouvent leurs origines dans des sources très diverses. Nous tenterons de les expliciter au mieux et, autant que possible, de mettre en évidence le facteur humain et plus particulièrement le rôle clef joué par certaines hommes dans la réussite ou les échecs de ces entreprises.

CHAPITRE 6 :

PHASE QUALITATIVE EXPLORATOIRE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Nous présentons dans ce chapitre notre phase qualitative exploratoire sous forme notamment de présentation d'études de cas. Nous souhaitons par là même comprendre en profondeur notre objet de recherche. **Nous souhaitons plus particulièrement corroborer et affiner les propositions de recherche énoncées lors de la présentation de notre cadre théorique.** En fin de chapitre, seront formulées les hypothèses de recherche définitives que nous souhaitons tester. Nous pourrons alors présenter notre modèle de recherche définitif.

SECTION 1. LES ÉTUDES DE CAS EXPLORATOIRES

Afin d'améliorer la compréhension globale des facteurs clefs de succès et d'échecs, nous rappelons que nous avons fait le choix d'une étude longitudinale pour décrire des organisations très diverses.

1. Les cas de réussites stratégiques

Nous avons cherché à explorer plus en détails les stratégies adoptées par cette minorité d'acteurs rencontrant « le succès » dans la crise. Afin d'illustrer ces possibles stratégies à succès en contexte de crise, nous présenterons dans l'ordre la marque collective de Vin de pays d'Oc, la marque Fat Bastard développée par la maison de négoce Gabriel Meffre, ainsi que les stratégies mises en œuvre par les caves particulières suivantes : Château de Lascaux, le Domaine la Colombette, ou encore le Domaine d'Arjolle.

1.1. Une étude de cas de réussite stratégique : la marque collective Vin de pays d'Oc

Introduction aux facteurs clefs de succès d'un cas de réussite stratégique : Vin de pays d'Oc

Il est important de noter que Vin de pays d'Oc est une marque collective dont le succès dans les années 2000 (notre période d'étude) prend sa source dans les années 1980. En effet, le 4 septembre 1979, les vins de pays ont été réglementés selon l'Arrêté Ministériel paru au Journal Officiel et le 15 octobre 1987, un décret a fixé les conditions de production du label

Vin de Pays d'Oc paraît à son tour au Journal Officiel. Depuis cette « reconnaissance » face aux vins d'Appellation d'Origine Contrôlée, et loin des vins de table dont la consommation chute, InterOc n'a cessé de lutter pour un réencépagement du vignoble régional dans le sens de la demande des marchés français et export. Notre étude de cas s'intéresse donc aux conditions d'émergence de cette stratégie. Nous décrivons la manière dont l'opportunité d'affaires a émergé et comment les mécanismes organisationnels, voire institutionnels, ont freiné puis favorisé l'exploitation de cette opportunité. En d'autres termes, nous expliquons au sens de Chabaud et Messeghem (2010 : 91), **comment la mise en application d'une idée a pu être possible et comment la réussite dans le temps de cette stratégie collective a conditionné le dynamisme économique actuel des entreprises vitivinicoles et du territoire « Languedoc-Roussillon »**. En effet, les vins appartenant à cette marque collective Vin de pays d'Oc représentent en 2011 près de 50 % (en volume) des ventes de vins produits dans la région Languedoc-Roussillon, toute catégorie confondue dans un contexte de crise vitivinicole régionale qui perdure.

Nous présentons ici, de manière la plus synthétique possible, des facteurs clefs de succès en contexte de crise relevés suite à notre étude de cas.

Tableau 38 : Facteurs clefs de succès de Vin de pays d'Oc

(Source : Élaboré par nos soins)

Adaptation	Anticiper (simplifier)	Mettre en place des stratégies collectives (mobiliser)	S'émanciper (rechercher l'indépendance)
Structure / marchés	Une interprofession unique « Inter Oc »	Metteurs en marché impliqués dans l'interprofession	Une agrémentation qualité effectuée par un organisme tiers
Produits / marchés	Un concept : le cépage	Marque collective « Oc »	Moindres contraintes législatives par rapport aux AOC (encépagement, packaging, etc.)

L'étude de cas Vin de Pays d'Oc

Dans le cadre de cette étude de cas, différents entretiens ont été réalisés :

E1: 31 octobre 2007 (durée de l'entretien : 1 heure 20 minutes). Entretien avec M. Jacques Gravegeal : viticulteur, Président du syndicat Vin de pays d'Oc, Président de la Chambre d'Agriculture de l'Hérault, membre (administrateur) du conseil d'Administration de la Caisse Régionale du Crédit Agricole du Midi, maire de la commune de Campagne (Hérault).

E2: 12 novembre 2007 (durée de l'entretien : 1 heure 18 minutes). Entretien avec M. Jean-Marc Floutier : **vigneron**, Secrétaire Général du Syndicat Vin de pays d'Oc, membre (administrateur) du conseil d'Administration de la Caisse Régionale du Crédit Agricole Mutuel du Languedoc.

E3: 20 novembre 2007 (durée de l'entretien : 1 heure 44 minutes). Entretien avec M. Jean Clavel : Issu d'une lignée de vignerons de l'Aude, ancien militant au centre des Jeunes Agriculteurs, ancien directeur du Syndicat des Coteaux du Languedoc de 1976 à 1993, spécialiste de l'histoire du vin de la région Languedoc-Roussillon. Il est l'auteur d'ouvrages : *Le 21^e siècle des vins du Languedoc. Du monde Gréco-romain à internet*, Éditions Causse, 1999 et de *Mondialisation des vins*, Éditions Féret de Bordeaux, 2008.

Les chiffres exposés ci-dessous ont été recoupés en 2009 à partir de sources diverses (sites web, articles de presse, interviews de responsables au sein de l'industrie vitivinicole, etc.).

A. Palmarès :

- ▶ 1^{ère} domination française (marque collective) à l'export en volume avec 2,5 millions d'hectolitres (hl) exportés en 2009 dans 150 pays et ce, devant AOC Bordeaux, AOC Bourgogne, AOC Rhône et AOC Languedoc-Roussillon.
- ▶ 5^{ème} exportateur mondial en volume de vins de cépage avec 2,5 millions hl en 2009 derrière l'Australie (6,6 millions hl), le Chili (4,1 millions hl), les États-Unis (3,8 millions hl) et l'Afrique du Sud (2,5 millions hl).
- ▶ Leader mondial des vins de cépage (33 cépages proposés).
- ▶ 92 % de l'offre française des Vins de pays Cépages.
- ▶ Leader français des vins de pays (60 % de l'ensemble des vins de pays français commercialisés).
- ▶ + 18 % de progression des ventes de cépages en volume en hyper et supermarchés français en 2009 (vs 2008).

Les courbes présentées ci-dessous décrivent le contexte dans lequel ont évolué les Vins de pays d'Oc. Ce contexte s'est traduit par une hausse du prix moyen par litre et par bouteille dans les exportations françaises, à la fois pour les Vins De Pays (VDP) français et pour les vins de la région Languedoc-Roussillon entre 1993 et 2005. Les deux autres figures suivantes démontrent l'importance prise par les Vins de Pays (VDP) dans le vignoble régional LR dès le milieu des années 1980 et la résilience de leurs ventes face à la crise dans les années 2000 (relativement à la moindre et plus faible performances des autres types de vins en LR).

Figure 37: Évolution du prix moyen (en euros par litre par bouteille) dans les exportations françaises : Vin de pays et Languedoc-Roussillon

(Source : Douanes française, 2006)

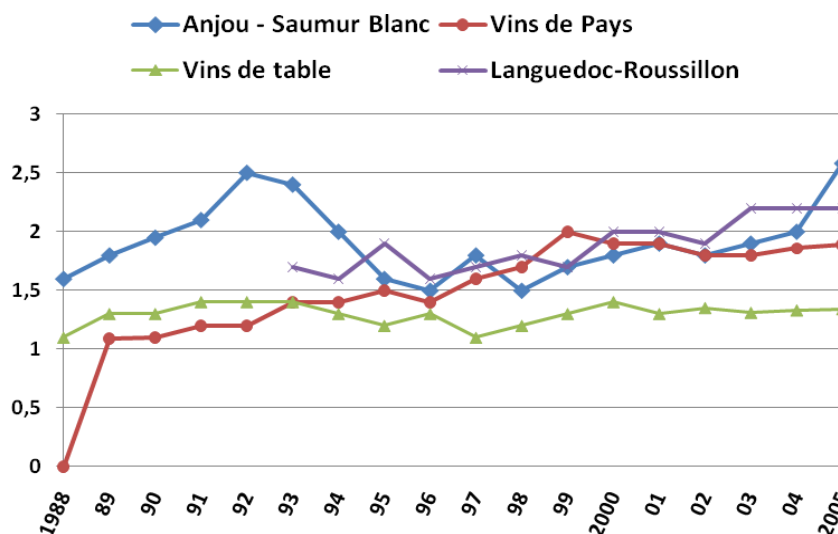


Figure 38 : Évolution de la production des vins (en milliers d'hl) en LR depuis 1974

(Source : Les AOC du Languedoc, 2009)

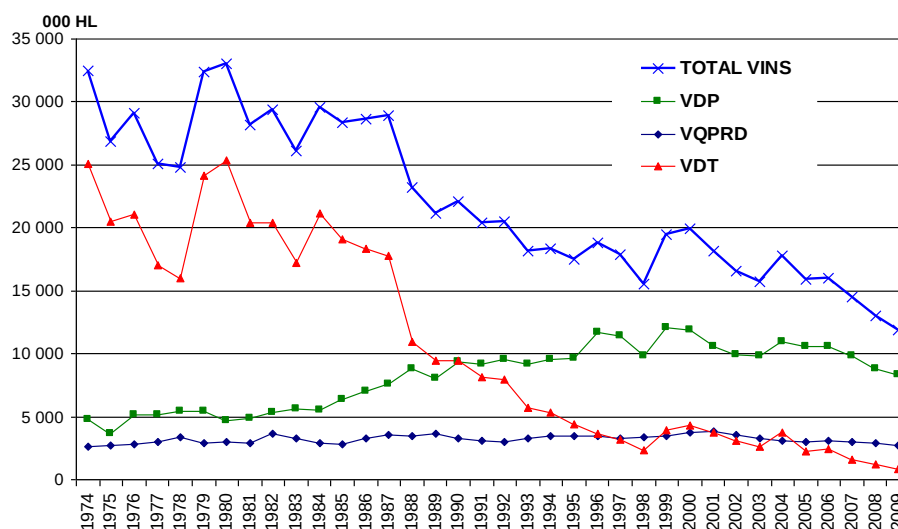
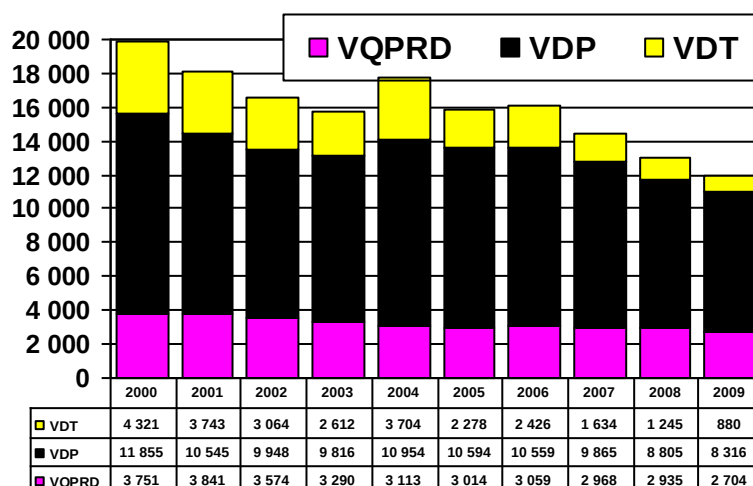


Figure 39 : Évolution des parts de production en LR par type de vin (en milliers d'hl) depuis 2000

(Source : Les AOC du Languedoc, 2009)



B. Fiche d'identité :

Chiffre d'affaires : 700 millions d'euros en 2008.

Superficie exploitée : En 2007, plus de 2000 structures de production recensées comprenant des caves coopératives (13 %), des caves particulières (75,5 %) ou des sociétés de négoce (11,5 %), et qui adhèrent au concept de Vin de pays d'Oc autour de la valorisation par le cépage. Ces structures de production exploitent 88 000 ha qui s'étendent sur les cinq départements qui composent la région Languedoc-Roussillon. Cette superficie représente :

- Près de 1/3 des superficies viticoles de la région Languedoc-Roussillon.
- Plus de 1/10 des superficies viticoles françaises en production.

Capacités volumiques (2008/2009) : 5,3 millions d'hectolitres (potentiel de 707 millions de bouteilles). En comparaison, les AOC (29 % des superficies viticoles de la région LR) ont produit 1,4 millions hl ; et les vins de département ont produit 2,5 millions d'hl.

Rendement moyen : 80 hectolitres / ha.

Prix à l'hectolitre : 54 euros contre 40 euros pour les vins de départements en 2007.

C. Genèse :

Contexte historique :

En France, après le gel de 1956, une partie des pieds de vigne ont peu de chance de bourgeonner au printemps. Cette catastrophe naturelle va obliger des replantations qui renforcent le travail de transformation entrepris après la seconde guerre mondiale. Le cépage Aramon étant gelé, c'est le cépage Carignan qui le remplace. Ce choix ouvrira la voie à une future logique de diversification par des cépages. Jusqu'alors, le vignoble du Languedoc-Roussillon est pratiquement monocépage. Il avait été reconstruit avec un paramétrage spécifique à savoir la complémentarité algérienne. Ainsi, un vin à 13 degrés en provenance d'Algérie venait compléter un vin à 9 degrés de la région « non consommable en l'état ». Toutefois, le vin restait « français ».

Suite aux Accords d'Évian (1962), les volumes de vins importés d'Italie et de Sardaigne se substituent au volume algérien le compensant quantitativement. Dans les années 1960, la baisse de la consommation continue de sévir. En juillet 1970, ce sera la mise en concurrence des viticultures française et italienne suite à l'ouverture des frontières et à la libre circulation des vins à l'intérieur de la Communauté Économique Européenne (CEE). Le vin importé d'Italie est alors pris pour cible. Il devient un vin gênant, pas français donc souhaitable d'être expulsé hors de France. « Stop à l'importation des vins d'Italie » sévit sur tous les murs. La

région Languedoc-Roussillon se retrouve dans une situation explosive. Face au mécontentement qui monte, Jacques Chirac, nommé en 1972 ministre de l'agriculture, propose une restructuration et une rénovation qualitative du vignoble. Le « plan Chirac » de rénovation veut adapter le vignoble à l'évolution de la consommation. Jacques Chirac fait accréditer ce plan par la CEE qui en accepte le postulat. Ce cofinancement franco-européen offre une enveloppe financière pour la rénovation de 56 000 hectares qui prendra entre autres, la forme de primes à la plantation. Le 4 mars 1976, le mécontentement qui gronde atteint son paroxysme. De violents affrontements entre viticulteurs et CRS, au pont de Montredon à 5 km de Narbonne, feront deux morts : un commandant de CRS et un vigneron des Corbières. Trente années plus tard, ce grave incident continue de marquer la mémoire des acteurs de la profession dans la région.

D. La création de Vin de pays d'Oc :

« On s'est décidé à lancer *avec des potes* en plein événement de Montredon une stratégie de sortie de crise » (E1).

Depuis l'âge de 23 ans, Jacques Gravegeal est maire du village de Campagne (Hérault). Il a été président des « JA » (Centre des Jeunes Agriculteurs de l'Hérault). Il sera élu à 36 ans en tant que président de la fédération départementale des syndicats d'exploitants agricoles de l'Hérault, fonction qu'il exercera pendant treize années. Grâce à ses fonctions représentatives, il se dit « avoir acquis une certaine maturité et donc une certaine vue des données du système » (E1). Il a aussi créé un tissu relationnel. Avec un de ses amis, Jean Clavel, directeur du syndicat des Coteaux du Languedoc, ils font un constat : le vignoble du Languedoc-Roussillon est imposant, il représente 434 000 hectares (comparativement le vignoble français en 2007 s'étendait sur un peu moins de 750 000 hectares). Cependant, il avait des points faibles : des vins de table en surnombre, une chute vertigineuse de la consommation, des vins de pays qui ne s'émancipaient pas beaucoup, une restructuration et une rénovation qui stagnaient un peu, etc.

« Nous avons la capacité de relever les défis et un jour Jean Clavel me dit qu'il faut créer un vin de dimension régionale puisqu'ici on avait plus une vocation de vin de pays que d'AOC. Bordeaux, c'est bien régional, Bourgogne aussi, Alsace aussi, donc nous ce sera un vin du Languedoc-Roussillon » (E1). Ce fut une erreur car l'appellation « Languedoc-Roussillon » ne pourra être utilisée puisque la législation française interdit que le nom d'une appellation soit repris par des vins qui sont considérés comme non de qualité. « Les vins de qualité ne sont que des AOC, vu par la France » (E1). Jacques Gravegeal imagine aussi un vin

de pays de Montpellier, parce que Montpellier n'était pas retenu et qu'il aurait permis une couverture géographique de Nîmes à Narbonne. « J'avais vu d'ailleurs que Montpellier existait aux États-Unis, Montpellier et l'université de médecine, Rabelais, etc. Nous avons des possibilités et des capacités qui étaient infinies » (E1).

La marque collective : « Oc »

Ce vin régional ne peut pas s'appeler Montpellier, ni Languedoc, ni Roussillon. Il ne peut pas s'appeler Languedoc-Roussillon non plus. Jacques Gravegeal fait appel à une agence de communication. Le cahier des charges ? Il fallait un nom plus court, plus condensé et prononçable dans toutes les langues du monde y compris dans les langues asiatiques ce qui n'est pas évident. La décision fut prise et « Oc » fut adopté, avec comme source les premières lettres d'Occitanie qui englobe le Roussillon et non les dernières lettres de Languedoc parce que celui-ci n'englobe pas le Roussillon.

Une priorité : impliquer les metteurs en marché

Fort de leur vision du marché, Jacques Gravegeal et Jean-Marc Floutier restent convaincus qu'il faut aller dans ce sens : ne concevoir un vin de pays qu'à la condition qu'il soit partagé par les metteurs en marché. Une opportunité leur est alors offerte par le metteur en marché *Jeanjean* qui leur dit que s'ils arrivent à mobiliser Robert Skalli sur un concept de vin de pays, il les suivrait. Robert Skalli dirige un groupe agroalimentaire et vient de monter une structure importante à Sète nommée Fortant de France. Jacques Gravegeal rencontre Robert Skalli qu'il ne connaissait pas et noue une relation de longue durée.

Un concept : le cépage

La démarche est simple : fédérer par le cépage et non pas par le terroir, c'est-à-dire en copiant ce qui s'est passé en Australie, aux États-Unis, en Afrique du Sud, au Chili, en Argentine, en Nouvelle-Zélande. D'ailleurs, c'est après un court séjour aux États-Unis, en Californie, que Jacques Gravegeal se convainc de l'avenir de ce concept. « Là-bas, je vois quelque chose que je ne connaissais pas ici. Les appellations, on s'en fout ! Par contre, le vin de cépage fait partie de la panoplie californienne... » (E1). Aux États-Unis, J. Gravegeal noue des relations, discute avec des nombreux professionnels du secteur et en revient complètement formaté avec cette impression que la consommation en vin de demain sera celle vue par les Anglo-saxons et par les Américains plus particulièrement. « Maintenant c'est un peu faux, mais à l'époque on avait toujours vingt ans de décalage » (E1). « Je crois que le déclic a été

fait de la rencontre de Jacques Gravegeal avec Robert Skalli qui revenait des États-Unis et qui ont pensé que le marché anglo-saxon allait tirer, ce dont on s'est aperçu vingt ans après comme c'est toujours le cas » (E2). J. Gravegeal projette alors une deuxième strate au niveau de ce que deviendra Vin de pays d'Oc. « D'un vin de pays régional, je fais de suite un bond en avant, à un vin de pays régional à base de cépage » (E1).

C'est seulement dans un second temps que Robert Skalli rajoutera à Vin du pays d'Oc la dimension terroir ou région de production, pas terroir au sens restrictif du terme mais au sens des crus bordelais ou des crus bourguignons. Robert Skalli aura construit toute sa politique d'exportation sur ce mécanisme : cépage d'un côté et dimension géographique de l'autre. En 2007, les vins de la marque Vin de pays d'Oc, élaborés à 91 % en monocépages (9 % en vins d'assemblage) répondent aux attentes des plus néoconservateurs, souvent occasionnels, ainsi qu'aux nouveaux modes de consommation informels liés à notre mode de vie moderne. Notons que des cépages « stars » enregistrent des forts taux de croissance notamment dans la Grande Distribution française dès 2006. Ce sont le Merlot avec + 25 % de croissance sur ce segment de distribution et le Cabernet-Sauvignon (+ 15 %). Rappelons que le Merlot représente environ 1/3 et le Cabernet-Sauvignon environ 1/4 des volumes produits par Vin de pays d'Oc. Tous deux sont des vins rouges.

Du réseau politique à la reconnaissance légale :

Il s'agissait à cette période de renouveler la profession afin qu'elle puisse agréer et ainsi reprendre la maîtrise de la production. Initialement, les agréments étaient réalisés au niveau du négoce et non de la production. Le négoce acceptera cette perte d'autorité, car il aura bien compris la démarche en cours.

Cette réforme doit passer par la modification d'un décret. Nombreux furent les obstacles : « Il y avait des blocages parisiens, mais devant la puissance économique des metteurs en marché, quels que soient les politiques, cela a fonctionné » (E2).

« Une réticence naît, comme on en a l'habitude dans ce pays, de la coopération. Parce que la coopération nous a dit que cela ne valait rien donc on bloque » (E1).

« Il avait une telle opposition locale, régionale et nationale ! Mais principalement régionale... une telle opposition parce que les autres vins de pays qui avaient des orientations politiques différentes, c'est ça parce que le problème il est quand même politique ! Jacques Gravegeal est à droite, il a des amis qui sont dans la majorité actuelle. Il a des amis chiraquiens... » (E3).

En mars 1986, suite à une alternance politique, est nommé au ministère de l'agriculture un ami personnel de Jacques Gravegeal, François Guillaume. François Guillaume devient ainsi

ministre de l'agriculture dans le gouvernement Chirac (1986-1988) dans ce qui fut la première cohabitation de la 5^{ème} république sous la présidence de François Mitterrand. François Guillaume a été président de la FNSEA (1979-1986) mais surtout président des JA (Jeunes Agriculteurs) tout comme Jacques Gravegeal l'a été. Ils ont tissé des liens importants. « Lorsqu'il m'a connu, j'étais un booster dynamique et il n'aimait que ça. Il disait qu'il n'aimait pas les mauviettes » (E1).

« S'il n'y avait pas eu François Guillaume, Vin de pays d'Oc n'aurait pas existé. Il faut le savoir quand même, c'est grâce à l'amitié de Jacques Gravegeal et de François Guillaume » (E2). Au-delà de François Guillaume, « Jacques Chirac, quand il a été ministre de l'agriculture, appréciait beaucoup Jacques Gravegeal et l'a aidé quand il a fallu faire passer le décret Vin de pays d'Oc sinon ça ne marchait pas » (E3). « Donc ça été tranché, François Guillaume m'a aidé, le décret est sorti, le 15 octobre 1987 » (E1). Ce décret qui parut au journal officiel fixa les conditions de production du label Vin de Pays d'Oc. C'est ainsi qu'en 1987, le Syndicat des Producteurs de Vin de pays d'Oc fût créé par Jacques Gravegeal et Robert Skalli, négociant, avec pour objectif de développer la richesse régionale autour d'une forte présence de cépages internationaux.

Rassembler au sein d'une interprofession unique :

Jacques Gravegeal et Jean-Marc Floutier auront réussi à créer un lien important entre les metteurs en marché et les producteurs. Pas si simple dans un contexte où coexistaient deux visions, celle de la coopération et celle des metteurs en marché. Comment alors ? En les regroupant au sein d'une même interprofession. « Je savais contrairement à cette époque où il y avait deux mondes qui s'affrontaient : la production contre le négoce, et moi j'arrive, je vais créer un vin et je vais faire le lien entre les deux. C'était insurmontable. Et j'ai tout de suite dit que c'est par l'intermédiaire d'un tissu interprofessionnel que l'on réussirait » (E1).

« J'avais créé une interprofession qui n'était pas reconnue parce que oh sacrilège ! Il n'y a que les AOC et les vins de qualité qui ont droit à avoir des interprofessions ! » (E1).

Longtemps, ils ont fonctionné en interprofession mais sans reconnaissance ministérielle. L'interprofession, association loi 1901, fut reconnue par la suite par arrêté ministériel de François Guillaume. Elle ne pouvait plus être interdite. En revanche, « elle n'avait toujours pas les prérogatives et ça c'est très important parce que la réussite de Vin de pays d'Oc est liée à cela » (E1).

Une structure de gouvernance simple :

« Ce n'est pas compliqué, quatre départements, un patron qui gère le truc, il n'y avait pas trente six chapelles » (E2), contrairement à « tous ces exemples de structures avec des présidents qui forcément ne vont pas dans le sens de favoriser le niveau économique des producteurs » (E2). « Si je prends l'interprofession des Vins de Languedoc, vous aviez treize syndicats à l'intérieur alors avant d'obtenir un consensus transversal. Il y en avait treize des syndicats, treize ! » (E2).

Il y a deux structures. L'une est un syndicat de producteur, l'autre une interprofession. Le fonctionnement s'est fait à part égale, à parité avec huit metteurs en marché et huit producteurs. C'est à l'intérieur de cette structure interprofessionnelle que se définit la politique de mise en place de Vin de pays d'Oc. Les metteurs en marché font part de ce qu'ils souhaitent, il y avait alors discussion et accord sur les prix, les volumes. Une enveloppe commune pour la promotion de la marque collective Vin de pays d'Oc est aussi déterminée.

« Nous donnons des orientations. Nous travaillons sur les quinze ans à venir de Vin de pays d'Oc et le groupe va faire son rapport. Il y aura discussion au niveau du groupe dont je fais parti, discussion et proposition au sein du bureau, entérinée ou amendée par le conseil d'administration, du syndicat, des metteurs en marché. Et là-dessus il y aura interférence des deux structures où il y aura discussion. L'avantage c'est que nous avons tout calé au niveau de la production, il y a une ou deux personnes qui parlent. Si vous voulez, notre démocratie s'organise, donc nous avons une position commune, nous ne sommes pas dispersés, pour avoir une position claire face aux metteurs en marché » (E2).

La force de Vin de pays d'Oc, c'est aussi d'avoir établi un prix interprofessionnel. L'interprofession a su proposer un prix qui permettait aux viticulteurs de rentrer dans une démarche commune : à savoir que s'ils proposaient un produit de qualité, ils avaient en face des metteurs en marché qui étaient prêts à le valoriser à cette même valeur.

« Aujourd'hui, on nous a presque interdit, on a presque failli aller en prison parce que les accords de prix ne pouvaient pas se faire. Au niveau des prix c'est interdit, on n'en parle plus. Vous savez que l'entente c'est condamnable. En Champagne, on le fait ? Ici, on ne le fait pas. Ben voilà ... Alors il y a deux poids, deux mesures » (E2).

Une agrémentation qualité effectuée par un organisme tiers :

Le 15 octobre 1987, le décret voit le jour. Vin de pays d'Oc sera le premier vin en France et en Europe à ajouter dans son décret une notion de revendication de cépage. Les 200 000

hectolitres de vin qui étaient habituellement agréés par le négoce doivent désormais se faire agréer au niveau de la profession.

Le syndicat interprofessionnel a estimé qu'il ne pouvait pas être juge et parti et a ainsi délégué l'agrément à un organisme tiers : l'Onivin. C'est donc l'Onivin qui devra gérer cette commission de dégustation (procédure d'agrément spécifique associant contrôle analytique et organoleptique).

« Vin de pays d'Oc n'était pas juge et parti, c'est ce qui a fait la réussite de Vin de pays d'Oc d'ailleurs » (E2). « Ceux sont quand même les vins de pays en France qui ont les règles les plus strictes et les plus appliquées » (E3).

Les Vins de Pays répondent ainsi à des conditions strictes de production fixées par décret, telles que le rendement maximal, le degré alcoolique minimal, l'encépagement ou encore des normes analytiques strictes.

Aujourd'hui, « **Vin de pays d'Oc est une force qui tire.** Tout le monde veut venir, on a une commission de dégustation qui est assez sévère. Il faudrait avoir une régulation du marché plus dure, mais nous sommes dans un marché libéral et nous ne pouvons pas interdire aux gens de rentrer au sein de Vin de Pays d'Oc. Nous avons une régulation qui est faite par les rendements ce qui est déjà pas mal. Nous ne donnons pas dans des rendements trop élevés sinon vous avez un produit peu concentré et il ne prend pas la même orientation » (E2).

Vin de pays d'Oc n'a pas attendu l'alliance avec le négoce pour se lancer dans une démarche qualitative ayant pour objectif le respect des acheteurs. « Nous ne leur vendions pas n'importe quoi, à n'importe quel prix comme certains le faisaient sans rigueur ni scrupules pour l'image de l'ensemble de la profession » (E1). « Ici le Merlot, il a goût de merlot et il est interdit de rajouter 80 % de Carignan pour 20 % de Merlot » (E1).

Par la suite, **Robert Skalli a prêché** au niveau des caves coopératives avec des techniciens, des ingénieurs, pour faire un produit de qualité qui correspondait à ce marché qui était en train de s'ouvrir : les vins de cépage et à travers les vins de cépage, *Vin de pays d'Oc*.

La commercialisation :

À l'origine, Robert Skalli avait renouvelé son vœux de soutenir ce concept de vin de cépage parce qu'il le pratiquait déjà au niveau de la Californie. Il souhaitait consolider sa démarche.

Parti d'une production de 200 000 hl vendue l'année de sa création en 1987, le concept de vins de Cépages a rapidement trouvé sa place sur les marchés comme le montre la croissance

de la production au fil des années : 500 000 hl en 1991, près de 3,7 millions hl en 1999, près de 4,8 millions hl en 2004, 4,5 millions hl en 2006.

« J'ai commencé à vendre du vin à ce moment-là, il fallait se battre, c'était extrêmement difficile à cette époque-là. Aujourd'hui, c'est extrêmement facile » (E2).

Il y a eu cette période très faste où toutes les entreprises de France étaient aussi en train de promouvoir leur structure et donc leur marque. Elles étaient obligées d'avoir dans leur panoplie des Vin de pays d'Oc qui leur permettaient de sortir du sentier battu des appellations. Les Bordelais et les Bourguignons ont vu leur intérêt particulier qui était d'avoir un complément de gamme dans l'offre française qu'ils faisaient à l'export. « Parce que eux ne pouvaient pas ou ne voulaient pas fournir des vins de cépages d'appellations et donc avaient à loisirs par les Vin de pays d'Oc de fournir des vins de cépages de qualité » (E1). Pendant cette période, 85 % de la production *Vin de pays d'Oc* s'exportaient. Les Bordelais et les Bourguignons vont aider *Vin de pays d'Oc* à s'émanciper de Fortant de France, figure emblématique de Vin de pays d'Oc.

De cette période où *Vin de pays d'Oc* était un simple complément de gamme, *Vin de pays d'Oc* est alors entré dans une nouvelle ère où il était devenu indispensable à la gamme. Aujourd'hui, *Vin de pays d'Oc* semble devenu incontournable sur le marché national et mondial. En 2007, le marché export dominait. Cependant, une forte progression des ventes sur le marché intérieur a été constatée. Le marché français a gagné en importance. 1,6 million d'hectolitres sur les 4,2 millions d'hectolitres vendus (vente totale) le sont sur le marché français. Les ventes en 2007 se répartissaient de la façon suivante :

- 62 % à l'export (répartition en volume : 23 % Allemagne, 18 % au Royaume-Uni, 11 % aux Pays-Bas, 9 % aux USA, 7 % en Belgique, 4 % au Japon) ;

- 38 % sur le marché intérieur français dont :

- 20 % en hypermarché et supermarché,
- 3 % en hard discount étrangers,
- 3 % en hard discount France,
- 5 % en vente directe au caveau,
- 5 % en restauration,
- 2 % en supérettes, cavistes et autres.

L'absence de « carcan » :

Vin de pays d'Oc reste stricte en termes d'agréments, toutefois une liberté existe à la fois au niveau des rendements et au niveau des cépages. On retrouve cette forme de liberté dans le packaging utilisé pour la commercialisation des vins de pays d'Oc : Bag-In-Box, vin dans un

verre plastique pour le TGV, Tétra Pack, canettes : « Il n'y a aucun interdit à partir du moment où ça respecte une ligne collective ! » (E1). Et cela porte ses fruits commercialement. Par exemple, « aujourd'hui, les vins de pays d'Oc sont commercialisés pour moitié avec des Bag-In-Box (BIB), vous vous rendez compte si l'on avait fait comme d'autres, interdire l'utilisation des BIB en AOC, quelle intelligence serions-nous en train de supporter aujourd'hui en termes de pertes de marché ? » (E1).

En 2006, la vente en Bag-In-Box (49 % des ventes avec 25 % de croissance par rapport à 2005) a dépassé celle en bouteille de 75 cl (48 % des ventes avec 4 % de croissance par rapport à 2005). 3 % seulement des ventes qui concernaient les autres conditionnements (Tétra, cannette, bouteille de 18,5 cl etc.) ont enregistré toutefois une croissance de 32 % par rapport à 2005.

Une performance relative dans un contexte de crise sectorielle ?

« Journaliste : Davantage de vins labélisés qui se sont proportionnellement mieux vendus que lors des campagnes précédentes, cela veut-il dire que les pays d'Oc sont restés à l'abri de la crise ? »

Jacques Gravegeal : « Comme toute la filière, nous avons enregistré une baisse substantielle des prix [...] Le prix moyen à la production de la campagne a atteint un seuil bas de 53,84 euros l'hectolitre. Il a été cependant très supérieur à celui du vin de pays du Gard qui, avec 39,85 euros l'hectolitre, a enregistré le meilleur des prix des vins de département » (*Source: Midi-Libre, n° 22687, mercredi 12 décembre 2007, cahier 2, p. 2*).

E. Facteurs clefs de succès :

« Si j'avais fait un vin de pays sans les cépages comme c'était initialement prévu, aujourd'hui, je comptabiliserais les échecs comme les autres vins de pays, c'est sûr » (E1).

Les dirigeants de Vin de pays d'Oc prétendent toujours chercher à anticiper et rechercher en permanence un caractère évolutif, mais surtout, ils menaient leur réflexion sur le plan économique et au niveau des produits et non pas au niveau des structures.

Ils ont travaillé « sans compliquer, sur un produit novateur et démarré au niveau d'un public qui ne consommait pas du vin » (E2).

Ils imposèrent leur point de vue, contre l'avis de certains experts et surtout d'une majorité : « Ici les gens disaient : ça ne va pas durer trois ans, les vins de cépages, c'est foutu, c'est mort né » (E2).

« Moi, quand j’ai commencé il y a 25 ans aujourd’hui à arracher toutes mes vignes pour mettre des cépages comme ceux-ci, les anciens disaient à mon père, ton fils, il est fou il n’a rien compris, il arrache les vignes ! » (E2).

Le marché a donné raison à Vin de pays d’Oc certes mais il leur a fallu prêcher, la révolution en tête, contre une majorité. **« Attention, il y a vingt ans, c’était quand même une révolution, une démarche régionale » (E2).** « Nous faisons des réunions par secteur, **nous sommes allés prêcher le terroir.** Jacques Gravegeal et moi-même faisons des réunions par secteur en expliquant notre démarche. **Il nous a fallu prêcher. Nous avons communiqué, expliqué ce que nous souhaitions. Et nous, on répercutait leurs avis au niveau du négoce » (E2).** **« Il fallait convaincre. Il fallait expliquer la démarche en laquelle nous croyions. Lorsque vous êtes convaincus votre prêche passe, si vous ne croyez pas en ce que vous dites, les gens le sentent. Donc une forte détermination est nécessaire pour réussir » (E2).**

F. Perspectives futures :

Amplification des ventes ?

Même si les interrogations sur le futur persistent : **« Il va y avoir des restructurations. Que va devenir le marché du vin dans cinq ans ? » (E2).** Les dirigeants de Vin de pays d’Oc pensent que la machine est lancée et que le marché continuera de les porter. **« Je pense aujourd’hui que le rouleau compresseur va s’accélérer, car le mouvement va au mouvement, la force va à la force. Je crois que l’on va continuer à avoir une progression importante sur les marchés parce qu’il y a une consommation qui s’accroît de manière occasionnelle et en démarrant, lorsque les gens ne connaissent pas le vin » (E2).**

« Il est fort probable que Vin de pays d’Oc devienne à terme plus de la moitié de la production des vins du Languedoc- Roussillon » (E1). **« Le vin de cépage deviendra demain le premier vin de table bu en France » (E1).**

« Vu de l’extérieur, quand on voit nos clients, pour eux, c’est la région qui monte. Mais nous ne sommes pas assez reconnus en termes de qualité et en termes d’image. Le produit est là, mais l’image est déficitaire dans le subconscient des gens » (E2).

Adaptation des produits au marché :

« Nous avons une vision de vins jeunes, pas compliqués [cépage, marque, terroir] et aujourd’hui, vingt ans après, on s’aperçoit que l’on n’est plus du tout dans la même dynamique et que le haut de gamme monte en assemblage avec un Vin de pays d’Oc un peu plus complexe » (E2). Vin de pays d’Oc souhaite produire des vins de bonne qualité sur des

volumes plus importants afin d'alimenter un marché avec des prix inférieurs pour que les gens puissent continuer à consommer. Ainsi, Vin de pays d'Oc s'organise afin de valoriser le cours de ses vins en segmentant l'offre via un projet inédit, « une stratégie à trois niveaux : « Collection » en haut de gamme, « Style » au milieu et « Séduction » en bas de gamme, donc des produits simples, sans défauts, de bonne qualité où les gens se font plaisir » (E2).

« Jacques Gravegeal voudrait copier dans le cadre de Vin de pays d'Oc, ce qui a été réalisé au plan national sur les AOC. Avec une segmentation des AOC en vins régionaux ou sous régionaux et vins communaux, c'est tout à fait le découpage des AOC sur le principe. Il y a donc des dimensions régionale, sous régionale et communale. Et ça, il voudrait le faire au niveau des vins de pays. Mais les AOC sont bien souvent partis de leur région avec leur culot existant. Le classement de 1855 à Bordeaux, ça existait, il y avait des identités locales fortes, implantées. Puis, à partir de là, on a étendu. Lui, il voudrait le contraire. C'est-à-dire qu'il a une identité forte qui voudrait sortir de cette identité, des identités plus restrictives et plus valorisantes. Et ça n'a pas d'exemple encore. Cela me paraît un peu plus problématique. Moi, je le verrai plutôt au niveau de marques commerciales fortes avec un investissement commercial fort, comme Jacob's Creek avec Pernod Ricard » (E3).

Adaptation de la structure au marché :

« Je crois que derrière il n'y a pas eu un partage de la valeur ajoutée et je pense que dans les années à venir, si l'on n'associe pas la grande distribution à notre démarche, autour de la table de l'interprofession, il va y avoir un maillon qui va manquer... puisque la majorité des volumes passent par la grande distribution. Si cette composante là n'est pas autour de la table... Moi, je pense que dans les cinq ans à venir la grande distribution doit venir autour de la table et qu'elle fasse partie de l'interprofession. **Face aux centrales d'achat, il faut qu'il y ait une compréhension réciproque, vous mettez 10 centimes d'euros sur tous les vins, ça ne représente rien, c'est le consommateur qui va payer... vous redistribuez tout cela au niveau des producteurs, vous avez éliminé la crise** » (E2).

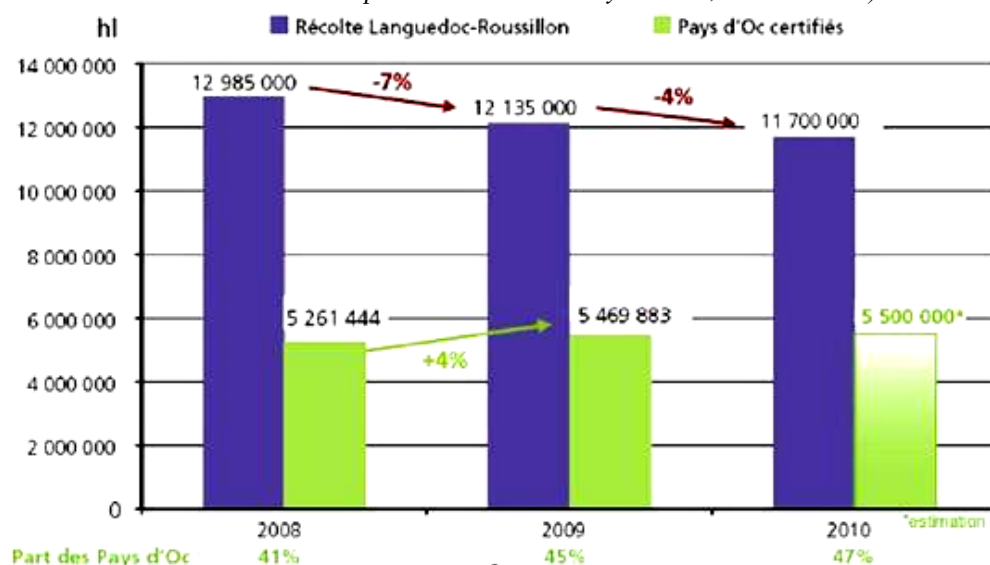
Fin 2007, les négociants Castel et Jeanjean sont rentrés au conseil d'administration d'InterOc. Pour renforcer les synergies entre ses actions de communication et celles des entreprises, Inter'Oc, l'interprofession Vin de pays d'Oc, a créé le club des marques, qui regroupe la quasi-totalité des entreprises régionales qui commercialisent les vins de pays d'Oc. Après avoir questionné les entreprises sur leurs plans d'actions en marketing et communication, **Inter'Oc a bâti une stratégie et un programme d'opérations en complémentarité des actions des entreprises.** « En se rapprochant des entreprises, nous

renforçons l'efficacité de notre communication en priorisant les actions qui correspondent au positionnement des metteurs en marché de Vin de pays d'Oc », explique F. Barthès, directrice de l'interprofession. Pour cette première année de fonctionnement, les actions du club des marques seront ciblées sur la France et cinq pays à l'export : Royaume-Uni, Allemagne, Canada, USA et Japon. Pour 2008, le budget prévisionnel est de 2,5 millions d'euros.

Depuis le 1^{er} août 2009, les vins de pays ont laissé place aux vins à Indication Géographique Protégée. Grâce à cette évolution, les vins regroupés sous la marque collective désormais renommée *Pays d'Oc IGP* (anciennement Vin de pays d'Oc) dépendent désormais de l'Institut National de la Qualité et de l'Origine (INAO) aux côtés des Appellations d'Origine Protégées (anciennement AOC). Comme l'indique la figure ci-dessous, en 2010, les vins IGP « Pays d'Oc » représentent déjà près de la moitié (47 %) des vins produits dans la région Languedoc-Roussillon (11,7 millions hl).

Figure 40 : Part des vins IGP « Pays d'Oc » dans la production régionale

(Source : www.vitinet.com, Point de conjoncture, Succès au rendez-vous pour les vins IGP « Pays d'Oc », 21 mars 2011)



1.2. Une étude de cas de réussite stratégique : le produit Fat Bastard de Gabriel Meffre (maison de négoce)

Introduction aux facteurs clefs de succès d'un cas de réussite stratégique : la marque Fat Bastard de Gabriel Meffre :

Dans le but de faciliter la lecture de notre étude de cas, nous présentons dans le tableau ci-dessous les facteurs clefs de succès mis en évidence lors de cette étude.

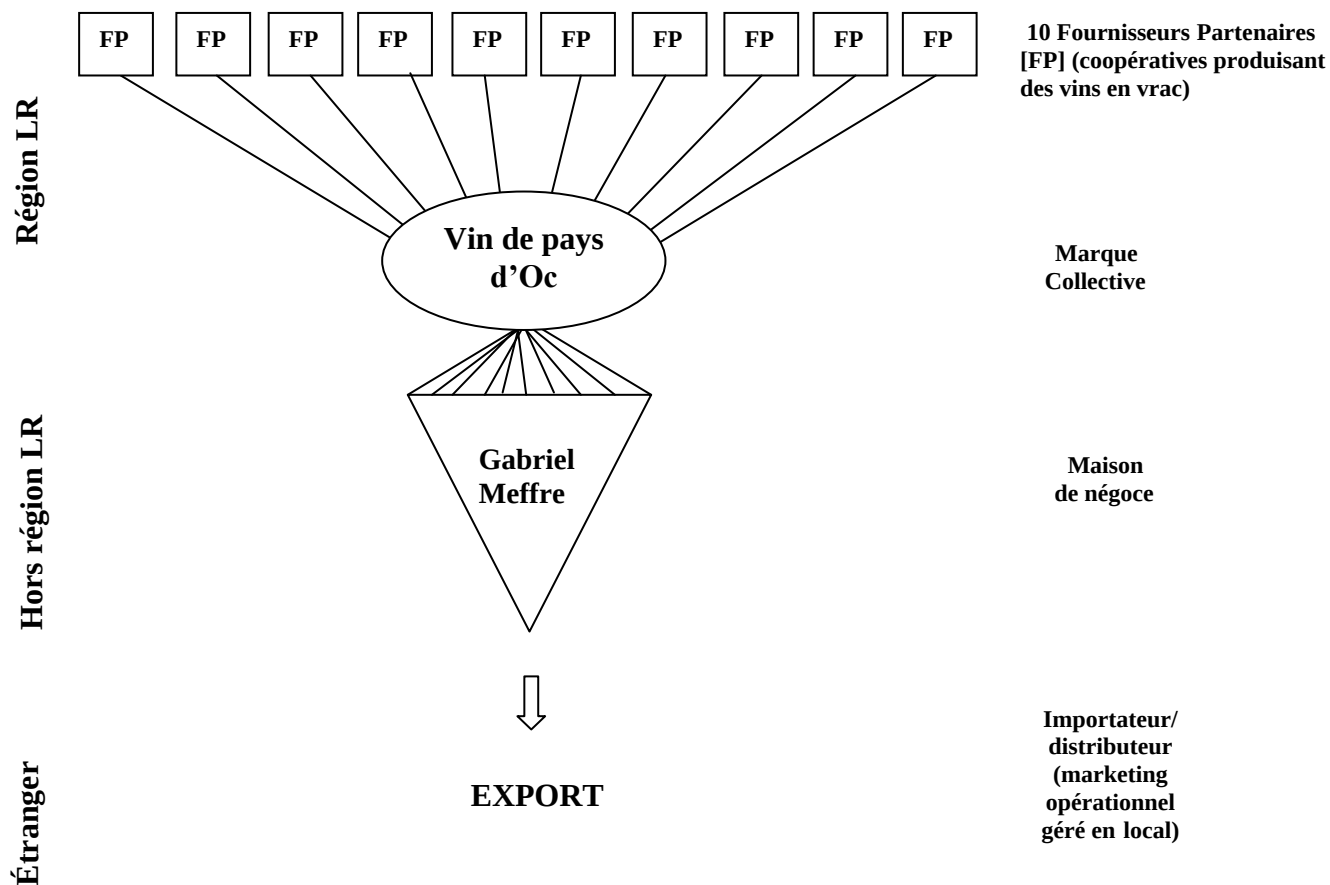
Tableau 39 : Facteurs clefs de succès de Fat Bastard de Gabriel Meffre

(Source : *Élaboré par l'auteur*)

Adaptation	Stratégie (Anticiper)	Marketing export	Qualité produit	Logistique
Structure / marchés	Le choix d'un marché export où la vente des vins de cépage est en expansion (vision prospective)	Une gestion de la marque implique le pays importateur de la marque avec un marketing principalement géré en local	« Trouver les 10 partenaires en amont, les fidéliser et les faire progresser vers la qualité souhaitée »	Création de la filiale GMLogistics (2006) « Proposer un bon vin ne suffit plus. Proposer un bon vin à un bon prix avec une traçabilité du produit, une logistique optimale avec un taux de service optimal devient indispensable »
Produits / marchés	Une stratégie de diversification dans la gamme de vins (1999 : intégrer à sa gamme des vins de cépage du LR) « Le cépage allait être la clef d'entrée qui allait structurer les marchés à l'export »	Un bon positionnement en termes de prix Un logo sexy Une gestion de la pérennité de la marque dans le temps (innovation produit : vin, logo)	Le goût du vin a été spécialement adapté aux nouveaux consommateurs présents sur les marchés auxquels il est destiné	

Figure 41 : Organisation de l'approvisionnement de la marque Fat Bastard

(Source : *Élaboré par l'auteur*)



Il est important de noter que pour alimenter en vin sa marque *Fat Bastard*, la maison de négoce Gabriel Meffre s'approvisionne sur la base de vins de cépages en vrac issus de la région Languedoc-Roussillon et sous la tutelle de Vin de pays d'Oc (cf. figure n°41). Nous montrerons plus en détails dans cette étude de cas en quoi cette structure est autant un facteur clef de succès qu'un facteur limitant de croissance des ventes.

L'étude de cas :

Dans le cadre de cette étude de cas, différents entretiens ont été menés :

E1: 14 novembre 2007 (durée : 1 heure 27 minutes) : Entretien avec M. Nicolas Sinoquet : anciennement en charge de la promotion de *Fat Bastard* chez Gabriel Meffre et Directeur marketing de l'entreprise UCCOAR en 2007.

E2: 23 novembre 2007 (durée : 1 heure 12 minutes) : Entretien avec M. Emmanuel de Salve, actuel Directeur marketing de Gabriel Meffre.

Les chiffres exposés ci-dessous ont été recoupés à partir de diverses sources (sites web, articles de presse, interviews de responsables, etc).

A. Palmarès : Pourquoi choisir d'étudier la marque *Fat Bastard* ?

Les marques *Fat Bastard* et *Wild Pig* ont connu une explosion de leurs ventes de 1998 à 2004 dans un environnement mondialisé de plus en plus compétitif. Sur ces années, *Fat Bastard* deviendra notamment la troisième marque française sur le marché des vins de cépage en pleine expansion aux États-Unis.

	1997	2003
Nombre cumulé de bouteilles <i>Fat Bastard</i> vendues	0	5 millions
Part des ventes à l'export (+ 25 % liés aux marques : <i>Fat Bastard</i> et <i>Wild Pig</i>)	50 %	75 %
Chiffre d'affaires de G. Meffre	17 millions €	37 millions €

B. Fiche d'identité :

La Maison Gabriel Meffre est un producteur et négociant-éleveur en vins établi en France à Gigondas depuis 1936. Il est propriétaire de 118 hectares de vignes en Vallée du Rhône et Languedoc. En 2007, il emploie 153 personnes dont 9 œnologues et 2 sommeliers. En 2006, son chiffre d'affaires consolidé vin est de 40 millions d'euros pour 1,7 million de caisses. L'export représente alors 75 % du chiffre d'affaires. Les principaux pays d'exportation sont la Grande-Bretagne, les Pays-Bas, le Danemark et les États-Unis.

Les marques propres développées par G. Meffre représentent 85 % des ventes. G. Meffre est donc **spécialisé dans le développement de marques et la prévention contre l'usure dans le temps de ces marques**. Ainsi, l'esprit de son fondateur souffle encore, puisqu'à l'époque, la distribution c'était le seul levier pour la conquête de nouveaux marchés. La mise en bouteilles était encore réalisée sur le lieu de consommation et le fondateur Gabriel comprend très vite que la clef du succès réside dans la distribution. Il décide donc de tout miser sur son réseau en montant le premier un parc de quinze camions-citernes qui sillonnent les routes de France pour livrer franco de port le vin du Sud. Désormais, les camions G. Meffre font partie du paysage routier. La marque est lancée, le succès suit. Mais le visionnaire est un piètre négociant. En parallèle, il ne pourra focaliser son énergie autrement que sur le rachat de vignobles tant et si bien que la majeure partie des bénéfices de sa société est engloutie dans ces acquisitions. En 1987, à sa mort, son entreprise est restée figée dans une seule activité : le transport de vins en vrac. Son fils Christian Meffre reprend les rênes de la société. Il a les mains libres pour développer ce qu'il estime être le maillon manquant : l'embouteillage. G. Meffre tarde à se développer par manque de fonds propres et de surcroît traîne une image quelque peu vieillotte de société de transport de vins. L'entreprise périclité. En 1990, il faut vendre. C'est European Cellars, une joint-venture des groupes britanniques Allied Lions et Whitbread, qui reprend l'affaire pour ajouter les productions de la vallée du Rhône à son offre de vins et spiritueux. European Cellars, devenu entre-temps Allied Domecq après le désengagement de Whitbread, cherche à céder ses activités dans le Rhône, jugées peu rentables. Dès 1994, la multinationale anglo-saxonne tentera sans succès de revendre G. Meffre. **En 1997, G. Meffre est cédé à ses salariés avec le soutien d'un fonds d'investissement**. Sont alors remis en route tous les projets de l'équipe dirigeante : chaîne d'embouteillage, bâtiments de stockage et d'expédition logistique pour le tiré-bouché. **Le bouleversement est radical** : la part de marché à l'exportation, jusqu'alors nulle, passe à 75 %.

Concernant notre cas d'étude, *Fat Bastard*, est une de leur marque qui a été créée puis gérée par G. Meffre depuis 1997 sur la base de vins issus de la région Languedoc-Roussillon et sous la tutelle de *Vin de pays d'Oc*. G. Meffre aura su multiplier les cépages pour offrir respectivement du Chardonnay (1998), du Sauvignon-Blanc (2004), du Cabernet et du Merlot (2005), du Rosé (2007), arrêt et reprise à partir de 2007 sur du pétillant...

En termes d'image, le logo est « une » sexy hippopotame tout en courbes et sourire que l'on pourrait retrouver dans « Fantasia » de Walt Disney, ce qui contraste avec l'agressivité du nom « *Fat Bastard* », bref un mix qui doit caractériser un équilibre subtil entre puissance et rondeur. Ainsi, « fat bastard », expression chère aux vinificateurs australiens, signifie

« toute la rondeur et la richesse de ce vin finement boisé ». Avec un nom qui sonne américain, qui soit facilement identifiable, *Fat Bastard* prenait le contre-pied de ce qui était fait à l'époque. Son prix moyen de vente sur les marchés export est de 9,99 \$ pièce. Notons que G. Meffre a développé d'autres marques de vins de cépage telles que *Wild Pig*, *Los Tres Bandidos*. Cette dernière est destinée à conquérir une part de marché des restaurants dits ethniques (hispaniques et mexicains en particulier) très en vogue et dans lesquels se consomment autant de vins importés que de vins américains. Jusqu'en 2007, les vins français étaient absents de ce secteur.

C. Genèse et succès d'une marque :

Contexte historique :

Avant 1998, la gamme gérée par la maison G. Meffre n'était composée dans sa totalité que de vins de marques reconnues et issus de la vallée du Rhône. En 1998, lorsque G. Meffre annonça une stratégie de diversification pour l'année à venir 1999 mettant à jour son intention d'intégrer à sa gamme des vins de cépage du Languedoc-Roussillon, ces vins souffriront d'une très faible légitimité face la gamme préexistante composée de vins bien établis correspondant au cœur de marché de G. Meffre typé « ultra traditionaliste ».

« Cette diversification a suscité un certain nombre de doutes, de questionnements qui allaient bien au-delà du lancement d'un nouveau produit, qui est en soi déjà une nouvelle étape. La première étape était de devenir légitime 'hors de son jardin' sur une marque avec un produit qui n'est plus sur votre marché historique » (E2).

Typiquement, les nouvelles marques (*Fat Bastard*, *Wild Pig*) créées à partir de vins de cépage sont **les fruits d'une vision prospective des dirigeants**. Clairement, « le cépage allait être la clef d'entrée qui allait structurer les marchés à l'export » (E2). L'objectif est de proposer, aux marchés anglo-saxons qui s'ouvrent et qui gagnent des consommateurs fort peu experts en vin, une offre fort simple (vin rouge ou blanc + le nom d'un cépage) et comparée à l'offre française considérée comme complexe (ou plutôt sans fil rouge...). Indéniablement, vendre à ces nouveaux consommateurs du vin des Côtes du Rhône « très contraint de partout » semblait impensable.

Grâce à son expertise en gestion de marques, la maison G. Meffre va réussir à conserver son chiffre d'affaires sur sa gamme de vins historique et à la fois rencontrer une véritable « croissance exponentielle dans les années 1999-2003 clairement liée à cette diversification vers les vins de cépages » (E1). De 1997 à 2002, G. Meffre doublera son chiffre d'affaires.

D. Ralentissement des ventes et freins au développement :

C'est à partir de 2002 que le marché deviendra de plus en plus concurrentiel. Des vents contraires souffleront de plus en plus fortement et feront ralentir la saine croissance de cette marque à succès.

En 2002, la concurrence australienne s'impose sur le marché américain. Les Australiens bénéficient de conditions d'exploitation avantageuses et d'un budget marketing colossal (ex: la marque *Yellow Tail*).

Entre 2003 et 2004, l'effet « guerre du golfe » (position diplomatique française) influence à la baisse l'importation américaine de vins français. La perte liée à l'effet de change, euro fort face au dollar, que G. Meffre n'a pas répercuté sur ses prix de vente est pris en charge par l'importateur américain. S'en suivront directement une baisse de l'investissement marketing par cet importateur aux États-Unis et un impact à la baisse sur les volumes vendus.

Entre 2004 et 2006, *Fast Bastard* comme tout succès sera suivi, copié donc imité. De nombreuses marques se lanceront sur le segment « critters brand ». Les marques sur ce segment utilisent les logos représentant des animaux (« critter » se traduit en français par « bête ») pour se différencier : un hippopotame pour *Fast Bastard*, un cochon pour *Wild Pig*, un kangourou pour le vin australien *Yellow Tail*, une grenouille pour *Arrogant Frog* du négociant français J.C. Mas, un pingouin pour la marque *Little Pinguin*, etc.

En 2004, la marque *Fat Bastard* atteint une maturité. En 2005, elle fléchit sévèrement et G. Meffre connaît ses premières pertes depuis 10 ans sur cette marque.

Question à M. Emmanuel de Salve (Directeur Marketing de G. Meffre) :

FD : « Pourquoi *Fat Bastard* n'a-t-elle pas atteint les 100 millions de cols vendus comme son concurrent australien *Yellow Tail*, ou ne serait-ce atteindre 20 millions de bouteilles vendues ? »

EDS : « Là, c'est plus compliqué, il faut une stratégie marketing, il faut de l'argent, une force de vente bien plus conséquente [...] Le modèle australien est très concurrentiel, il produit en masse, de manière industrielle et totalement tourné vers l'export. Le budget marketing alloué pour vendre 100 millions de bouteilles *Yellow Tail* est colossal au minimum dix fois supérieur à celui alloué pour *Fat Bastard* [...] Il nous est impossible étant donné notre structure d'atteindre plus de 5 millions de cols. Pour ce faire, nous nous approvisionnons auprès de 10 fournisseurs-partenaires en amont. Je vous laisse imaginer pour vendre 100 millions de cols ». La structure du vignoble français est clairement inadaptée.

Pour passer de zéro à 5 millions de cols, « le point clef fut de trouver des partenaires de taille suffisamment grande pour pouvoir donner des perspectives de croissance mais

suffisamment qualitatifs et ouverts au partenariat pour qu'on puisse développer des blends de qualité » affirme Emmanuel de Salve. « Cela repose sur un pool resserré d'une dizaine de partenaires, au total, il y en a plus, mais finalement on ne fonctionne qu'avec de très gros partenariats, i.e. avec certaines caves coopératives qui sont les seuls partenaires à pouvoir offrir les conditions : **on veut du volume, on veut pouvoir intervenir sur la vinification** ». Aux dires de M. E. de Salve, **il a eu une vraie performance de la part du Service Achats pour trouver ces 10 partenaires, les fidéliser et les faire progresser vers la qualité souhaitée par G. Meffre.**

E. Facteurs clefs de succès :

M. N. Sinoquet résume le succès de ce produit en ces termes : « Ils ont trouvé le concept. Le distributeur Peter Click a été malin dans son approche du marché US. Et puis boom, c'est parti comme ça sur un 'coup de chance' ! Cela dit on ne vend pas 500 000 caisses sur un coup de chance non plus... On le vend au début sur un 'coup de chance' ! Après, ils ont su alimenter la pompe tout en ayant un marketing innovant ou décalé en proposant un produit très bon. C'est un très bon produit. Ils ont su avoir une qualité constante et finalement, ce qui a commencé par un coup de chance, ils ont su l'alimenter pour le faire perdurer, sinon ils seraient déjà retombés. »

Au-delà du « coup de chance », nous pouvons relever plusieurs facteurs clefs conditionnant le succès de cette marque. Un premier facteur est le choix d'un marché export où la vente des vins de cépage est en expansion. Un deuxième facteur est la cohérence de la démarche export intégrant la dimension « goût du consommateur » et donc de l'adéquation du produit au marché. Ainsi, le goût du vin a été spécialement adapté aux nouveaux consommateurs présents sur les marchés auxquels il est destiné. « Un très bon produit : un vin boisé, légèrement sucré comme les vins aux États-Unis ». Au préalable, notons qu'en France, un chef de produit aura été dédié à cette marque. Il aura permis un réel suivi de la qualité qui s'avèrera constante, sans faille, de la première à la 5 millionième bouteille vendue.

Un autre facteur serait lié au métier même de G. Meffre : une bonne gestion de la pérennité de la marque dans le temps. Contre « l'effet d'usure », la gamme aura été déclinée à l'horizontal par type de cépage : Chardonnay (1998), Sauvignon-Blanc (2004), Cabernet et Merlot (2005), Rosé (2007), arrêt et reprise actuelle sur du pétillant. De même, la gestion de l'image a impliqué des relookings suffisamment fréquents pour renouveler l'image. Un relooking du logo notamment a été réalisé en 2006 modifiant l'ancien look datant de 2003.

Un autre facteur, le plus important peut-être, la gestion de la marque impliqua à la fois G. Meffre en France mais principalement le pays importateur de cette marque. Concernant le marché américain, le marketing est principalement géré en local à Seattle aux États-Unis. La marque est une copropriété de G. Meffre et de son importateur américain Mr Peter Click du Click Wine Group de Seattle. Ce facteur est important puisqu'il semble que ce dernier ait géré l'image de la marque de façon exemplaire conservant au fil des années la cohérence d'une image « entre sérieux et autodérision » propre à *Fat Bastard*. Il a alors fait des émules. Au-delà des goodies à l'effigie de l'hippopotame (T-shirt, casquette, tatouage pour enfants , etc), *Fat Bastard* s'est fait également connaître par des opérations de partenariat avec les associations de lutte contre le sida, agrafant à la collerette des bouteilles des préservatifs ! On peut se poser la question, **un Français ou même un Européen, si souvent complexé finalement devant le caractère « sacré » du vin aurait-il pensé à procéder ainsi sur le marché américain ?**

Un dernier facteur serait un bon positionnement notamment en termes de prix. Le prix moyen de vente sur les marchés export est de 9,99 \$ pièce. M. J.Y. Laporte, directeur de Vinexis, revenait d'un séjour en septembre 2007 dans onze états du Nord des États-Unis lorsque nous l'avons interviewé. Il cite spontanément *Fat Bastard* lors de cette interview. Voici un extrait de cette interview :

Franck Duquesnois (FD) : « Quid des vins de pays aux États-Unis ? »

J.Y. L. : « Les vins français qui ont choisi la catégorie 'Basic' aux États-Unis se sont tous fait balayer. Ce sont des vins de pays. Ce positionnement est non rentable. Il ne permet pas de créer un résultat net conséquent ce qui ne permet pas de réinvestir dans du marketing et de l'animation des ventes. La logique de ce positionnement reste d'être le moins cher du moins cher. Les Vins de pays se phagocytent. Les vins de pays français disparaissent des linéaires. « On leur aura vendu tout et n'importe quoi ! [...] Lorsque j'ai rencontré les acheteurs des produits que je distribue aux États-Unis, ils sont contents de mes produits mais ils m'ont demandé d'enlever la mention « Vin de pays » !! ». »

FD : « Qui réussit alors ? »

J.Y. L. : « *Fat Bastard* ! Sa qualité est irréprochable. Il est plus cher en prix ce qui lui permet de faire du marketing et surtout d'animer les ventes... ».

F. Perspectives futures :

En 2005, M. B. Bonnet, Président du directoire de la société annonçait que malgré « les difficultés bien réelles du secteur vitivinicole français, le Groupe a pu maintenir ses marges et

son chiffre d'affaires dont 75 % est réalisé à l'export ». En 2007, G. Meffre annonçait que sa gamme était composée à 50 % de Côtes du Rhône et 50 % de vins de cépage du Languedoc-Roussillon.

« L'acquisition de domaines, l'installation d'un site web marchand, le développement de la maîtrise logistique sont autant d'outils au service de notre cœur de métier. Aujourd'hui, proposer un bon vin ne suffit plus. Proposer un bon vin, à un bon prix, avec une traçabilité du produit, une logistique optimale, avec un taux de service optimal devient indispensable » (E2). En 2006, G. Meffre crée une filiale GMLogistics spécialisée dans le stockage, la préparation et l'expédition de commandes intégrant une régulation des températures, une gestion numérique des stocks et des flux, une traçabilité et une garantie physique des vins. L'objectif est donc de contrôler la chaîne logistique mais aussi de partager les coûts avec les autres professionnels de la filière. « Lorsqu'un client comme Tesco ou encore Sainsbury's vient nous visiter, nous leur faisons visiter, plutôt que nos vignes, notre entrepôt de Sérignan qui loin d'être sexy permet toutefois de rassurer ce client en lui démontrant que la chaîne logistique est maîtrisée. Ceci nous permet en retour de consolider nos commandes » (E2).

En 2007, l'activité VPC (ventes par correspondance) représente 4 % du chiffre d'affaires. Elle est épaulée par un site web marchand « qui est enfin un contact direct avec le consommateur final ce qui nous manque beaucoup ». En mars 2009, la maison de négoce G. Meffre est rachetée par la société holding Varnier Finances, détenue majoritairement par le négociant bourguignon Boisset. L'activité de G. Meffre continue d'être gérée en toute autonomie à Gigondas avec M. B. Bonnet à la direction marketing et commerciale et M. E. Maffre à la production.

1.3. Un exemple de réussite d'une cave particulière : Château de Lascaux

Le Château de Lascaux ne connaît pas la crise.

Selon M. J.B. Cavalier, dirigeant du Château de Lascaux situé en Languedoc, la crise est un changement rapide à opérer face une mutation rapide rendue douloureuse par un contexte conjoncturel de surproduction. « Mais comment faire vivre des structures artisanales avec des marchés mondialisés et des boîtes de distribution... C'est difficile de s'insérer. Pour les atteindre les niches, ce n'est pas simple ».

Château de Lascaux a débuté une stratégie de différenciation il y a vingt ans, quand il est sorti partiellement de la cave coopérative dans un contexte de crise sectorielle. « Ce n'était pas la même crise à l'époque ». Sa superficie n'était que d'une vingtaine d'hectares. Au début des années 90, 90 % de son chiffre d'affaires était réalisé à l'export. « Pour des vins de pays, à cette époque il n'y avait que l'export comme débouché ». Depuis, son chiffre d'affaires a été rééquilibré pour atteindre 45 % réalisés en France. Son vignoble atteint désormais une superficie de 85 hectares.

C'est bien une stratégie « délibérée » de différenciation « dans un environnement concurrentiel » qui a poussé ce domaine à rechercher l'obtention d'une Appellation d'Origine Contrôlée aujourd'hui Languedoc - Pic Saint Loup. « On n'existe pas que par la qualité que l'on met dans sa bouteille », « avoir un vin en AOC c'est déjà une forme d'association qui donne une certaine lisibilité au travers d'un nom à son produit ». Ce domaine ne s'est pas aventuré dans une stratégie de domination par les coûts. « On a essayé de gagner de la valeur ajoutée dans la qualité du produit et on a plutôt augmenté les coûts qu'on ne les a baissés. »

Le dirigeant de ce domaine comprend l'importance de communiquer pour mieux « valoriser ». Le caveau a été créé au début des années 1990, mais a été rénové en 2000 « afin que les clients qui viennent ici puissent s'identifier au lieu ». Château de Lascaux vient aussi de passer à la conversion biologique. « On savait le faire depuis quelques années mais on a souhaité acquérir la qualification afin de pouvoir la montrer et s'en servir en donnant une certaine image de l'entreprise ».

Face à un marché français qui se referme, une obligation de s'adapter, « d'aller chercher un marché qui est de plus en plus éloigné de nous, une capacité à vendre plus loin, à **organiser une logistique** ». La différenciation s'est donc poursuivie au niveau organisationnel. « On a structuré une organisation commerciale sur le domaine ». Au départ, opérait une simple secrétaire commerciale, aujourd'hui un commercial à temps plein s'occupe de l'international. Le domaine exporte en Europe, en Amériques du Nord et du Sud, en Asie et en Océanie.

Depuis septembre 2006, **Château de Lascaux fait parti d'un regroupement avec quatre autres producteurs** (une abbaye et trois autres châteaux). Cette SARL nommée *Abbaye et Châteaux en Languedoc* se composent de domaines familiaux offrant une gamme complémentaire de cinq appellations du Languedoc. **Ce regroupement leur permet d'embaucher ensemble un responsable commercial** sur la France dont la première mission a été de mettre en place un réseau d'agents et de distributeurs. Il est accompagné d'une secrétaire à mi-temps. C'est une étape supérieure, certes, cependant, ils ne se sont pas encore tournés ensemble vers l'export. « Notre analyse, c'est qu'à l'export, le Languedoc n'est pas assez reconnu dans sa diversité, de ce fait les producteurs sont encore trop concurrentiels ». Dans la lignée de Château de Lascaux, **ce regroupement a bien compris l'importance de l'image et des médias en embauchant un attaché de presse** « pour booster la communication » et en « relookant leur site internet ». Notons pour conclure que le vigneron directeur de ce domaine est le représentant du comité régional vins et eaux-de-vie pour la région Languedoc-Roussillon et siège de ce fait dans différentes commissions dont le Conseil de Bassin du vignoble régional.

1.4. Un exemple de réussite d'une cave particulière : Mas de Fournel

Mas de Fournel: un vin de niche de qualité

Le propriétaire vigneron de Mas de Fournel a plus de 80 ans. « Dans l'Appellation du Pic Saint Loup, je suis le plus vieux, le plus petit domaine, mais le plus passionné ! ». Il a produit sa première cuvée en 1997. Auparavant, **il a quitté la coopérative locale**. Il était peu satisfait des rémunérations offertes qui lui donnaient l'impression de travailler gratuitement pour le directeur de cette coopérative. Aujourd'hui, il cultive sept hectares de vigne sur les vingt-six qu'il possède, et produit 20 000 bouteilles par an. Il décrit son activité comme une activité de niche parce qu'il produit un nombre limité de produits à destination d'un nombre limité de segments du marché. Il se concentre sur des vins de haute qualité et a tendance à ignorer les tendances générales ou les modes, même si il n'oublie pas de regarder ses voisins vignerons pour être au fait des meilleures pratiques. « Lorsqu'on voit un vigneron donner le meilleur de lui-même, vous pouvez être sûr que vous allez beaucoup apprendre de lui ! C'est ma philosophie. »

Il ne produit exclusivement que des vins AOC qui sont vendus via des distributeurs nationaux (50 %) ou sur les marchés export (30 %). Seuls 20 % de la production sont vendus au caveau et il souhaiterait améliorer ce pourcentage en distribution directe : « Si j'avais plus de temps, j'arrêteraient la production de raisin pour faire la livraison des bouteilles moi-même auprès des restaurants et des particuliers ». Il pense avec nostalgie à un de ses anciens emplois lorsqu'il dirigeait un service de livraisons et qu'il était en permanence sur la route...

Concernant une éventuelle approche marketing pour ses vins, il dit croire véritablement à l'efficacité du bouche à oreille entre consommateurs qui apprécient ses vins. « De nombreux clients sont venus au domaine après avoir goûté nos vins dans des restaurants ». Avec les autres vignerons de l'Appellation, ils ont organisé une journée « randonnée avec dégustation de vin » autour du mont Pic Saint Loup. Tant la demande de participation était forte, ils ont organisé une seconde journée mais ont tout de même été obligés de refuser 1500 personnes, car ils ne pouvaient être acceptées que 2500 personnes au total. Selon le propriétaire vigneron de Mas de Fournel, tous les participants étaient des passionnés de vin qui s'étaient déplacés de toute la France.

1.5. Un exemple de réussite d'une cave particulière : Domaine la Colombette

Domaine la Colombette: l'innovation coûte que coûte

Depuis la fin du 19^{ème} siècle, quatre générations ont cultivé le raisin au Domaine la Colombette près de Béziers dans le sud de la France. En 1966, conscient des mutations techniques indispensables en Languedoc, François Pugibet reprend le flambeau avec l'état d'esprit d'un pionnier. Il bouleverse les habitudes, plantant des cépages nobles, mécanisant la récolte ou vinifiant en barriques neuves. Sa passion pour une viticulture de qualité et son audace ont fait école et furent largement récompensées: trophée Gault et Millau des vins de cépages en 1991 et titre de Meilleur Chardonnay du Monde en 1995. En 1997, le fils obtint son diplôme d'ingénieur agronome et rejoint son père au domaine. Sous son impulsion, le vignoble s'accroît. Il y apporta surtout des idées et d'importantes innovations telles que l'arrosage au goutte-à-goutte, le bouchon à vis et un procédé de désalcoolisation (en 2004). Avec ces innovations « à la pointe de la recherche », ils souhaitent « reconquérir les nouvelles générations » de consommateurs de vin. Leur « vignoble de compétition » (comme ils l'ont nommé) s'est agrandi pour atteindre plus de 50 hectares. Le Domaine peut désormais produire aussi bien des vins classiques à 13,5 %, que des vins à 9 %.

Le fils vigneron a voyagé dans de nombreux pays producteurs de vin et a ainsi étudié les meilleures pratiques de ces domaines concurrents. De retour en France, selon lui, il est difficile d'innover et de saisir des opportunités de marché surtout lorsque le Domaine fait face aux limites de la législation française au sein d'un marché mondialisé.

Ainsi, toujours selon le fils vigneron, la loi française ralentit l'évolution des innovations sur les produits français, ces mêmes innovations appelées par les demandes spécifiques des marchés en croissance tels que les États-Unis ou le Royaume-Uni. Par exemple, des pratiques communément admises dans les pays producteurs de vins du Nouveau Monde comme utiliser des copeaux de chêne, être libre de planter des pieds de cépages dans le lieu souhaité, vendre à l'étranger des vins désalcoolisés, sont toujours sévèrement contrôlées en France. Le challenge de Domaine la Colombette est de combiner la tradition et l'innovation et par conséquent de trouver un équilibre stratégique entre stabilité et flexibilité. Simultanément, le domaine s'efforce de satisfaire un segment de marché stable, celui des vins traditionnels, et à la fois d'innover dans le but de pénétrer les nouveaux marchés compétitifs. À l'instar de sa difficile expérience en 2007 sur le marché du Royaume-Uni, Domaine la Colombette se doit de persévérer. Alors en compétition avec un domaine australien, Domaine la Colombette obtint un marché de 25 000 bouteilles à 9 % d'alcool auprès des supermarchés Tesco au Royaume-Uni. Malheureusement, Domaine la Colombette a été contraint de retirer ses 25 000 bouteilles des rayons de Tesco parce qu'il n'avait pas l'autorisation de l'Union Européenne pour vendre du vin désalcoolisé. Tesco remplaça vite le vin désalcoolisé français par des vins à moindre degré d'alcool produit par le domaine australien concurrent.

Ces dernières années, Domaine la Colombette faisait figure de précurseur dans la région, notamment en termes de mise en œuvre de stratégie de standardisation par l'augmentation de ses volumes et la diminution de ses coûts. Aujourd'hui, le Domaine la Colombette s'adapte encore et toujours. Il a fait l'acquisition en décembre 2009 de 30 ha de vignoble cultivés en bio près du volcan de Saint Thibéry dans l'Hérault, portant à 100 ha la surface totale de son vignoble. « Par l'achat de ce domaine, nous décidons de relever le défi d'une viticulture biologique sans pour autant renier les principes d'une viticulture innovante et moderne qui ont fait notre succès. Nous ne travaillerons pas au cheval mais irons plutôt davantage vers une agriculture de précision. À court terme, les traitements à base de cuivre et de soufre seront supprimés en privilégiant la plantation de cépages résistants pour un vrai bénéfice environnemental. Nous espérons contribuer à faire progresser la viticulture biologique régionale », commente Vincent Pugibet (Source : www.vitisphere.com).

1.6. Un exemple de réussite d'une cave particulière : Domaine de l'Arjolle

Domaine de l'Arjolle : le précurseur

Installé en 1974, le Domaine de l'Arjolle réalise 1,4 million de chiffre d'affaires en 2008 pour une production de 3500 hectolitres. Ce domaine s'étend sur 57 hectares et emploie 12 salariés. Concernant la crise, son dirigeant L.M. Teisserenc nous rappelle que l'« on est dans une mutation. Je ne connais pas les termes exacts et ce que veut dire une crise mais je pense que les deux marchent ensemble ». « Il y a une baisse de la consommation mais cela touche essentiellement ce que l'on appelle les 'gros rouges' qui sont en chute libre, sur les vins de qualité la baisse est moindre ». Il constate que « la compétition s'est accrue notamment avec les Espagnols où l'on sent une volonté du gouvernement espagnol d'aider leurs vignerons à l'exportation ». Parce que 80 % de son chiffre d'affaires est réalisé à l'exportation, le Domaine de l'Arjolle doit lui aussi faire face à une diminution de ses marges. « En France et en Europe du Nord, le pouvoir d'achat a diminué et la différence de monnaie fait que l'on ne peut pas augmenter les prix ». « Certains prix plus élevés ne passent plus alors que nos coûts de production augmentent : le gazole, les produits chimiques, les cartons et les bouteilles prennent entre 2 et 2,7 % par an ». Toutefois, L.M. Teisserenc est optimiste : « Nous sommes aujourd'hui sur un marché mondialisé et la consommation mondiale augmente ». « Le marché du vin, c'est comme le blé, si le produit se raréfie, cela fait monter les prix ».

Fort de cet optimisme, en avril 2007, avec trois autres domaines de la région LR (Domaine de l'Hortus, Château de la Liquière, Domaine de la Rectorie), ils montent un groupement d'intérêt économique : les 4 L de la Méditerranée. Suite à une rencontre fortuite pour régler un problème concernant un client commun, ces domaines ont exactement la même analyse et réalisent le même constat. Dès lors, ils savent que, forts de leurs points de vue communs, ils ont un potentiel pour entreprendre ensemble. Ce GIE nouvellement créé correspond à un besoin fort pour les différents domaines qui le composent : « On s'aperçoit à l'heure actuelle que nous avons de plus en plus de difficultés à trouver de nouveaux marchés. On n'est pas bon non plus...en tant que viticulteurs... Le problème est que nous ne sommes pas des entreprises structurées comme des entreprises productrices et commerciales traditionnelles. Nous sommes venues à la commercialisation récemment. Il y a encore peu, nous étions des producteurs de raisin, de vin..., du vin mais pas en bouteille, comme beaucoup de gens du Languedoc. Donc, c'est une activité tout à fait nouvelle pour nous. Nous, on a 27-28 ans mais c'est nouveau quand même, d'autant plus que pendant longtemps on nous achetait le vin. Nous, on mettait ça en bouteille. On était parmi les premiers dans la région, on n'avait aucun souci d'écoulement... moi j'ai commencé les salons il y a six ans seulement. On partait, un peu d'entretien de la clientèle, on venait nous acheter le vin ! À l'heure actuelle personne ne vient nous acheter le vin ! Il faut aller chercher la clientèle, il faut démarcher. » Leurs clients traditionnels, ils savent en prendre soin « parce qu'ils sont fidèles mais pour prendre un nouveau marché c'est très très long. Et tous mes copains des 4L c'est pareil, tout le monde a des difficultés parce que, heureusement pour nous, les clients étant fidèles, ils rétrécissent leur gamme et ils gardent les produits qui tournent bien. **Donc pour des produits expérimentaux ou de nouvelles étiquettes on attendra autant que c'est nécessaire. C'est rentable de garder ces clients alors que retenir de nouveaux clients c'est plus difficile. Et donc on a monté une nouvelle structure, les 4 L, essentiellement pour chercher de nouveaux clients** ».

Les 4 L recrutent un cadre export qui se charge de repérer les marchés et d'effectuer des missions de prospection, les salons à l'étranger par exemple, dont ils partagent les frais. M. L.M. Teisserenc précise : « Nous sommes dans une dynamique d'exportation. Il y a des

échelles que nous ne pouvons pas franchir seuls. Nous sommes des vignerons et des viticulteurs avant d'être des commerciaux ». Depuis les 4 L visent les marchés nord américains : les États-Unis et le Canada, « des marchés en pleine expansion qui demandent un travail de longue haleine, et même si nous sommes plombés par l'euro fort, on y croit ! ». Ils feront ensemble leurs premières expériences à Taïwan, en Corée et en Chine pour compléter les salons existants au Danemark, à Manchester, à Düsseldorf et à Liège. Leur gamme de produits et de prix sont très éclectiques. « Notre Languedoc est riche de diversité et de terroirs, donc nous jouerons cette carte pour élargir notre gamme ». Ils espèrent à terme atteindre sept ou huit domaines. « Je pense que nous fédérons des entreprises qui ont une bonne notoriété et c'est multiplicateur ». « Il y a de l'échange entre nous sur la culture, la vinification ou le commerce ». « Nous sommes quatre familles vigneronnes avec une relève assurée, une génération de 50-65 ans et une de 28-35 ans. Nous leur avons transmis un savoir-faire, mais aussi une passion ! ».

Encore trop peu de domaines ont entrepris de mutualiser leurs efforts pour développer leurs marchés d'exportation. L.M. Teisserenc n'en est pas à ses premières expérimentations. Il est précurseur dans la région depuis de nombreuses années. Notamment, « nous avons été précurseurs dans la production et l'exportation de vins de cépages et grâce au vin de pays de zone des Côtes de Thongue (différents des vins de pays d'Oc). Contrairement aux AOC, nous avons la possibilité de nous positionner comme les vignobles du Nouveau Monde (Argentine, États-Unis) en indiquant le cépage : un Merlot, un Chardonnay, un Sauvignon ». « En 1978, nous étions le premier producteur de Sauvignon en Languedoc, nous étions six producteurs dans la région et nous ne nous connaissions même pas. Nous étions le 3^{ème} en Chardonnay, mais aussi le 10^{ème} en Cabernet. » Grâce à leurs cépages, ils se sont positionnés à l'export. « En France, le cépage ne parlait pas encore aux consommateurs alors qu'à Londres... » Par la suite, ils se sont positionnés à l'export non seulement avec le cépage mais aussi avec l'identité de leur propre domaine. Plus que précurseur dans le choix des cépages, le Domaine de l'Arjolle aura expérimenté les terroirs pour découvrir les plus aptes à recevoir ces nouveaux cépages, ou encore aura tenté de nouvelles manières de vinifier ces cépages. « Nous avons senti le vent favorable et le moment. » « Incontestablement, on aura été leader dans cette branche là. »

Concernant leur stratégie produits, ils produisent des vins de niche, « à la marge » : des rosés en barriques, des vins en cépage zinfandel, un des seuls producteurs de zinfandel en France, ou encore des vendanges tardives de chardonnay dans l'esprit des vins du Jura. « **Toujours des produits un peu à côté. On va là il y a moins de monde, on va se battre là où il n'y a personne** ». L.M. Teisserenc rend compte de la nécessité d'être à l'écoute des distributeurs et d'anticiper leurs futurs besoins afin de pouvoir être force de proposition en amont. « Lorsque leur besoin se fait sentir, ils pensent à nous. » Ainsi, concernant sa clientèle, la fréquence des visites s'accroît depuis que la concurrence monte au créneau. Nous fidélisons nos clients qui sont pour 80 % à l'export, essentiellement des groupements de cavistes. Ils leur rendent visite deux fois par an sauf au Japon, une fois tous les trois ans. Les 4L ne sont toutefois pas assez organisés pour faire de la veille concurrentielle. Simplement, « concernant les goûts des consommateurs, j'achète systématiquement les vins qui se vendent le plus... pour anticiper ».

Quant à la réduction des coûts, « on n'y a pas travaillé assez. Quand la crise arrive on ne freine pas assez vite ! Ceci est dû aussi au fait que nous sommes des passionnés et que pendant des années on a prôné pour un maximum de qualité dans l'exploitation et les produits dans l'ensemble ont suivi ». Toutefois, le Domaine d'Arjolle réfléchit avec d'autres domaines à un groupement d'achat en commun pour réduire ses dépenses en matières premières.

L.M. Teisserenc n'en est pas à son premier rassemblement de vignerons. En 2007, il est président du syndicat des Côtes de Thongue. « Il y en a qui joue au golf, moi je suis éveilleur

d'humanité. » « Le regroupement permet aux adhérents de prendre conscience de leurs possibilités, de travailler ensemble et cela permet de valoriser l'appellation. Il y a des avantages et des inconvénients. Au même titre que certains s'engagent, d'autres vont se reposer sur les autres, sans travailler comme on a l'habitude en France, il y a un président et un directeur qui font tout et les autres ne font rien. Il faut réunir tout le monde pour qu'ils aient envie de bâtir ensemble une maison et qu'ils aient envie de la défendre. On essaie de décentraliser les responsabilités au maximum. Plusieurs commissions se réunissent (commercialisation, production) ce qui représente une quarantaine d'actifs ».

L.M. Teisserenc affirme que c'est toujours très intéressant d'avoir dans la vie des lieux d'interactions sociales ouverts sur des mondes différents du vin. « Si on veut développer sa personnalité humaine, il faut aller chercher des lieux où l'on s'épanouit ». « Plus les lieux sont divers plus on est gagnant ». Fort de son expérience en tant que président de syndicat, il compare le Languedoc-Roussillon et le Nouveau Monde. « L'intérêt de ces lieux, c'est qu'il y a quelques grosses entreprises que l'on a vite fait de fédérer. Alors qu'ici, on a une multitude de petites entreprises plus difficiles à fédérer. Pour faire passer le message, il faut leur faire prendre conscience qu'il y a un intérêt économique derrière ».

D'autres pratiques stratégiques à succès ont été repérées lors de la reconnaissance des études de cas que nous venons d'exposer. Ces pratiques vont de l'excellente gestion de stratégie de marketing sur internet (Château Pech-Céleyran), à l'embauche d'un excellent commercial dédié à la production du domaine (Domaine du grand chemin), à l'organisation de mariage pour des clients américains (Le domaine d'Aupilhac), à une excellente gestion de la qualité au point de se voir décerner le prix du « Meilleur vin rouge du monde 2005 » (Domaine de Massamier). Autant d'exemples qui illustrent la multiplicité et la diversité des pratiques à succès dans cette région viticole en crise. S'il n'a pas été possible pour nous d'étudier toutes ces pratiques, nous retiendrons autant que possible les éléments clefs exposés ci-dessus pour construire notre futur questionnaire (démarche quantitative).

2. Les cas d'échecs stratégiques

Nous avons aussi cherché à comprendre les principaux facteurs d'échecs d'entreprises en difficulté sur la période étudiée : UCCOAR, Val d'Orbieu ou encore le Domaine de Darnieux.

2.1. Une étude de cas d'échec stratégique : le metteur en marché UCCOAR (Union des Caves Coopératives de l'Ouest Audois et du Razès)

Introduction aux facteurs clefs d'échec d'un cas d'échec stratégique : UCCOAR

Il est important de noter que UCCOAR (metteur en marché) a connu une croissance jusqu'à la fin des années 1990. Après une baisse de performance au début des années 2000, et sans véritables choix stratégiques assumés en contexte de crise, les actionnaires de UCCOAR ont appelé à un changement de direction sans préavis en 2004. La nouvelle direction affiche sa stratégie : plus de qualité et plus de valorisation menant à la captation de valeur ajoutée, création d'une identité propre à UCCOAR et construction de marques, enfin « plus de vins de pays d'Oc bien évidemment » pour plus d'exportations.

Tableau 40 : Facteurs clefs d'échec de UCCOAR

(Source : *Élaboré par nos soins*)

Adaptation	Distribution	Import / Export	Qualité produit	Marketing
Structure / marchés	Croissance suivant le développement de la Grande Distribution. (1976 – fin 1980) Perte de 30 % de CA (perte de son client Intermarché) Croissance suivant le fort développement du Hard Discount. (1990's)	Importation de 300 000 hl de vins de cépages d'Italie et d'Espagne revendus à la Grande Distribution française	Réputation de mélanger des vins sans démarche qualité Réputation de « machines à laver du Languedoc »	Etiquette du distributeur
Produits / marchés		Peu ou pas d'exportations (moins de 10 % des ventes en 2004)	« Vente cher de produits qui ne sont pas très bons »	Commercialisation du "0°" Rouge qui est alors le premier vin désalcoolisé français (1988) « O » est renommé « Bonne Nouvelle » (1993) Lancement des petites bouteilles Rouge et Blanc en 25cl. (1996)

Tableau 41 : Facteurs clefs d'un renouveau stratégique de UCCOAR*(Source : Élaboré par nos soins)*

Adaptation	Stratégie	Export	Qualité produit	Marketing
Structure / marchés	Changement de direction (2004)	Circuits de distribution alternatifs	Assurer une sécurité d'approvisionnement (qualité constante, traçabilité) Améliorer significativement la qualité de la production	Création en 2006 d'un service marketing (budget marketing passé de 600 000 à 1 000 000 d'euros entre 2007 et 2009)
Produits / marchés	Objectif 2011 30 % de ventes à l'export	3 pays d'exportation « proches » : Allemagne, Angleterre et République Tchèque	« Aller vers plus de vins de pays d'Oc bien évidemment »	Conditionnement du vin produit (bouteille, PET) Création de gammes sur deux marques phares préexistantes (innovation produit) Vin sans alcool Rosé

L'étude de cas :

Pour cette étude de cas, différents entretiens ont été réalisés :

E1: 14 novembre 2007 (durée : 34 minutes) : Entretien avec Laurent-Emmanuel Migeon, Directeur de UCCOAR depuis 2004. M. L.-E. Migeon est diplômé d'Agro Paris et d'un MBA Insead. A noter que depuis mars 2008, il a été nommé Directeur Général du groupement EVOC (Entreprises et Vignoble de l'Ouest Carcassonne).

E2: 14 novembre 2007 (durée : 1 heure 27 minutes) : Entretien avec M. Nicolas Sinoquet, 31 ans, Directeur marketing de UCCOAR depuis octobre 2006 et anciennement chargé de la promotion de *Fat Bastard* chez Gabriel Meffre. M. N. Sinoquet est diplômé de l'Enitab et d'un master HEC. A noter que depuis mars 2008, M. N. Sinoquet a remplacé M. Migeon et repris la fonction de Président de UCCOAR

Les données exposées ci-dessous ont été recoupées à partir de sources divers (site web, articles de presse, interviews de responsables etc.).

A. Palmarès : Pourquoi choisir d'étudier UCCOAR ?

UCCOAR fait partie des cinq plus grandes unions de producteurs en France en termes de commercialisation de vin. Elle prépare et vend 1 million d'hectolitres (hl) par an dont 200 000 hl de vins en vrac dans le monde entier. UCCOAR est devenue l'un des leaders français du

vin fournissant toute la grande distribution en France et à l'export. Malgré son poids économique, cette entreprise a vu sa stratégie mise en échec jusqu'en 2004.

B. Fiche d'identité :

En quelques chiffres :

CA 2010 : 75 millions d'euros dont 20 % à l'export.

Production : 1 million d'hl (1,5 million pour l'ensemble des filiales).

Nombre d'employés : 135 (Groupe UCCOAR S.A.)

L'Union des Caves Coopératives de l'Ouest Audois et du Razès (UCCOAR), établie en France à Carcassonne (Languedoc), a été créée en 1977. Cette structure commerciale suit la création en 1976 d'un groupement de producteurs issu du rapprochement de deux caves pour créer la cave de Routier produisant jusqu'à 500 000 hl. A cette époque, c'était la crise et les vins du Languedoc ne se vendaient pas très bien. Cette crise trouvait son origine directe « dans l'ouverture des frontières à la libre circulation des vins à l'intérieur de la Communauté Économique Européenne en juillet 1970 et à la mise en concurrence des viticultures française et italienne qui en a résulté. [...] le 4 mars 1976 de violents affrontements entre viticulteurs et CRS à 5 km de Narbonne, au pont de Montredon. On tire de part et d'autre. Deux morts : un commandant de CRS et un vigneron des Corbières, Emile Pouytes, cinquante ans » (Bardissa, 1976 : 5). Ce drame caractérise l'intensité de la crise et le contexte de création de UCCOAR en tant que « structure commerciale » (en fait au tout départ un commercial payé en commission sur les volumes vendus ...) au service du groupement de producteurs et en charge de lui trouver des marchés. Comme souvent en période de crise, la création de cette structure permet aux producteurs de vendre en direct et ainsi d'être moins tributaires des prix du marché.

En 2008, cette union compte deux coopératives actionnaires ainsi que 1500 membres viticulteurs et vignerons, les viticulteurs étant eux-mêmes regroupés en six caves de vinification. Cette entreprise de 135 salariés comptabilise 10 000 ha de vignes et deux sites de conditionnement : Carcassonne et Clermont l'Hérault, tous deux dans la région Languedoc-Roussillon. En 2008, son chiffre d'affaires est de 75 millions d'euros dont 20 % à l'export. Toujours en 2008, 80 % des vins produits sont conditionnés contre 20 % vendus en vrac. En 2007, cette production était composée de Vin de Pays de zone et de Vin de Pays de département. Sur les 700 000 hl de Vin de pays produits, 100 000 hl sont des Vin de pays

d'Oc. A noter que UCCOAR a aussi deux filiales, l'une à Bordeaux, l'autre à Cahors. L'ensemble représente un volume total commercialisé de 1,5 millions d'hl.

C. Genèse d'une mise en échec :

Contexte historique :

De 1976 à la fin des années 1980, le développement de UCCOAR va de pair avec celui de la Grande Distribution et en 1988, UCCOAR lance la commercialisation du "0°" Rouge qui est alors le premier vin désalcoolisé français. Cependant, en 1990, son premier client (Intermarché) offre de le racheter dans le cadre de sa stratégie d'intégration amont. Les viticulteurs souhaitant conserver leur autonomie, UCCOAR décline l'offre perdant par la même 30 % de son chiffre d'affaires. Dans les années 1990, UCCOAR retrouvera une croissance liée au fort développement du Hard Discount. Ces deux vagues de succès expliquent que UCCOAR ne se soit pas tourné vers plus d'export. Au contraire, dans les faits, UCCOAR importe même des vins de cépages en Italie et en Espagne et les revend aux grandes surfaces françaises. En 2000, 300 000 hl proviennent ainsi de pays étrangers sur un total de 1,8 million d'hl vendus. UCCOAR sera plus que critiqué pour ce choix commercial et sera même violemment prise à partie lors des manifestations viticoles du mois août 2000. UCCOAR défendra cette stratégie qui s'adresse à un marché : « Il correspond à une demande de nos clients [...] et l'important est d'empêcher les Espagnols et les Italiens d'entrer sur les marchés des grandes surfaces », assure le président d'UCCOAR, M. D. Gourras. Toutefois, UCCOAR entend vouloir diminuer la part de cette activité d'importation au profit d'une nouvelle stratégie qui tient en deux préceptes : plus de marge et plus d'origine. C'est une nouvelle étape importante pour le groupe. Plus précisément, UCCOAR a décidé de créer un nouveau vin : le vin de pays cathare, un vin d'assemblage constitué de trois cépages (types sud-ouest) différents. Cette stratégie prétend proposer un produit de bonne qualité, placé entre le vin de pays et l'AOC. « Pour sa distribution, un accord est en passe d'être signé avec trois centrales de distribution : Intermarché, Carrefour-Promodès et Casino. Celles-ci possèdent leur propre entreprise d'embouteillage » indiquera Dominique Gourras dans *La Dépêche* du 22 août 2000.

L.-E. Migeon témoigne : « À partir de 2001, les actionnaires ont commencé à dire : nous les caves avons produit des vins qui sont qualitatifs et vous UCCOAR vous ne vendez que le bas de la pyramide de notre production qui est en termes d'image reste le moins reluisant ». Chacun partait de son côté. Les caves pouvaient valoriser les cépages qualitatifs chez les concurrents : Castel, Grands Chais etc. « Ça allait bien tant que les caves valorisaient bien par

le haut, et UCCOAR bien le bas, le problème c'est que UCCOAR comme toute structure ne peut pas vendre cher des produits qui ne sont pas très très bons et qui sont le bas du panier. Et la rentabilité de UCCOAR s'est dégradée : 2001, 2002, 2003... ». Il est impossible pour UCCOAR de vendre plus cher des produits de qualité médiocre résultant « de pratiques de management et de techniques de production du vin à la limite de la légalité ... ». UCCOAR souffre de la terrible image d'un fournisseur de vin sans marques « qui embouteille le vin n'importe comment, qui fait de la m... » et qui travaille avec des entreprises qui ont elles-mêmes la réputation d'être 'les machines à laver du Languedoc'. « L'ancien directeur ici qui avait tout fait leur disait aux employés c'est moi le chef, c'est moi qui vous sort les vins donc aujourd'hui je vous paie et vous vous taisez ». Entre 2001 et 2004, les actionnaires ont à maintes reprises mis en garde le PDG en le sommant d'investir vers plus de qualité et de marques de distributeurs (MDD). « Les caves, les actionnaires donc disaient soit ils nous font du vin soit ils nous ramènent du fric ! » « C'est clair, il y avait deux mondes la production et le négoce ». C'est en 2004 qu'aura lieu l'éviction du PDG par les actionnaires qui votent par la même l'arrivée de M. Laurent-Emmanuel Migeon, homme d'expérience et de culture internationale, diplômé d'un Master en Agronomie et d'un MBA Insead.

D. Les conditions d'un renouveau stratégique ? :

De 2004 à 2007, la politique de la nouvelle direction est simple : travailler à assurer une sécurité d'approvisionnement tout en améliorant significativement la qualité de la production. L.-E. Migeon aura réussi à redonner confiance aux producteurs. « UCCOAR est leur outil et UCCOAR est fait pour travailler pour eux ! ».

Entre 2004 et 2007, la nouvelle stratégie d'intégration de la filière, du commerce jusqu'aux caves et jusqu'au groupement de producteurs porte ses fruits. Ainsi, UCCOAR a doublé ses volumes commercialisés en provenance des caves passant de 15 % en 2004 à plus de 33 % en 2007. Avec cette même logique de restructuration et d'alignement de l'ensemble des membres de UCCOAR vers une meilleure valorisation des produits des caves, a été créé en 2006, un service Marketing composé de deux personnes : M. N. Sinoquet (anciennement en charge de la promotion de *Fat Bastard* chez Gabriel Meffre) et d'une assistante. L'objectif est clairement défini : construire une identité au sens propre du terme. L'amélioration des ventes en volume doit s'accompagner d'un accroissement de la captation de la valeur ajoutée créée par le développement d'une gamme de produits valorisant l'amélioration en cours de la qualité des vins produits. « Si on regarde la typologie des produits, on monte de plus en plus vers des produits à valeur ajoutée [...] des produits basiques mais des produits un peu plus

valorisant pour eux » (L.-E.M.). A terme, ces efforts devraient trouver grâce auprès des producteurs, qui la confiance retrouvée, pourraient s'identifier à leur vigne et aux vins comme produits de ces vignes et par conséquent aux marques propres à UCCOAR. En 2004, 70 % des bouteilles sont toujours vendues sous la marque du distributeur client d'UCCOAR que ce soit Lidl, Leclerc, Système U, ED, Aldi. Outre une sécurité de l'approvisionnement, la certification d'une garantie de traçabilité (IFS 2006) mise en place permet à ce jour aux viticulteurs de suivre le devenir de leurs raisins. A terme, ces vitiviniculteurs, la fierté de leur produit retrouvée, seront les représentants de marques développées par UCCOAR en tant qu'animateurs-vendeurs auprès des consommateurs finaux de la grande distribution.

L'un des axes prioritaires, selon M. Migeon, pour un retour à la rentabilité est la croissance des ventes sur les marchés export. M. L.-E. M. : « Pour l'année 2008, l'objectif est clairement d'atteindre le seuil des 30 % de vente à l'export » ; « [...] parce que j'ai un profil international et quand il s'agit de vendre du vin, la France c'est bien, mais je considère que ce n'est pas un pays d'avenir pour le commerce, maintenant quand cela fait 90 % de notre activité, on ne peut pas mettre une croix sur ces 90 %. » En 2007, UCCOAR a produit 300 000 hl de vins de cépage : merlot, cabernet, chardonnay. La tendance est d'aller vers « plus de vins de pays d'Oc bien évidemment ». En 2009, UCCOAR n'aura pas atteint ses objectifs en se stabilisant à 20 % de ventes à l'export.

UCCOAR travaille sur des axes de valorisation menant à la captation de valeur ajoutée. L'un d'eux est le conditionnement du vin produit. En 2009, 80 % du million d'hectolitres vendu sont conditionnés sous des formats de plus en plus divers tels que des bouteilles de 25cl, 50cl, 75cl, 100cl, 150cl, de tetrapacks, de cubis de 5 litres ou encore de Bag-In-Box. Les 20 % du volume restant sont vendus en vrac. Un autre axe de valorisation est la création d'une image propre à UCCOAR. Dans ce sens, ce n'est que grâce aux fruits de la politique menée par M. Migeon entre 2004 et 2006 (sécurité d'approvisionnement, qualité constante, de traçabilité) que la construction d'une identité et d'une gamme sur une marque semblent logiquement possibles.

Conscient de l'objectif de croissance des ventes à l'export, le service marketing verra son budget marketing passer de 600 000 à 1 000 000 d'euros entre 2007 et 2009. Pragmatique, ce service marketing se fixera deux objectifs : savoir se focaliser sur quelques points importants, et innover. Dans un premier temps, le service marketing s'est concentré sur deux marques phares préexistantes. La première est *Brise de France*, désignée comme le « porte-drapeau de l'entreprise ». Sa production est passée de 80 000 hl en 2005 à 800 000 hl en 2006. Lancées en 2006, 4 millions de bouteilles de *Brise de France Cépages* ont déjà été vendues. La

seconde marque phare *Bonne Nouvelle* est leader sur le marché des vins sans alcool avec 1,5 millions de cols vendus en 2005.

Toujours avec l'idée de se construire et d'avancer progressivement mais sûrement, pour ces deux marques ont été privilégiés seulement trois pays d'exportation: l'Allemagne, l'Angleterre et la République Tchèque. Ces pays ont été sélectionnés selon une logique de développement « de proche en proche ».

Pour sécuriser sa démarche, le service marketing privilégie aussi des circuits de distribution alternatifs : catering (sociétés de service, traiteurs...), distributeur par correspondance, distributeur régionaux (épiceries de quartier...). M. N. Sinoquet explique ce choix afin d'accroître leur courbe d'expérience et de minimiser les risques de rejet par les circuits principaux de distribution. « [...] quand on a commencé il y a deux ans on n'avait pas la même maturité technique qu'aujourd'hui ». Il ne souhaite pas prendre le risque d'être rejeté une première fois pour défaut de qualité par la Grande Distribution car dans des pays comme l'Angleterre, il serait inutile de candidater une seconde fois. De même, il raconte l'échec d'une marque concurrente de la région Languedoc-Roussillon cherchant à croître sur le marché tchèque avec un vin au packaging ciblant les femmes et comportant des fruits et particulièrement une pêche sur l'étiquette. Les ventes n'ont jamais décollé et le produit a été retiré du marché. Les Tchèques auraient assimilé le vin français avec la pêche présente sur l'étiquette au vin de pêche qu'ils buvaient pendant la seconde guerre mondiale, d'où le flop commercial. UCCOAR veut se construire avec assurance, prendre le temps de comprendre le marché et ne pas commettre le même type d'erreur. Avec la montée en qualité de ses vins viendra le temps d'aborder les grands circuits de distribution.

Dans un second temps, le service marketing a cherché à innover. Il s'oblige à sortir un produit tous les trois à quatre mois. « Même si il ne reste pas très longtemps ça fait parler de l'entreprise ». L'innovation se fait principalement sur la gamme proposée qu'il décline à l'horizontale et à la verticale : « Actuellement, on construit une gamme. On agrandit et on harmonise. On n'agrandit pas trop pour ne pas diluer la marque. On travaille sur l'horizontale. » « Pour *Brise de France*, on a décliné la gamme à l'horizontal par type de cépages que l'on décline dans plusieurs formats. Maintenant on le décline à la verticale : gamme réserve, pétillant, etc. On travaille la matrice dans les deux sens ». « Pour *Bonne Nouvelle* et pour accéder à l'international on a travaillé la gamme dans l'autre sens. On avait une gamme classique, on la travaille maintenant par le cépage ».

E. Facteurs clefs du renouveau stratégique et perspectives futures :

UCCOAR se tourne vers plus de qualité, plus d'identité, de marques, d'innovation, plus de conditionnement, d'export, en cherchant à s'imposer progressivement sur ces nouveaux marchés quitte à passer par des circuits alternatifs de distribution. Depuis mars 2008, M. Nicolas Sinoquet a remplacé M. Migeon dans sa fonction de Président du Directoire de UCCOAR. Il est directement rattaché à M. Migeon avec pour perspective de poursuivre la mutation du Groupe UCCOAR vers des produits toujours plus créateurs de valeur. M. Migeon a ainsi pris les fonctions de Directeur Général du groupement EVOC en 2008. Cette structure rassemble plusieurs caves coopératives de l'Aude et est actionnaire majoritaire du groupe UCCOAR. EVOC a pour mission de fédérer un bassin d'une superficie cumulée de 10 000 hectares et produisant un million d'hectolitres, toujours dans le but de valoriser et pérenniser la viticulture ouest audoise. La stratégie était claire : faire des cépages plus productifs (*i.e.* produire au dessus de 70 hl/ha), développer les cépages rosés et s'appuyer sur l'existant commercial à travers le navire amiral qu'est l'UCCOAR. Pourtant, en 2011, EVOC s'est « écroulé » ne sachant pas tenir ses partenaires, au point que ce groupement soit obligé de s'approvisionner en vins de Bordeaux et en vins bas de gamme espagnols.

2.2. Une étude de cas d'échec stratégique : Val d'Orbieu (metteur en marché)

Introduction aux facteurs clefs d'échecs d'un cas d'échec stratégique : Val d'Orbieu

Tableau 42 : Facteurs clefs d'un renouveau stratégique de Val d'Orbieu

(Source : *Élaboré par l'auteur*)

Environnement international	Stratégies de croissance	Stratégies Export	Stratégies marketing et ventes
1970's ↓ Montée en agressivité de la part des concurrents du Nouveau Monde (1995-1996) « Croissance faible et cours du vin compliqués » ↓ 2011	Stratégie de croissance externe (1995 à 2004) « Devenir le leader dans chaque grand bassin de production français » Rachats de Listel, Pradel, puis Cordier et Mestrezat (2000-2004) Bilan : échec de la stratégie de croissance externe « non rentable » (2004) Forts déficits Changement de direction (2004) Recentrage sur la coopérative « originelle » Cessions de 6 châteaux bordelais Cession de parts de Listel	Création de la filiale Vignerons de la méditerranée (1980) Leader à l'exportation. (fin 1980's) Création de 3 filiales : Angleterre, Etats-Unis et Benelux. (début 1990's) Fermeture des filiales trop coûteuses du Benelux et des Etats-Unis. (fin 1990's) 30 % des ventes à l'export (début 2000's) Stratégie de conquête de marchés (2005-2008)	Création de la filiale Trilles (1979) Création de l'activité Café-Hôtel-Restaurant (1982) Stratégie de valorisation de la production (1980 -1997) Difficultés de créer des synergies de forces de vente avec Listel Pas de culture marketing donc peu d'investissements en marketing Révolution de culture: « On part du besoin consommateur » Recrutement de commerciaux (2005) Rationalisation des gammes Poursuite de la stratégie de valorisation par la marque Lancements de packagings innovants Prisma et Tétra Pack (2010)

Il est important de noter que la faible performance de Val d'Orbieu au début des années 2000 correspond à une suite de stratégies débutées au début des années 1990's et ayant rencontrées fort peu de succès (faibles retours sur investissement) dans un contexte international de plus en plus compétitif. En 2011, Val d'Orbieu reste toutefois le 4^{ème} groupe

opérateur (metteur en marché) de vin français et le 3^{ème} exportateur mondial de vin français avec une capacité de production de 150 millions de bouteilles. Val d'Orbieu a donc le profil d'une structure importante qui se donne progressivement les moyens d'un retour à l'équilibre.

L'étude de cas :

Pour cette étude de cas, différents entretiens ont été menés :

E1: 28 novembre 2007 (durée de l'entretien : 1 heure 2 minutes) : Entretien avec M. Bernard Devic, Directeur général délégué.

E2: 15 novembre 2007 (durée de l'entretien : 47 minutes) : Entretien avec M. Ludovic Braconnier, Directeur export.

E3: 15 novembre 2007 (durée de l'entretien : 1 heure 6 minutes) : Entretien avec M. Rémi Lignon, Directeur national des ventes C.H.D.

Les chiffres exposés ci-dessous ont été recoupés à partir de diverses sources (sites web, articles de presse, interviews de responsables etc.)

A. Palmarès : Pourquoi choisir d'étudier Val d'Orbieu ?

Val d'Orbieu est le 4^{ème} groupe opérateur (metteur en marché) de vin français et le 3^{ème} exportateur mondial de vin français avec une capacité de production de 150 millions de bouteilles. Malgré cette taille critique à l'échelle française, plusieurs échecs stratégiques débutant dans les années 1990 et dernièrement le choix d'une stratégie de croissance externe au début des années 2000, mèneront Val d'Orbieu à un échec économique flagrant. Celui-ci s'accompagnera de grandes difficultés financières et, notamment, pour certains de ces actionnaires qui se retrouvent en grande détresse économique. R. Lignon : « Il faut déjà que la profession arrive à tenir le choc, à passer le cap dans un premier temps et que les trésoreries des entreprises, c'est déjà fait chez nous..., mais vous savez, il y a chez nous et dans la région de l'Aude je ne sais plus combien de vignerons qui sont au RMI... ».

B. Fiche d'identité :

En quelques chiffres :

Chiffre d'affaires 2007 : 152 millions d'euros dont 40 % à l'export.

Chiffre d'affaires 2008 : 192 millions d'euros.

Chiffre d'affaires consolidé 2009 : 178 millions d'euros.

Production : 600 000 hl (max. 150 millions de cols).

Nombre d'employés en 2008 : 200

Superficie du vignoble en 2010 : 9 000 hectares

Le groupe Val d'Orbieu est une structure commerciale établie à Narbonne, dans la région Languedoc-Roussillon. Ce groupe est composé de deux sociétés de mise en marché : Trilles et Vignerons de la Méditerranée, pour une production totale de 600 000 hectolitres de vin (50 % en AOC – 50 % en Vins de pays) et de la Languedocienne, la société financière (holding) du groupe Val d'Orbieu. Trilles est une société anonyme spécialisée dans la grande distribution et les Vignerons de la Méditerranée est une société anonyme spécialisée dans les vins haut de gamme, la restauration et l'export. En 2008, ce groupe emploie 200 salariés et regroupe la production de 80 caves particulières et 15 caves coopératives pour une capacité maximale de 150 millions de cols. En 2008, son chiffre d'affaires est de 141 millions d'euros.

Val d'Orbieu a été créé en 1967 par huit vignerons pour « mettre en marché » et donc valoriser la production de la région Languedoc-Roussillon. Initialement, des châteaux et domaines s'y sont ralliés puis petit à petit des coopératives y ont adhéré. Quelques années après sa création au début des années 1970, Val d'Orbieu ne possède toujours pas de chaîne de conditionnement et ne vend que du vin en vrac.

En 1979, Val d'Orbieu rachète Trilles. Cette structure créée en 1975, axée sur les vins de premiers prix et non exclusivement sur les vins du Languedoc, deviendra la première filiale de Val d'Orbieu. Elle lui offre un outil fort en termes d'embouteillage. Notons qu'en 2007, Trilles produit et commercialise cent millions de bouteilles principalement des entrées de gamme (commercialisables en Tétra briq), mais aussi des vins doux naturels. Le chiffre d'affaires de Trilles est de 100 millions d'euros. 22 % de ce chiffre d'affaires est réalisé à l'export.

En 1980, est créée une seconde filiale nommée Vignerons de la Méditerranée qui sera dédiée à l'exportation. Notons qu'en 2007, cette filiale produit et commercialise 35 millions de bouteilles principalement le haut de gamme du groupe Val d'Orbieu : Domaines et Châteaux, AOC Languedoc, les marques (*Cuvée Mythique*, *Réserve Saint-Martin*, *Oucitan* et *Ibidum*). Cette filiale réalise un chiffre d'affaires de 60 millions d'euros dont 75 % à l'export. En 1982, Val d'Orbieu comptait déjà cent caves particulières et dix coopératives. En 2007, ce même groupe compte 80 caves particulières et 15 caves coopératives.

En 2009, le groupe Val d'Orbieu est présent sur des marchés exports matures avec une part de marché en légère baisse tels que le Benelux, l'Angleterre, la Suisse, l'Allemagne, le Japon ou les États-Unis. Le groupe est aussi présent sur des marchés en croissance tels que la

Pologne, la Russie, la République Tchèque, la Chine, l'Inde et la Corée (Asie) ou encore des pays avec des parts de marché en forte baisse tel que le Danemark.

C. Genèse d'une mise en échec :

Contexte historique :

En 1979 et 1980, sont créées respectivement les filiales Trilles et Vignerons de la méditerranée, cette dernière étant dédiée principalement à l'export. En 1982, est créée l'activité Café-Hôtel-Restaurant s'adressant à une clientèle locale du département ou de la région Languedoc-Roussillon. De 1980 à 1997, Val d'Orbieu aura entrepris une stratégie de valorisation de la production des adhérents. Dès la fin des années 1980, cette entreprise est leader à l'exportation. Les bénéfices engendrés permettent la création de filiales à l'étranger. Ainsi, au début des années 1990's, trois filiales seront créées dans divers pays étrangers : l'Angleterre, les États-Unis et le Benelux. Celles-ci travaillent en direct avec la distribution locale. La fin des années 1990 verra la fermeture des filiales trop coûteuses du Benelux et des États-Unis. Sur ces pays, Val d'Orbieu mettra fin aux relations directes avec la distribution pour travailler avec un réseau d'importateurs. Le choix de passer par un intermédiaire, l'importateur, impliquera un partage des investissements et des prises de décision (budget marketing, positionnement, prix de vente) et surtout un partage de 50 % des bénéfices.

Les extraits ci-dessous issus de l'interview de M. Ludovic Braconnier (Directeur Export) peuvent nous aider à comprendre ce premier échec stratégique :

FD: « Pourquoi la non rentabilité des filiales États-Unis et Benelux ? »

LB: « ... une baisse des cours, une baisse des parts de marché des vins français, etc. C'est d'ailleurs pour cela que l'on n'a pas eu nos retours sur investissement, parce qu'effectivement on n'a pas gagné les parts de marché qui nous auraient permis de rentabiliser l'achat de ces sociétés. Si on avait fait notre chiffre d'affaires, il n'y aurait pas eu de problèmes, on aurait pu rentabiliser ces achats. Le problème c'est que le chiffre d'affaires a baissé d'année en année jusqu'en 2005. C'est seulement maintenant qu'il redémarre ». « Les marques aussi qui sont conditionnées en 'basic' par exemple aux États-Unis n'ont pas réussi à retrouver une valeur ajoutée, ce qui n'a pas permis en retour d'investir dans des animations de vente, etc. »

FD: « Et qu'est-ce qui a fait qu'il y a eu moins de ventes ? C'est à partir de quand que les ventes ont commencé à chuter ? »

LB: « À partir du milieu des années 90. C'est la concurrence du nouveau monde qui est arrivée vers 1995-1996. Et en 96, il y a eu un déclic : c'est la reprise des essais nucléaires en

France. Et là il y a eu énormément d'effets néfastes sur des pays sensibles comme l'Europe du nord. Pour citer un exemple, le Danemark, les vins français sont passés de 65% de part de marché à 25 % en 2006. En 10 ans de temps, la France a perdu 40 points de part de marché. A partir des essais nucléaires, le Danemark a complètement ouvert ses portes sur les vins non français, le consommateur y a adhéré et n'est jamais revenu sur les vins français. Ça, c'est un exemple très symptomatique si vous voulez puisque le Danemark est un petit pays, mais c'est un gros consommateur de vin. C'est le 2^{ème} pays je crois qui consomme le plus de vin au monde en quantité par habitant, je crois que c'est 35 litres de vin par habitants après la France et l'Espagne. Donc, on était leader jusqu'au milieu des années 90, Val d'Orbieu était leader dans le Languedoc et on a perdu énormément sur ce pays. En Angleterre pareil, à partir de 95, 96, il y eu une ruée sur les vins non français. Maintenant, le consommateur britannique revient un peu plus au vin français. Il cherche un peu plus de terroir, de diversité. Il cherche moins les vins standardisés donc on a une carte à jouer. Mais il y a des pays où c'est un point de non retour ». À partir de 1999, Val d'Orbieu adoptera une stratégie de valorisation par la marque. Il a alors l'ambition de faire de sa marque *Cuvée Mythique* (100 000 cols) une marque mondiale.

L'extrait ci-dessous issu de l'interview de M. Ludovic Braconnier (Directeur export) peut nous aider à comprendre plus généralement la place de la marque dans l'industrie du vin de la région Languedoc-Roussillon :

Franck Duquesnois (FD): « En ce qui concerne tout ce qui est stratégie de marque, stratégie marketing, pourquoi ça n'a pas été fait avant ? »

LB: « Dans les années 90, la notion de marque était beaucoup moins importante que maintenant. L'influence des vins du nouveau monde qui sont arrivés sur le marché depuis maintenant 8-9 ans, a beaucoup industrialisé la notion de vin et donc ça a rendu ce produit plus sous l'influence marketing. Désormais, on raisonne plus en budget et en investissement marketing plutôt qu'en profil de vin. La France a dû rattraper son retard. Maintenant elle commence à le rattraper mais elle a mis beaucoup de temps. C'est pour ça que nous avons perdu beaucoup de parts de marché en Angleterre, parce que nous n'avons pas du tout été réactifs. On s'est dit c'est un effet de mode etc., alors que ce n'est pas du tout un effet de mode, c'est le consommateur qui fait ça. Alors maintenant ce qui est marrant, c'est qu'il y a un retour visiblement du consommateur mondial vers des vins de terroirs, vers des vins avec différents profils. Il y a un retour vers le vin français en fait, mais par contre la notion de marketing est toujours là. Il faut toujours des packagings très sophistiqués, très faciles à comprendre, avec une marque, un cépage et une origine. Et bien sûr, une animation de marque

toujours là. Il n'y a qu'en France que vous avez un sentiment aussi éclectique et aussi hétéroclite dans le vin. Dans les autres pays, il y a beaucoup moins de références ».

L'extrait ci-dessous issu de l'interview de M. Rémi Lignon (Directeur national des ventes CHD) peut nous aider à comprendre plus généralement la place prépondérante accordée à la production et au patrimoine dans l'industrie du vin de la région Languedoc-Roussillon :

Franck Duquesnois (FD) : « Vous jouez un rôle clef dans la remontée de l'information par rapport à l'élaboration des vins ? »

RL : « Ça devrait être ça. Aujourd'hui c'est beaucoup plus pris en compte qu'il y a quelques années. Il y a encore, 5 à 10 ans, on arrivait et on nous disait il y a ça à vendre... C'étaient les producteurs qui élaboraient ce qui leur semblaient être le mieux pour eux, par rapport à leur vignoble et nous on se débrouillait pour aller vendre les produits ». « Mais aujourd'hui il y a une démarche par l'entreprise Val d'Orbieu à rebours : on part du consommateur ».

FD : « De quand ce renversement date-t-il ? »

RL : « Au Val D'Orbieu ou dans la région, c'est très récent. Il n'y a que quelques années que les gens s'en préoccupent ... C'est la crise je crois qui a donné cette préoccupation ».

Parallèlement, de 1995 à 2004, Val d'Orbieu fort d'une culture patrimoniale prégnante chez ses dirigeants entreprendra une stratégie de croissance externe en rachetant des marques française renommées. Son objectif est de devenir le leader dans chaque grand bassin de production. Ainsi, Val d'Orbieu débutera par une prise de participation chez Listel en 1995 puis rachètera l'entreprise Listel (15 millions de cols) avec pour ambition de devenir leader en Rosé ou vin de pays de sable. De même, Val d'Orbieu rachètera Pradel pour devenir leader en Côtes de Provence. Enfin, Val d'Orbieu rachètera Cordier et Mestrezat pour devenir leader en Bordeaux au tout début des années 2000's. Ces acquisitions feront du Val d'Orbieu l'un des poids lourds de l'exportation, avec 830 millions de francs (126,5 MEUR) de chiffre d'affaires réalisés hors frontières, sur un total de 2,5 milliards de francs.

Cependant les années 2000 à 2004 verront l'échec de cette stratégie de croissance externe. **[NDLR : Pour comprendre cet échec, nous renvoyons le lecteur à Bleeke (1991 : 104) concernant les stratégies concurrentielles dans les industries en dérégulation au chapitre 1]** Celle-ci s'avèrera non rentable. « Malheureusement la croissance externe s'est faite sans des financements faciles, ce qui fait que l'endettement était trop lourd et comme quand on est trop endetté et que la croissance n'y est pas et que les cours sont compliqués, le noyau originel qui sont les adhérents actionnaires ont protesté. Il y a eu une crise politique en 2004, c'est à ce moment que je suis arrivé » nous précise M. Bernard Devic. Selon M. Jean Devic,

président de Val d'Orbieu, « les remontées de dividendes apportées par ces entreprises sont plus faibles que prévu. Par ailleurs, nous avons demandé à nos producteurs de s'orienter vers des produits à haute valeur ajoutée, qui nécessitent des financements plus importants ».

Il est difficile d'obtenir des informations plus précises, le Groupe Val d'Orbieu restant particulièrement discret sur ce sujet. Des problèmes sont évoqués, un fort désaccord entre des cadres aux personnalités fortes, puis les difficultés de créer des synergies de forces de vente entre Val d'Orbieu et Listel. De plus, à l'export, la marque Listel n'est absolument pas connue. L'interview de M. R.W., directeur marketing du Comité Interprofessionnel des Vins du Languedoc (CIVL) de 1997 à 2004 apporte quelques informations sur cet échec : « Après le rachat de Listel, une des premières marques de vin en France, il semblerait que Val d'Orbieu ait géré cette marque sans véritable culture marketing. Possédant une culture patrimoniale, les dirigeants ont acheté des domaines. Ils ont peu investi en marketing et se sont laissés gagner des parts de marché par de petites marques comme J.P. Chenet. En bref, ils ont planté la marque ». L'interview de M. J.C., grand connaisseur de la culture vinicole de la région apporte d'autres informations sur cet échec stratégique : E.B. venait de Listel et a été nommé directeur général du Val d'Orbieu. « C'est E.B. qui avait proposé une stratégie internationale de marques pour le groupe Val d'Orbieu, avec pour objectifs de regrouper les forces commerciales des diverses entités, ce que n'a pas accepté le président du Groupe M. Y. B. qui l'a licencié. E.B. a réussi de ses propres ailes passant par d'autres groupes puis il a lancé des attaques commerciales contre Val d'Orbieu, lui enlevant même ses meilleurs commerciaux ».

D. Les conditions d'un renouveau stratégique :

L'année 2004 voit arriver le paroxysme des difficultés pour Val d'Orbieu. Un nouveau directeur, M. Bernard Devic, est alors nommé directeur général adjoint du groupe Val d'Orbieu et M. Paul Bories-Azeau est nommé Président de la filiale Vignerons de la Méditerranée. Ce dernier incarne la 2^{nde} génération d'adhérents résolument tournée vers les consommateurs. La nouvelle direction prendra des décisions importantes « pour revenir à des fondamentaux : désendetter et vendre le vin des adhérents » dicit M. B. Devic. Val d'Orbieu vendra sa filiale en Angleterre. Désormais, seul un attaché dédié à ce pays restera sur place. Au début de l'année 2005, parce que Val d'Orbieu continue de s'endetter par manque de rentabilité, la nouvelle direction se voit dans l'obligation de procéder aux ventes de ses parts chez Listel et de Pradel. Ces ventes seront qualifiées de « difficiles » tant la situation d'incertitude sur les marchés rendent difficile la cession de ces actifs. Le 21 décembre 2004,

Bernard Devic, nouveau directeur général adjoint du groupe Val d'Orbieu, annonçait au lendemain d'un conseil d'administration, que le groupe céderait ses châteaux bordelais et ses parts dans Listel pour réduire son endettement et se recentrer sur la coopérative « originelle ». En 2003, le chiffre d'affaires de Val d'Orbieu, deuxième groupe viticole français derrière le leader Castel, était de 358 millions d'euros. Après la restructuration au milieu de l'année 2005, ce chiffre d'affaires devait se limiter à quelques 150 millions d'euros. En effet, en 2005, le groupe Val d'Orbieu signera la cession de 6 châteaux bordelais du groupe Cordier-Mestrezat à Union et Investissements, filiale du Crédit agricole, qui cherchera des acquéreurs. Val d'Orbieu conservera ses parts à 50 % chez Cordier-Mestrezat. Six mois plus tard, Val d'Orbieu négociera ses parts de Listel.

De 2005 à 2008, Val d'Orbieu optera pour une stratégie de conquête de marchés. Pour ce faire des commerciaux seront recrutés dès 2005, des gammes seront rationalisées, la stratégie de valorisation par la marque sera poursuivie, notamment *Cuvée Mythique*, une marque premium à 7 euros. Selon L. Braconnier (Directeur Export) : « La solution dans une période déficitaire c'est de valoriser la production en développant nos marques : *Cuvée mythique*, *Réserve Saint Martin*, pour ne citer que nos marques stratégiques parce que là on gagne de l'argent, les vignerons gagnent de l'argent et le distributeur gagne de l'argent ».

À la fin de l'année 2006, Val d'Orbieu annonce un retour aux bénéfices. Pourtant en 2007, selon L. Braconnier (Directeur Export) « 80 % des vignerons dans le Languedoc-Roussillon sont toujours dans le rouge et perdent de l'argent ». En 2008, Le groupe Val d'Orbieu ne possède qu'un seul service commercial pour le groupe comprenant six commerciaux pour la zone Monde dont deux détachés, l'un à Londres, l'autre à Bruxelles et 40 VRP pour le secteur C.H.D. (café, hôtel, restaurant, grossiste et caviste) sur la zone France. Pourtant, R. Lignon (Directeur commercial CHD) semble conscient du manque d'effectifs dédiés à l'export : « Si on veut sauver la viticulture pas seulement régionale mais française, c'est à l'export que l'on y arrivera. C'est en développant sur des marchés qui sont en plein essor. Mais pour développer, il faut avoir des commerciaux, des gens de terrain, et disposer de moyens financiers qui le permettent ». « A Barcelone, j'ai rencontré Miguel Torres qui connaît bien le Languedoc puisqu'il a fait ses études à Montpellier. On avait 2,5 % de résultats, nos bonnes années. Ils en avaient 13% sur une même année d'entreprise. Ça permet de dégager des budgets beaucoup plus importants, d'avoir davantage de commerciaux. Nous nous avons peut être 10 commerciaux à l'export mais à lui seul il en a 30 ». « La consommation mondiale augmente contrairement à la consommation française, parce que nous on ouvre sur des marchés comme l'Asie, la Chine... Donc il y a de l'avenir dans le vin mais malheureusement

on se fait tailler des croupières par des groupes, les Gallo, des groupes australiens, des groupes qui arrivent avec d'autres stratégies, avec d'autres moyens financiers et qui ont fait que depuis quelques années, l'exportation française a du mal à progresser ». En juillet 2010, malgré un contexte économique mondial tendu et incertain, Val d'Orbieu annonce terminer l'exercice 2009 avec un résultat net positif. Le chiffre d'affaires consolidé annoncé atteint 178 millions d'euros.

E. Facteurs d'échecs :

Le groupe Val d'Orbieu a investi avec un taux d'endettement important dans un contexte où la croissance était faible, où les cours du vin étaient compliqués, et où l'agressivité concurrentielle, notamment de la part des producteurs du Nouveau Monde, s'intensifiait.

F. Perspectives futures et facteurs clefs de succès potentiel :

Val d'Orbieu affirme sa modernité par la recherche et l'innovation avec les lancements des Prisma, Tétra Pack de Trilles. De même, elle se veut dynamique commercialement avec pour preuve, début 2010, la signature d'un accord exclusif de distribution avec AST international pour la *Cuvée Mythique* en Russie. Val d'Orbieu vend plus de 1,5 million de cols chaque année sur cette zone (*Source: www.winealley.com du 2/02/10*). De même, en 2010, Val d'Orbieu s'implante en Côte d'Ivoire.

Concernant les ressources humaines, M. Bertrand Girard rejoint l'équipe de direction du Val d'Orbieu. Il prendra ses fonctions effectives au début de l'été 2010 et succèdera à M. Bernard Devic. À 45 ans, titulaire d'un MBA des universités de Newcastle et d'Oxford, M. B. Girard a complété sa formation par une spécialisation en langues à Madrid, puis par un diplôme de stratégie à l'Insead. M. B. Girard a débuté sa carrière au sein du groupe Danone en 1990, puis a occupé les fonctions de directeur export et marketing dans une société de vins et spiritueux. En 2005, il a rejoint Sopexa, d'abord en charge de la zone Asie, il occupa à partir de 2008, le poste de directeur des marchés à Sopexa Paris (*Source : www.winealley.com/breve_56543_fr.htm du 29 mars 2010*).

2.3. Un exemple d'échec d'une cave particulière: Domaine de Darnieux

Le Domaine de Darnieux : un vignoble frappé par la crise

Au Domaine de Darnieux, on est viticulteur depuis cinq générations. En 2002, ce domaine est sorti de la cave coopérative de Saint Martin de Londres. L'esprit de la coopérative n'était plus là, des viticulteurs venaient vinifier de façon opportuniste leur vin à la cave et apposaient leurs propres étiquettes sur leurs propres bouteilles. Le Domaine de Darnieux monte son caveau en 2002 pour vendre en direct ce qu'il vinifierait désormais lui-même. Mais depuis 2003, la chute des cours a amputé son chiffre d'affaires de 50 à 60 % alors que les charges restaient fixes. Et pourtant, depuis sa sortie de cave coopérative, chaque année, ce domaine a sorti de nouveaux produits. Pour son dirigeant, « on fait de la méthode champenoise, des apéritifs, des blancs, des rosés, des rouges ». Ils ont aussi énormément travaillé sur la réduction des coûts. La vente au particulier, « on sait faire, on part le weekend vendre dans les foires, les marchés ». Ils font du marketing relationnel, en envoyant des invitations gratuites pour les salons et tentent de faire venir les clients au caveau. Mais vendre au particulier ne suffit pas, « nous devrions vendre par palettes ». « Notre problème, c'est le commercial à l'export pour vendre en grande quantité ». Ils se plaignent de ne pas être assez informés pour pouvoir exporter. « Il n'y a personne pour nous montrer les informations sur les marchés ». « On manque d'informations au point de vue mondial ». « C'est le rôle des syndicats de nous donner tout cela ». « Personnellement, on n'a pas les moyens d'embaucher un commercial ». « Le site internet, on est en train de le créer mais on n'a pas fini, il m'a déjà coûté 1200 euros ». « Je vais bien vendre en Belgique déjà depuis 2 ans. J'ai rencontré des touristes belges qui ont bu de notre vin et qui l'ont trouvé bon. J'espère aussi partir en Amérique avant la fin de l'année ». « Mais dans 6 ans, j'arrête, je pars en retraite. Si mon fils prend la succession tant mieux, sinon on arrêtera. On ne nous donne pas les moyens de faire notre travail ».

Si parmi les caves particulières qui traversent depuis plusieurs années des difficultés financières, nombre d'entre elles produisent du vin en vrac (subissant par là même les aléas des cours des vins), les deux cas que nous venons d'exposer illustrent bien le fait qu'il n'y a pas que les petites exploitations qui vinifient leurs vins et le vendent en vrac qui ont du mal à assurer la viabilité de leur exploitation.

SECTION 2. UNE EXPÉRIENCE AU-DELÀ DE NOTRE ESPACE DE RECHERCHE :

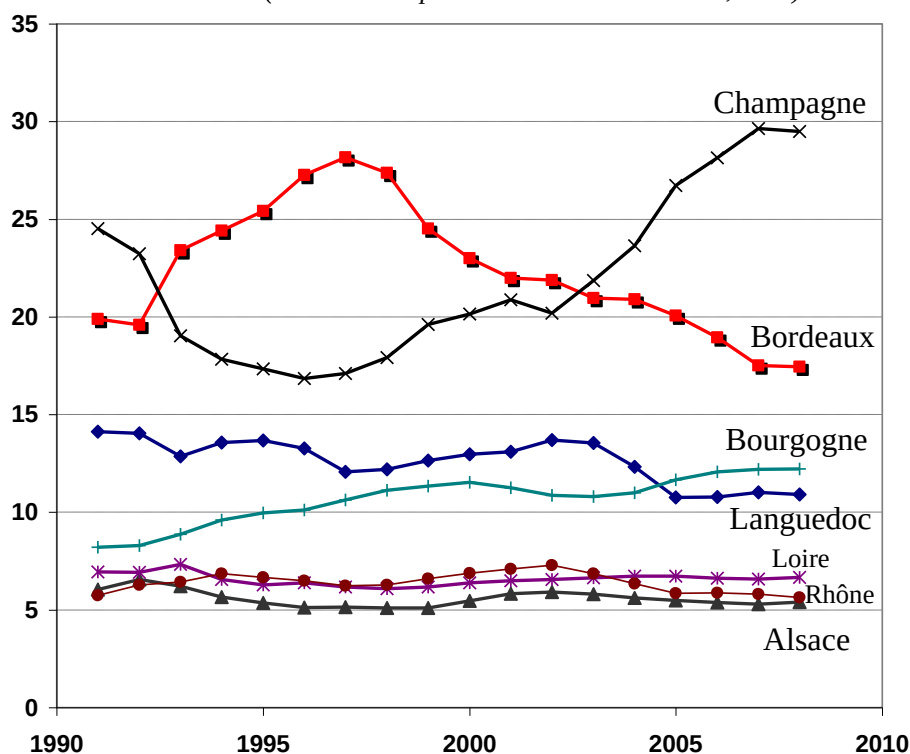
LES VENDANGES 2008 EN BOURGOGNE

1. Pourquoi choisir le vignoble bourguignon ?

À l'exception des productions champenoise et bourguignonne, nous constatons dans le graphique ci-dessous, une évolution à la baisse de la part en valeur de chacune des productions des grandes régions viticoles françaises. La baisse en valeur la plus flagrante et ce depuis la fin des années 1990 est celle de la part de la production de la région viticole bordelaise. Pour confirmer ce qui a été énoncé précédemment dans les études de cas, depuis 2003, la part en valeur de la production de la région LR évolue à la baisse. La production de la région de la Vallée du Rhône évolue elle aussi à la baisse et ce depuis l'année 2002. La figure ci-dessous nous montre que le vignoble bourguignon est, avec le vignoble champenois, une des régions viticoles françaises les plus performantes (en valeur) de ces 20 dernières années.

Figure 42 : Évolution des parts régionales (en valeur) de la production de vin en France, Moyenne triennale, Comptes Régionaux de l'Agriculture, base 2000 (MAAP-SSP)

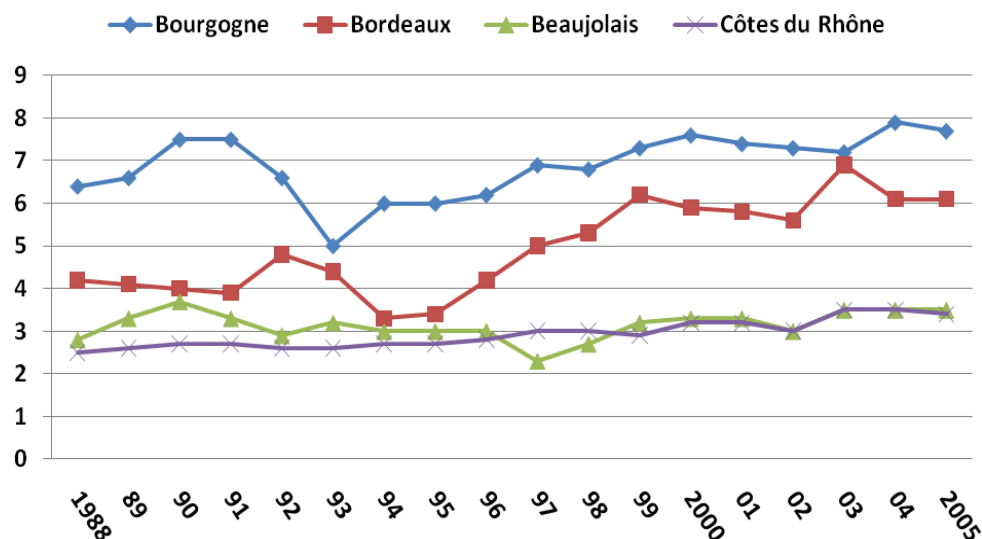
(Source : Prospective VVLR / J-M Touzard, 2010)



Maurel (2010) nous rappelle que la Bourgogne est la région où les exportations des PME vitivinicoles sont les plus performantes comparées aux autres régions viticoles françaises.

Figure 43 : Évolution du prix moyen (en euros par litre) en bouteille des exportations françaises de vin

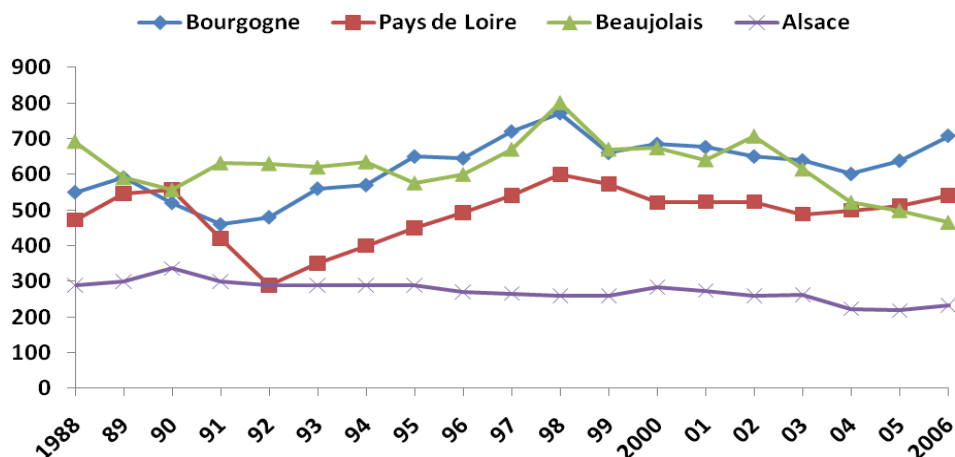
(Source : Douanes françaises)



Depuis le milieu des années 1990's, on peut noter une croissance continue du prix moyen en euros par litre des exportations de bouteilles des vins de Bourgogne (cf. figure ci-dessus).

Figure 44 : Évolution en volume (en milliers d'hectolitres) des exportations françaises de vin tranquilles AOC

(Source : Douanes françaises)



Depuis le début des années 1990's, les exportations en volume de vins tranquilles AOC de la région Bourgogne poursuivent leur croissance. Elles sont passées de 460 milliers d'hectolitres en 1991 à 770 milliers d'hectolitres en 1998. Elles diminueront pour atteindre 600 milliers d'hectolitres en 2004 avant de rebondir et atteindre plus de 700 milliers d'hectolitres en 2006. Comme l'indique ce graphique, depuis 1995, les exportations en volume de vins tranquilles AOC de la région Bourgogne dépassent celles des régions vitiviniholes du Beaujolais, du Pays de Loire et de l'Alsace.

Le journal les Echos du 20 novembre 2006 titrait : « Le vin de Bourgogne atteint une croissance à deux chiffres ». Sur la campagne 2005-2006, les ventes ont progressé de 10 % en volume pour atteindre 200 millions de bouteilles. L'attrait pour les blancs de Chablis mais aussi la découverte des appellations génériques dans un créneau de prix de 4 à 6 euros expliquent cette situation. L'interprofession appelé Bureau interprofessionnel des vins de Bourgogne (BIVB) semble dynamique. Elle testait en 2006 une organisation de linéaire plus claire et plus pédagogique en grande distribution et misait déjà sur le lancement des Bag-in-Box pour favoriser la vente au verre dans la restauration où « la peur du gendarme » persistait. Concernant les exportations, « alors que les exportations de vins français redémarrent doucement (+ 1 %), celles de Bourgogne gagnent 14 % en volume et 9 % en valeur, soit un total de 571 millions d'euros de chiffres d'affaires. Pour les blancs, l'appellation Chablis se taille la part du lion (+ 24 %) et représente dorénavant 28 % du Bourgogne à l'exportation. » (Source : *Paysan du Midi*, 24 novembre 2006, p. 7).

Les graphiques et les chiffres présentés ci-dessus nous confortent dans notre décision de sélectionner, au sein de ce vignoble, un domaine viticole pour y effectuer une étude approfondie. Par l'intermédiaire d'un réseau de connaissances, nous avons pu établir un contact avec le Domaine Buisson-Charles à Meursault en Bourgogne pour participer à leurs vendanges.

2. Participer pour comprendre

Comme le sociologue qui tente de concevoir et de se représenter le monde à travers le prisme des autres, nous avons souhaité vivre une expérience de vendanges du Domaine Buisson-Charles à Meursault en Bourgogne, entre le 26 septembre et le 3 octobre 2008. Nous pensons que cette expérience a participé à notre démarche de compréhension de stratégies vigneronnes qui « réussissent ». L'idée est simple : obtenir un point de vue extérieur sur la région viticole du Languedoc-Roussillon mais aussi prendre connaissance des étapes élémentaires de la fabrication du vin chez un vigneron. Il s'agit ainsi de comprendre de l'intérieur le fonctionnement d'un domaine vitivinicole d'excellence. De l'acte de vendanger le raisin à l'observation des différents processus de vinification de vins rouges et de vins blancs ou encore à la dégustation de vin de 10 ans d'âge sur la parcelle où avaient été vendangés les raisins ayant servi à faire ce même vin, cette expérience nous aura fait prendre conscience d'un véritable savoir-faire qualitatif ancré dans des traditions...

Qui est le Domaine Buisson-Charles ?

Le Domaine Buisson-Charles produit 25000 bouteilles par an pour une superficie de 5,5 hectares. Leur fille est la co-gérante du Domaine qui emploie un seul salarié à temps plein. Monsieur et madame Buisson restent des seniors actifs. M. Michel Buisson, âgé de plus de 70 ans, est un homme de passion et de caractère. Il appartient à une lignée de vignerons (4 générations) qui possède un savoir faire dans la culture du raisin (viticulture) et surtout dans la transformation du jus de raisin en vin (viniculture). La totalité des vins produits sont des vins AOC. Le Domaine Buisson-Charles ne connaît pas la crise. Entre 2005 et 2008, leurs ventes de vin en valeur sur le marché français tout comme sur leurs marchés d'exportation sont en hausse alors que leurs volumes produits étaient stables. Ils vendent 40 % de leur volume de vin à l'export via des agents au Japon, aux États-Unis, en Grande-Bretagne, en Belgique, au Danemark, en Australie et en Suisse. Malgré tout, ils disent ressentir une forte pression de la concurrence en termes de prix. En France, ils vendent jusqu'à 30 % de leur volume de vin à leur caveau au domaine, 10 % aux C.H.R et 15 % directement aux cavistes. Un certain nombre de leurs bouteilles sont même vendues « sur pied » c'est-à-dire avant même qu'ils ne soient produits. Il faut dire que certains de leurs millésimes sont classés 4 étoiles dans le guide Gault Millau. Alors qu'elle déclare un chiffre d'affaires global en hausse entre 2004 et 2007, la famille Buisson n'a pas souhaité pour autant préciser son chiffre d'affaires. Enfin, nous précisons que le père M. Buisson et son beau-fils sont des dégustateurs chevronnés auréolés à deux reprises d'une 3^{ème} place au championnat de France de dégustation organisé annuellement par la *Revue du Vin de France* (RVF). Le beau-fils P. Essa est le créateur en 2001 et l'animateur d'un des tout premiers blogs (forum français), en termes de fréquentation, sur le vin français : www.degustateurs.com.

Suite à cette expérience et aux vues des pratiques exercées au sein d'une région comme la Bourgogne aux vins internationalement reconnus, pouvons-nous mettre en perspective les pratiques courantes de la région vitivinicole du Languedoc-Roussillon ?

Non, en aucun cas, il ne conviendra d'en généraliser les constats. Toutefois, il nous semble important de relater notre expérience singulière. Par exemple, nous avons pris conscience de certains écarts entre ces deux régions, nous donnerons à ce titre deux exemples significatifs accessibles au plus néophyte d'entre nous.

Le premier exemple concerne la pratique des vendanges. La majorité des domaines du Languedoc-Roussillon pratiquent les vendanges à la machine. Dans le Domaine Buisson-Charles, les vendanges se pratiquent à la main et les vendangeurs s'appliquent à trier sur la grappe les groupes de grains de raisin moisis secs des groupes de grains de raisin moisis

mouillés. On constate ainsi deux approches : la première semble quantitative, l'autre très qualitative. Le second exemple concerne le niveau d'expertise en termes de vinification. La région Languedoc-Roussillon possède nombre de domaines où la culture du raisin (la viticulture) appartient jusqu'à deux, trois voire quatre générations d'une même famille. Concernant la vinification, il en est tout autre... Ces vingt-cinq dernières années, nombre de viticulteurs se sont nouvellement installés ou ont quitté le statut de coopérateurs et ont commencé à vinifier leur propre vin. Ils font bien sûr appel à des œnologues, mais tous savent qu'un œnologue ne fait pas tout. En Bourgogne, le Domaine Buisson-Charles vinifie son vin depuis quatre générations. Lorsque M. Buisson et son beau-fils ont goûté au vin que venait de leur envoyer par colis un de leur ancien stagiaire récemment installé en Languedoc-Roussillon, ils n'ont pas daigné finir leur verre. Loin d'eux l'idée d'une condescendance vis-à-vis des vins du Languedoc-Roussillon. Ils estimaient simplement que le vin de leur ancien stagiaire avait des défauts de vinification. Cette anecdote est caractéristique du fait que seuls des palais exercés peuvent déceler avec précision les défauts qui permettront une remise en question et une amélioration du processus de vinification. Cette anecdote nous aura fait prendre conscience que savoir vinifier le vin ne va pas sans un certain talent de dégustateur...

Nous souhaitons enfin préciser que dans la famille Buisson-Charles, la tradition persiste. Nous pouvons donner à titre d'exemples les dégustations de vins de dix ans d'âge qui ont lieu sur la parcelle où les raisins de ceux-ci ont été vendangés ou encore l'esprit bon enfant et alcoolisé dès la matinée sans oublier la Paulée de fin de Vendanges. Il faut préciser que les quinze vendangeurs font presque partie de la famille puisqu'ils reviennent souvent par plaisir d'années en années et pour certains depuis 25 ans. Nous souhaitons préciser que cette approche traditionnelle a tendance à disparaître avec l'accroissement de la superficie des exploitations et surtout la « professionnalisation » du métier qui est demandeuse notamment en respect de nouvelles normes. Nous donnerons l'exemple de la mise aux normes des chambres pour accueillir les vendangeurs à la propriété qui aura poussé les vignerons d'autres domaines voisins à ne plus pouvoir accueillir justement les vendangeurs et à employer des intérimaires venant de Dijon le matin et repartant le soir par autobus. Observer le contraste entre notre situation et celles de ces intérimaires mangeant seuls dans leur coin leur sandwich le midi, nous permet de réaliser ce qui nous semble une déperdition non seulement en termes de convivialité et nous le supposons en termes de travail bien fait.

Cette expérience nous a permis de reconsidérer le chemin qu'il reste à parcourir à la région Languedoc-Roussillon et à ses vignerons dans l'hypothèse où l'ensemble de la production s'oriente vers le tout qualitatif.

Pourtant, s'il est vrai que la région Languedoc-Roussillon continue de souffrir de l'image du passé, celle d'un vignoble qui continuerait de faire « pisser » la vigne, le vignoble du Languedoc-Roussillon est vaste et regorge d'exceptions. Certains vigneron vendangent déjà à la main des raisins bio issus de vignes à faible rendement. L'exemple de l'appellation Faugères a offert sur la campagne 2009-2010 un rendement inférieur à 30 hl/hectare, l'un des plus faibles de France. Ceci n'effraie guère les producteurs. « *Car ici, explique Cédric Saur (du Château Haut-Fabrègues), les prix de l'hectolitre ne se sont pas cassés la figure* », alors que dans le reste de la région, les viticulteurs déplorent une chute des cours. « *On est une des appellations du Languedoc-Roussillon qui s'en sort le mieux* », assure de son côté Michel Salles, président de l'appellation Faugères. Les raisons ? La qualité, la réputation des Faugères, mais aussi parce qu'« *environ 80% des volumes produits sont mis en bouteilles et mis en marché à l'exploitation* ». En misant sur les relations directes avec les clients (particuliers, grande distribution ou cafés-restaurants), en vendant aussi en caveaux, « *les volumes s'écoulent facilement* » et « *les producteurs captent la plus-value* » explique M. Salles. De son côté, l'Anglais Simon Coulshaw a acheté en 2007 le Domaine des Trinités. Ancien viticulteur puis informaticien, il a eu le coup de cœur pour ces 24 ha qu'il cultive façon bio (sans le label). Un choix qu'il ne regrette pas, malgré un démarrage en pleine crise économique, malgré une vendange 2008 ravagée par la grêle: « *les Faugères sont élégants, épicés, pas trop lourds, leur réputation monte, l'opportunité ici est très forte* ». L'appellation a séduit aussi des jeunes vigneron soucieux d'agrandir l'exploitation familiale, comme Cédric Saur, 36 ans, qui a repris en 2003 *La Grange d'Aïn*, environ 10 ha **en bio vendangés à la main** (Source : www.viti-net.com du 6 mai 2010, « *Languedoc-Roussillon - Les Faugères ignorent la crise* »).

En conclusion, il existe une perception commune de la qualité au sein des domaines qui vendent avec succès leur vin quelle que soit la région : la Bourgogne ou le Languedoc-Roussillon. Si parmi les nouveaux acteurs installés en région LR, rares sont ceux appartenant à des familles de vigneron ayant acquis un savoir-faire « ancestral » en termes de vinification, la révolution qualitative régionale semble en cours comme l'atteste ce témoignage : « *paradoxalement, sur fond de crise, de producteurs au bord de la faillite, jamais le midi Viticole n'a produit autant de grands vins ni compté d'aussi bons vigneron* » (Source : *Le Nouvel Observateur*, n°2225, "Vins: gardarem lou corbières", semaine du jeudi 28 juin 2007).

SECTION 3. LA PARTICIPATION À UN EXERCICE DE PROSPECTIVE DANS LA FILIÈRE VIN LR 2025

**« La prospective fournit les occasions de penser les relations entre disciplines
sans attendre les crises qui y forcent ! »**

(Source : Sebillotte et Sebillotte, 2002).

« Si on fait du politiquement correct, on ne fait pas de prospective ».

[P. Brückler (Président du Centre INRA Montpellier) en 2010]

**« Nous ne sommes pas une société de conseil stratégique,
nous ne sommes pas une société tout court ».**

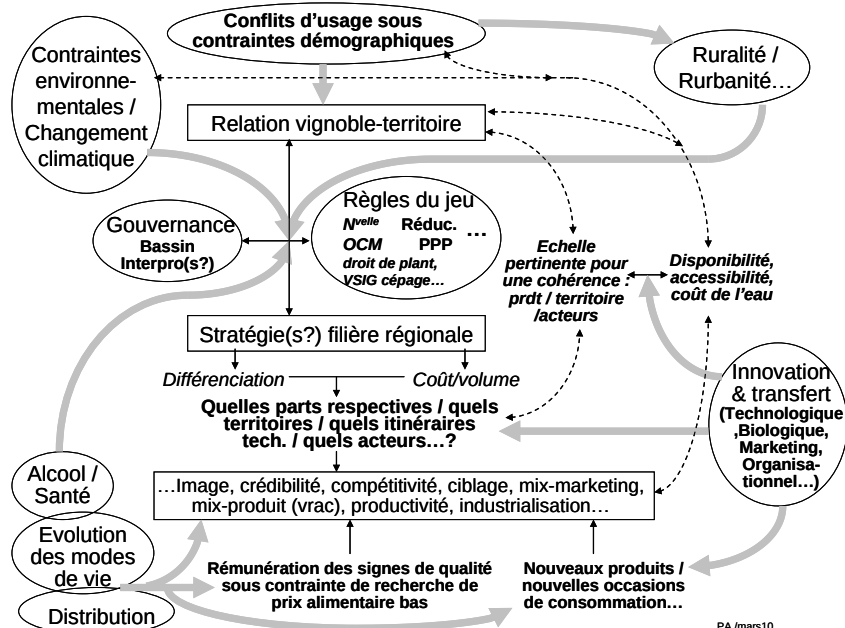
[P. Aigrain, membre de la direction du comité opérationnel présentant les premiers résultats
de la Prospective VVLR 2025 devant les professionnels le 21 mars 2011]

Nous avons été recrutés en tant que chargé de mission (ingénieur d'études) par l'Institut des Hautes Études de la Vigne et du Vin à Montpellier (IHEV) pour assister le comité opérationnel dans la conduite du projet « Prospective Vigne-Vin-LR 2025 ». Nous nous sommes donc investi dans la réussite de cette étude pendant près de 18 mois à compter de une à deux journées par mois de février 2010 à juillet 2011. Nous avons aussi travaillé à l'IHEV à temps plein quatre mois sur ce projet du 1er septembre 2010 au 31 décembre 2010. Concernant cette étude de prospective, rappelons qu'elle a été commanditée (fin 2009) et financée par la Draaf, avec l'appui du Ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche et de FranceAgriMer. Cette étude a été confiée à une équipe d'experts issus de diverses disciplines (économiste, agronome, aménagement du territoire, viticulture, sociologie, finance, marketing etc.) ayant attiré à l'industrie vitivinicole dans la région Languedoc-Roussillon. Cette étude a été orchestrée plus précisément par H. Hannin (IHEV), P. Aigrain (FranceAgrimer), M. Ferrage (INRA) et J.-L. Escudier (INRA). Si, en contexte de crise, chacun a tendance à se replier sur ses positions, le projet de Prospective VV-LR-2025 a pour finalité de s'ouvrir aux divers spécialistes régionaux et extra régionaux pour mieux forger des représentations communes sur les constats et les avenir possibles de la filière régionale. « C'est donc autour de la construction de cette représentation du présent (et du passé) du système et de son environnement que le travail du groupe chargé de la prospective commence » (Sebillotte et Sebillotte, 2002 : 334). Nous devons comprendre que l'exercice de prospective exige un principe de base : « seule une connaissance fine du présent permet d'imaginer correctement des futurs possibles » (Sebillotte et Sebillotte, 2002). Or, M. Sebillotte témoigne : « À l'issue des nombreux exercices réalisés, nous sommes frappés par la mauvaise qualité de cette connaissance, ou au moins, et peut-être plus justement, par son caractère tronqué, sectoriel et dispersé. Comment penser l'à-venir, si le présent est si mal connu ? ». Le

schéma ci-dessous tente de représenter les préoccupations des experts concernés par cette étude de prospective.

Figure 45 : Les préoccupations des experts concernés par cette étude de prospective

(Source : Prospective VV-LR-2025, 2010)



Ainsi, spécialement pour les besoins de cette étude telle que cette construction par les membres du comité opérationnel d'une représentation commune du présent, nous avons eu accès à des informations inédites formalisées et actualisées par ces experts français spécialistes de notre terrain de recherche. Cette démarche aura donc grandement participé à la fiabilisation et à la saturation des données dont nous nous sommes servi pour décrire notre terrain de recherche.

1. Les enjeux de l'étude Prospective Vigne-Vin-LR 2025 et les macroscénarios

« [...] s'agissant de pans entiers de l'économie, confrontés à des incertitudes sur le long terme, à des décisions lourdes de conséquences, il devient indispensable de se projeter dans le futur. »

(Source : Aigrain et Hannin, 2005 : 26)

Nous l'avons déjà cité dans le chapitre 1, afin d'éviter aux entreprises européennes des réveils douloureux en contexte de déréglementation, Bleeke (1991 : 99) invitait ces entreprises à tirer leçon de l'expérience accumulée aux États-Unis après dix années de dérégulation : « D'après l'expérience des entreprises américaines, il apparaît que les managers qui bornent leur horizon à l'année 1992 ou celles qui suivent immédiatement (ou bien à l'échéance de tout autre marché) font une erreur irréparable. Parce que l'environnement compétitif change deux fois : à l'ouverture du marché d'abord, puis environ cinq ans plus

tard. Par conséquent, une perspective sur dix ans s'impose. » (Bleeke, 1991 : 100). Ainsi, les objectifs de cette étude de Prospective Vigne-Vin-LR 2025 se veulent pragmatiques : **Élaborer et simuler des scénarios pour l'avenir de la viticulture régionale, en éclairer les impacts afin qu'ils puissent servir de base à des stratégies gagnantes servies par des politiques adaptées.** À terme, fin 2011, les acteurs de l'industrie vitivinicole régionale devront s'emparer des scénarios pour décider ensemble de la mise en œuvre de stratégies proactives pour favoriser l'occurrence de scénarios vertueux mais aussi éviter l'émergence de scénarios noirs.

À ce titre, le 21 mars 2011, Pascal Augier, directeur de la Draaf, s'adresse aux professionnels pour les inviter à prendre en main leur avenir : « On peut décider de ne rien faire ou chercher **proactivement** à choisir les scénarios vers lesquels on veut aller. **On a beaucoup œuvré dans la région mais dans différents sens, donc ces actions ont été parfois contradictoires ce qui nous a donné et donne encore aujourd'hui un mouvement brownien à la région. La souffrance extraordinaire de notre filière, qui existe, notamment en amont, mais pas qu'en amont, semble se stabiliser aujourd'hui, or rien de tout cela n'est définitif et les choses peuvent s'aggraver dans le futur.** J'espère que cette étude ne se rangera pas dans une armoire et qu'on sera capable d'agir pour changer les choses. »

Les macroscénarios issus de l'exercice de prospective :

« Les décisions 'bousculent' les situations, les habitudes et forcent à retrouver une cohérence générale ».

(Source : Sebillotte et Sebillotte, 2002).

« À 15 ans, 2 scénarios de la production régionale sont à prendre en compte : 10 ou 6 millions hl ».

(Source : Prospective VVLR 2025, 2011)

Nous ne présenterons pas la méthodologie complexe adoptée pour cet exercice de prospective. Tel n'est pas ici notre propos. Nous dirons simplement que **cet exercice ne prétend pas suivre une démarche scientifique.** En revanche, nous reconnaissons l'utilité et la pertinence de cette démarche notamment pour éclairer ici le présent de l'industrie vitivinicole régionale, notre contexte d'étude. Nous remercions M. Pascal Augier de la Draaf LR pour nous avoir autorisé à reproduire ces macroscénarios. Trois des quatre macroscénarios qui constituent les résultats de cet exercice de Prospective seront présentés en annexe 2. Nous ne présentons ici que le macroscénario n°3, les experts et les professionnels de la filière l'ayant considéré comme LE macroscénario tendanciel compte tenu du contexte actuel de la filière régionale en 2011.

Macroscénarios 3

Nous souhaitons présenter en premier lieu les commentaires de deux experts concernant ce macroscénario 3. Cela nous permet d'introduire simplement ce macroscénario que nous présentons dans un second temps dans sa version officielle du rapport remis aux commanditaires de l'étude. Celui-ci bien que synthétique apparaît alors plus complexe d'approche car plus spécialisé.

« À mon père – Lors d'une crise dans ma jeunesse, il m'a appris la sagesse du choix :
essayer et échouer permet au moins d'apprendre ;
manquer d'essayer c'est souffrir de la perte inestimable de ce qui aurait pu être. »
[Chester Barnard]

Expert 2 : « Ce scénario est celui du non choix et **néanmoins le scénario tendanciel actuel (en 2011)**. Le fatalisme fait que l'on subit ce scénario aussi bien en AOC qu'en coût/volume. Il y a perte de la rentabilité, poursuite de la baisse des volumes, poursuite des arrachages, baisse du nombre d'exploitations, avec une faible gouvernance. **Le paradoxe est que c'est ce qui se déroule sous nos yeux**. Tout le monde est concerné. Pas de modèle qui domine l'autre. Curieusement, il est difficile à analyser, et donc de décrire ce que l'on observe sous nos yeux. Des scénarios qui se déroulent sans trop de heurts, les pouvoirs publics qui vont dépenser moins, des nouveaux Languedociens qui sont moins accrochés à la production locale etc. **Forme de défaitisme, d'abnégation**. Guy Giva nous disait : **les viticulteurs se cachent pour mourir** ». Faute de pouvoirs publics impliqués, y aura-t-il des relocalisations sur des zones déjà irriguées ? Est-ce un scénario où il y a une stabilisation ou alors un déclin continu mais avec une pente plus ou moins forte ? Y aura-t-il des effets de seuil critiques dans les pertes de volume et de surface ? Quelle analyse rétrospective peut-on faire des arrachages en termes de restructuration du vignoble LR ? Du coup, garde-t-on une culture du vin en France aujourd'hui voire une perte de la culture du vin en Europe ? La région LR peut-elle s'adapter pour devenir une zone de sourcing en vin pour les assembleurs en vin standard ?

Expert n°2 : « Dans ce scénario, il n'y a pas de stratégie claire d'où le fait que le scénario soit dit *noir*. On se retrouve sur le ni...ni. C'est un scénario *ventre mou*, la filière baisse les bras dans un contexte où la consommation mondiale existe voire augmente. Il est aussi possible que la GD ne tire pas la production (pompe avale) et les accords douaniers ne poussent pas à la consommation. **Finalement, c'est un scénario tendanciel suivant la situation en début 2011. Continuons dans le mur. Il n'y a pas de cataclysme mais on s'enfoncé**. La compétitivité est affectée par 3 sources de problèmes :

1) le manque de soutien public ;

- 2) une politique anti-alcoolique ;
- 3) des coûts élevés (la concentration insuffisante) ».

Expert n°2 : « Dans le même type de territoire et les mêmes conditions, on peut avoir des acteurs très performants et qui survivent. De même, les facteurs limitant de l'environnement (ex : eau) peuvent avoir des conséquences pour des acteurs dynamiques. Leur apporter de l'eau, c'est aussi leur permettre d'être performants sinon ils déclinent ».

Expert n°3 : « Je pense que le scénario n'est jamais ni doux ni lent si l'on constate le déclin. Le scénario est doux sur le long terme, déclinant par phase. Dans les années 1990, on a noté une phase de ralentissement qui nous a supprimé le marché du sans IG. On a aussi noté une incapacité chronique sur les six dernières années à s'organiser. On a produit ce qu'on n'a pas su vendre au mauvais moment. La casse aurait pu être pire, si les primes d'arrachage avaient été ouvertes et non contingentées, cela aurait pu être pire. Qu'est-ce qu'on aurait aujourd'hui ? ».

Macroschémas 3 : Filière déclinante. Une organisation sans âme ni projet.

« Les occasions manquées »

Ce scénario est celui d'un déclin doux et lent de la viticulture régionale. Le fait qu'il se déroule dans un contexte de marché ouvert (marché mondial libéral, en croissance, dopé par la distribution de masse, de nouvelles zones et occasions de consommation, et une inscription croissante du vin dans l'univers des boissons) le fait apparaître aussi, pour les entreprises du LR qui perdent pied, comme celui des occasions manquées. Certes, leur contexte immédiat les pénalise, un contexte qui refuse les soutiens publics attendus (sociaux, économiques, environnementaux), accroît les coûts de production par une pression environnementaliste et jette l'opprobre sur les boissons alcooliques auprès des consommateurs sur leurs marchés traditionnels. Ces occasions manquées démontrent aussi une organisation faible et une productivité insuffisantes. S'ensuivent alors des stratégies trop anarchiques, de sens et d'intensités trop divergents pour construire une cohérence régionale, et par suite pour susciter des investissements en R&D (malgré une réelle richesse locale en matière grise).

Les échanges internationaux de vin s'accroissent en volume sous la double impulsion des accords douaniers libéraux¹ et de la grande distribution qui développe ses rayons de vins dans le monde entier. Les conditions sont favorables pour les régions productrices de vin - notamment dans les pays neufs - qui peuvent faire valoir une compétitivité coûts/volume. Les échanges croissent ainsi moins en valeur qu'en volume.

¹ Les accords douaniers permettent aux pays producteurs et aux pays consommateurs de mettre en marché sous leur origine, des vins produits à partir de moûts importés et/ou assemblés à partir de vins importés.

Principal canal de distribution des vins français, la GD accroît ses exigences envers l'amont : volumes, qualités constantes définies par des cahiers des charges, embouteillage délocalisé vers les lieux de ré-exportation et de consommation. Face à cet aval puissant, les metteurs en marché d'amont (négoce ou groupement de producteurs) se concentrent en France et en LR, mais à un degré insuffisant par rapport au Nouveau Monde.

Cette libéralisation, devenue plus mondiale accélère le glissement de la valeur ajoutée vers l'aval. Une nouvelle catégorie d'acteurs, quasiexclusivement assembleurs, utilisant des vins de diverses origines (sans IG ou sous une marque) prend une place croissante dans le monde vitivinicole. A la manière des torréfacteurs de café, les sélectionneurs d'offre et assembleurs soutiennent la consommation mondiale, par des marques nationales, à forts budgets marketing.

La mondialisation des marchés et l'ouverture sur de nouveaux segments incitent les opérateurs à faire du « sourcing » dans d'autres vignobles internationaux. Cela contraint les entreprises du LR à démontrer une compétitivité, notamment pour les vins qui ne jouissent pas de signes de différenciation marqués.

En LR, les coopératives directement concernées par une demande qui reste importante en volumes, tentent :

- de se concentrer et de faire évoluer leur régime juridique vers plus de souplesse ;
- de maîtriser l'amont (par des contrats pluriannuels – traçabilité), de sorte que l'engagement parcellaire pluriannuel devient la règle et que plus généralement les parcelles à double finalité deviennent interdites en France.

Elles ne s'engagent que très timidement dans ces nouveaux métiers de « l'assemblage international », mal maîtrisés et mal acceptés socialement, car peu cohérents avec leur positionnement historique d'agent de développement territorial.

La compétitivité des entreprises du LR, coopératives ou non, même concentrées, va alors souffrir d'une conjonction défavorable dans leur environnement plus proche : un manque de soutiens publics d'une part, des politiques anti-alcooliques dans les pays développés d'autre part.

La politique viticole de l'UE s'exerce sous la double contrainte des pratiques libérales dictées par l'OMC et des économies budgétaires.

Privée de soutiens, et dans l'incapacité à réagir rapidement aux aléas climatiques et conjoncturels, une partie de la viticulture LR poursuit l'arrachage des vignes à un rythme soutenu. En l'absence de plans d'aide sociale, la situation des viticulteurs s'aggrave ; les vignobles des petites exploitations sont les premiers arrachés entraînant leur disparition,

accélérée encore par la diminution des aides agricoles. En même temps, l'absence de politique volontariste d'aménagement du territoire aggrave l'impact environnemental de la déprise viticole. Pas réellement perçu comme un enjeu social, politique ou comme un bien public, le vignoble n'émarge que marginalement à l'enveloppe « développement rural » (2nd pilier).

Dans les pays développés, une politique stricte de santé publique impose un encadrement de la publicité et de la distribution des boissons alcoolisées. Les aspects négatifs (alcool, pesticides...) dominent les aspects positifs (culture, hédonisme, ...) et la consommation de vin diminue en France et dans les pays occidentaux développés qui sont aussi traditionnellement les plus gros marchés des vins de LR. Prolongement résiduel et finalement minimal de sa splendeur passée, le vin continue d'étendre son aire géographique de consommation, mais comme une boisson exceptionnelle, et pas pour accompagner des repas fussent-ils conviviaux. La consommation traditionnelle, populaire disparaît ; les nouveaux pays consommateurs ne s'intéressent pas aux traditions liées à la culture de la vigne.

Ainsi handicapée, la viticulture LR est de moins en moins légitime pour revendiquer des aides publiques, notamment celles destinées aux lieux de culture sur le vin.

Le lien potentiel entre le vin et le développement rural se distend alors encore davantage ; la consommation du vin ainsi décontextualisée se rapproche de plus en plus de celle des autres boissons, alcoolisées ou non. Les paysages viticoles qui participaient naguère à la valeur reconnue des vins, peuvent continuer de présenter un intérêt esthétique, mais sans incidence ni pour le commerce ni même pour l'oenotourisme. L'oenotourisme et l'organisation de réseaux d'exploitations, de boutiques rurales ne sont ni encouragés ni soutenus par des aides ou des formations : constatant la difficulté d'obtenir des cofinancements par l'Europe, les collectivités locales s'engagent très peu sur la culture de la vigne et du vin. L'oenotourisme demeure une initiative individuelle d'exploitants souvent isolés et souvent peu professionnels. Cette situation se révèle sélective, tendant à maintenir parmi les petites exploitations uniquement les mieux différenciées, qui approvisionnent une clientèle éclairée de plus en plus restreinte.

La baisse des débouchés accélère l'élimination des vignobles sans stratégie claire (de différenciation fondées sur une forte notoriété ou de coût/volume).

Confrontés à des difficultés grandissantes pour rapatrier notoriété et valeur ajoutée, les metteurs en marché n'investissent pas dans le marketing, *a fortiori* dans un marketing spécifique (différent de celui des lessives) orienté sur l'éducation des consommateurs et fondé sur la culture sur le vin. Ils centrent leur recherche de valeur soit sur les opportunités d'achat spot, soit sur la commercialisation de vins prestigieux. La création de valeur par la

modification du produit se limite aux assemblages qui permettent la stabilisation organoleptique de leur offre. D'ailleurs les possibilités légales dans cette voie restent limitées afin de ne pas rendre trop attrayantes des boissons alcooliques ; en particulier, malgré le dogme libéral, l'aromatisation des vins reste interdite.

Un autre facteur vient contrarier la compétitivité du vignoble, aggravant bientôt sa réduction : la demande sociétale de réduction de la panoplie phytosanitaire. La filière vitivinicole tente de s'y adapter mais elle subit cette pression en position défensive et finalement sans pouvoir aisément s'y conformer. La profession viticole ne considère une représentation de la viticulture qu'au travers d'exploitants professionnels conventionnels ; elle refuse majoritairement tout rapprochement institutionnel avec la GD et d'intégrer d'autres logiques (environnementales, aménagement du territoire, ...) et d'autres acteurs (ex : GD dans l'interprofession, associations de consommateurs, acteurs de la protection de l'environnement, de la santé, du tourisme...). Cette réaction défensive de méfiance n'est propice ni au développement du vin « bio » qui reste une « niche » marginale, ni à la généralisation d'une protection phytosanitaire à la fois efficace et propre et les impasses techniques se multiplient ; d'ailleurs, la résistance de la sphère viticole aux évolutions souhaitées par la société, finit par faire écarter couramment la filière des concertations organisées par les instances politiques sur les problèmes environnementaux et de santé publique. Elle n'est guère propice ni à des investissements en matière d'encépagement à long terme, ni en R/D à des fins de modification des systèmes de culture viticoles, ni en formation pour leur diffusion.

Une sélection des vignobles s'opère alors, éliminant les AOC économiquement fragiles du fait d'un couple « rendement limité, prix trop bas, et ne conservant bientôt que les seules exploitations micro-climatiquement les mieux placées ».

Dans ce contexte de réduction de la panoplie phytosanitaire, la panoplie œnologique admissible internationalement a été ouverte assez largement afin de compenser la variabilité de la matière première. Les normes générales de l'agroalimentaire tendent à remplacer les contraintes spécifiques en cours au XX^e siècle. Mais, dans le cas du LR, l'impact de ces potentialités demeure limité voire défavorable : faute d'investissements suffisants, ces techniques nouvelles de séparation, purification, reformulation du vin, bien *qu'a priori* intéressantes, demeurent plus onéreuses en France et en LR; et les quelques grosses unités de vinification (coût/volume) n'ont plus les moyens d'investir en R&D, faute de compétitivité.

La gouvernance régionale viticole demeure une coordination légère et ponctuelle entre les familles organisées suivant les types de produits. Sans réelle émergence d'un modèle de développement diversifié mais commun et durablement coordonné, le pouvoir de marché des

opérateurs régionaux s'affaiblit. Chaque famille développant une gamme complète de produits, l'offre mal hiérarchisée se révèle à peine lisible. L'AOC régionale, tiraillée entre un niveau de prix assez modeste et des contraintes de productivité réelles, est fragilisée mais pourtant maintenue. Les interprofessions peinent à pouvoir coordonner et doter durablement une marque ombrelle régionale. Dès lors, une gouvernance faible adossée à des interprofessions sans réel pouvoir de marché, ne permet pas de bâtir un positionnement cohérent fondé sur une productivité et une compétitivité suffisantes.

Les pouvoirs publics abandonnent alors peu à peu tout projet ambitieux pour une telle bannière commune. Mais en toute logique, sans visibilité sur une organisation du territoire viticole cohérente, ils hésitent alors aussi fortement à investir dans l'irrigation agricole notamment à des fins viticoles. Dans cette région où la croissance démographique se poursuit, la pression sur l'eau et le foncier s'accroît, et les usages domestiques de l'eau sont priorisés aux usages économiques. Ce contexte ne favorise pas l'installation en LR de nouveaux producteurs. Sans progression de son image et sans sang neuf extérieur, limité par des droits de plantation politiquement maintenus, peu organisé et rarement rentable, le vignoble régional se restreint autour des quelques entités ou opérateurs produisant des vins réellement différenciés ou des zones permettant de produire à moindre coût « naturellement » (ou par l'irrigation). *Adieu « cluster » !* Non entraînées par des demandes fortes en R&D, les recherches restent modestes, et le transfert de leurs résultats innovants peine à s'effectuer, sur l'irrigation (faute de nouveaux investissements) et sur le matériel végétal (compte tenu de la difficulté à fabriquer suffisamment de valeur ajoutée au niveau de la production). Le LR emprunte alors par transfert de technologie à d'autres pôles, qui dans le monde, rayonnent sur le monde vitivinicole ; au rang de ces « clusters » vitivinicoles mondialement reconnus on ne compte alors pas Montpellier et sa région.

NB : on peut imaginer une variante (3') de ce scénario dans laquelle la conjoncture mondiale est véritablement défavorable : consommation mondiale et régression, crise économique installée, ...

2. L'exercice de prospective : une démarche de remise en question

« [...] dans la démarche de prospective, il est important de mettre en question l'histoire du vin et ce depuis 1907. Aujourd'hui, **il est question de renforcer les tabous ou de les exploser** (ex : arôme) » (Source : *Prospective VV-LR-2025*, 2010).

L'exercice de prospective élargit les horizons. Il oblige à revoir les bases sur lesquelles notre histoire est « construite » afin d'anticiper les ruptures concurrentielles. Nous citerons ici à titre d'exemple, un sujet faisant l'objet d'une nécessaire remise en question :

Vers une possible redéfinition du « vin » ?

Le groupe de Cairns représentent les pays (Australie, Afrique du Sud, Argentine, Chili, etc.) qui oeuvrent à libéraliser le marché agricole mondial. Ce groupe exerce aussi des pressions dans le sens d'une redéfinition même du « vin ». Selon P. Aigrain, une remise en question de la définition du vin est possible mais l'actuelle position « écoconditionnelle » (non pollution, faible besoin d'eau) est dominante. Or, si redéfinition il y a, cela voudrait dire un rapatriement de la valeur ajoutée vers l'amont et actuellement cette hypothèse est possible mais peu probable. En revanche, une attaque liée aux pratiques œnologiques et agroalimentaires (ex : vin très alcoolisé, vin effervescent etc.) avec des pratiques industrialisées est plus que possible. Toujours selon P. Aigrain, **« par contre, si la libéralisation touche la valeur du vin, on coupe le rapatriement de valeur ajoutée pour les petites exploitations et cela risque de coûter cher à ces petites exploitations... »** (Prospective VV-LR-2025, 2010). Notons de même qu'actuellement, dans le cadre nouveau appliqué par l'OMC, « les pratiques œnologiques admises, encadrées depuis 1924 sur le plan international pour des motifs de culture, de tradition et d'équilibre économique, se trouvent en situation d'intégrer des technologies nouvelles qu'il devient difficile d'interdire : par exemple, si l'adjonction d'eau pure n'est pas en soi un danger sanitaire évident, dès lors comment interdire le mouillage des vins ? » (Hannin et *al.*, 2010). « La définition du vin telle qu'adoptée à l'OIV, pourrait alors se trouver mise en cause par l'OMC. L'enjeu est fort car la voie est ouverte à des formes d'industrialisation, à l'image de la sphère alimentaire ». « Ainsi, là où, comme la loi Griffe, l'OIV fonde la définition du vin davantage sur le mode d'élaboration (produit de la fermentation naturelle) que sur sa composition finale, l'OMC tend à retenir le principe de normaliser sur quelques caractéristiques du produit final (degré, allergènes...) et insister au contraire sur la liberté d'utilisation des progrès techniques. » De même, « là où l'OIV prône un développement du commerce du vin, l'OMC est encouragée par l'OMS à le limiter, considérant les effets sanitaires potentiels du commerce du vin, qui conteste l'alcool, à savoir une "drogue psychoactive" ». Enfin, « là où l'OIV propose d'appliquer au vin une réglementation spécifique au sein de l'ensemble des produits agroalimentaires, l'OMC a délégué explicitement la compétence "vin" au *Codex alimentarius*, organe de l'ONU commun à la FAO et à l'OMS » (Hannin et *al.*, 2010). Ainsi, Aigrain et

Hannin (2005 : 27) anticipent depuis plusieurs années les ruptures possibles : « Si le potentiel de production viticole apparaît par trop rigide pour constituer un outil d'adaptation, qu'en est-il du stade suivant de la filière, la vinification ? **Historiquement, lors de la crise phylloxérique, l'ouverture des pratiques œnologiques aurait fort bien pu se traduire par le basculement de la production viticole de la sphère agricole vers la sphère agroalimentaire, du vin traditionnel vers une boisson uvale alcoolisée (mouillage, remise en fermentation de raisins secs ont été à cette époque monnaie courante...).** Mais la réponse post-phylloxérique a été réglementaire, tant au plan national qu'international (création de l'OIV) : c'est la définition du vin comme le produit issu de la fermentation du raisin frais ou du moût de raisin frais : si tout ce qui est dans le vin doit provenir du raisin, alors la panoplie œnologique corrective ne peut être que restreinte, comme dans les pays viticoles traditionnels et plus tard au sein de l'Union Européenne (UE). Ainsi, **la réglementation semble avoir rigidifié – quoique de manière plus fragile, car non biologiquement fondée – la vinification comme variable d'ajustement. Dès lors, des ruptures sont possibles, voire souhaitées par certains opérateurs au nom d'une flexibilité plus grande. »**

SECTION 4 . FORMULATION DE NOS HYPOTHÈSES ET PRÉSENTATION DE NOTRE MODÈLE DE RECHERCHE

1. Les hypothèses de recherche

Nous avons présenté dans ce chapitre notre phase qualitative exploratoire incluant des études de cas. Ces derniers montrent notamment qu’au sein d’une industrie en crise diverses organisations peuvent appliquer différentes stratégies obtenant divers niveaux de performance. De ce fait, nous avons tenté d’éclaircir certains déterminants éclairant les « bons » et les « mauvais » choix de ces entreprises. Nous avons aussi approfondi notre connaissance de cette industrie vitivinicole régionale et avons, par là même, tenté de comprendre en profondeur les facteurs influençant la performance des grandes et des petites entreprises en contexte de crise. En outre, cette démarche exploratoire nous a permis, tout particulièrement, de corroborer et d’affiner nos propositions de recherche énoncées lors de la présentation de notre cadre théorique.

Si nous rappellerons la formulation de l’ensemble des propositions de recherche énoncées dans les chapitres 1 et 2, l’objectif ici est de détailler la formulation des hypothèses issues de ces propositions et affinées grâce à notre phase exploratoire. Nous présenterons une à une ces hypothèses de recherche que nous souhaitons tester ultérieurement, en ayant pris soin au préalable de rappeler pour chaque hypothèse la proposition de recherche dont elle est issue. En revanche, nous devons préciser que nous présenterons ces hypothèses de recherche dans un ordre correspondant à leur ordre d’apparition dans le questionnaire. **Une table de correspondance sera présentée afin de faciliter le lien entre proposition de recherche, hypothèse de recherche et question issue de notre questionnaire de recherche.**

- La proposition **A** devient l’hypothèse **2**.
- La proposition **B** devient l’hypothèse **7**.
- La proposition **C** devient l’hypothèse **1**.
- La proposition **D** devient l’hypothèse **6**.
- La proposition **E** devient l’hypothèse **4**.
- La proposition **F** devient l’hypothèse **8**.
- La proposition **G** devient l’hypothèse **3**.
- La proposition **H** devient l’hypothèse **5**.
- La proposition **I** devient l’hypothèse **9**.
- La proposition **J** devient l’hypothèse **10**.

La proposition A devient ainsi l'hypothèse 2 :

Proposition A. : L'application de stratégies par l'entreprise a eu un impact positif sur sa performance.

Proposition A.a. L'application d'une stratégie produit a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise.

Proposition A.b. L'application d'une stratégie de niche a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise.

Proposition A.c. L'application d'une stratégie de différenciation a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise.

Propositio A.d. L'application d'une stratégie de prix bas a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise.

Proposition A.e. L'application d'une stratégie d'intégration vers l'aval a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise.

Proposition A.f. L'application d'une stratégie de marketing relationnel a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise.

Proposition A.g. L'application d'une stratégie de marketing sur internet a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise.

Proposition A.h. L'application d'une stratégie de marketing international a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise.

Proposition A.i. L'application d'une stratégie de mise en réseau a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise.

Hypothèse 2. : L'application de stratégies par la petite entreprise entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur sa performance entre 2004 et 2007.

Hypothèse 2.a. L'application d'une stratégie d'exploitation de cépages peu valorisés par les vignerons entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

Hypothèse 2.b. L'application d'une stratégie de niche entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

Hypothèse 2.c. L'application d'une stratégie de différenciation entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

Hypothèse 2.d. L'application d'une stratégie de prix bas entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

Hypothèse 2.e. L'application d'une stratégie d'intégration vers l'aval entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

Hypothèse 2.f. L'application d'une stratégie de marketing relationnel entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

Hypothèse 2.g. L'application d'une stratégie de marketing sur internet entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

Hypothèse 2.h. L'application d'une stratégie de marketing international entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

Hypothèse 2.i. L'application d'une stratégie de mise en réseau entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

La proposition B devient ainsi l'hypothèse 7 :

Proposition B. : Le choix et l'application de stratégie(s) par l'entreprise a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Proposition B.a. L'application d'une stratégie produit a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Proposition B.b. L'application d'une stratégie de niche a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Proposition B.c. L'application d'une stratégie de différenciation a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Proposition B.d. L'application d'une stratégie de prix bas a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Proposition B.e. L'application d'une stratégie d'intégration vers l'aval a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Proposition B.f. L'application d'une stratégie de marketing relationnel a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Proposition B.g. L'application d'une stratégie de marketing sur internet a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Proposition B.h. L'application d'une stratégie de marketing international a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Proposition B.i. L'application d'une stratégie de mise en réseau a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Hypothèse 7. : Le choix et l'application de stratégie(s) par une petite entreprise entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise.

Hypothèse 7.a. L'application d'une stratégie d'exploitation de cépages peu valorisés par les vignerons entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Hypothèse 7.b. L'application d'une stratégie de niche entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Hypothèse 7.c. L'application d'une stratégie de différenciation entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Hypothèse 7.d. L'application d'une stratégie de prix bas entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Hypothèse 7.e. L'application d'une stratégie d'intégration vers l'aval entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Hypothèse 7.f. L'application d'une stratégie de marketing relationnel entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Hypothèse 7.g. L'application d'une stratégie de marketing sur internet entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Hypothèse 7.h. L'application d'une stratégie de marketing international entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Hypothèse 7.i. L'application d'une stratégie de mise en réseau entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

La proposition C devient l'hypothèse 1 :

Proposition C. : La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre l'environnement concurrentiel a un impact positif sur la performance de cette petite entreprise.

Proposition C.a. La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les facteurs déterminants de la crise a un impact positif sur la performance de cette petite entreprise.

Proposition C.b. La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle a un impact positif sur la performance de cette petite entreprise.

Hypothèse 1. : La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre son environnement concurrentiel a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

Hypothèse 1.a. La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les facteurs déterminants de la crise a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

Hypothèse 1.b. La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

La proposition D devient l'hypothèse 6 :

Proposition D. : La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre l'environnement concurrentiel a un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise.

Proposition D.a. La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les facteurs déterminants de la crise a un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise.

Proposition D.b. La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle a un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise.

Hypothèse 6. : La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre l'environnement concurrentiel a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise.

Hypothèse 6.a. La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les facteurs déterminants de la crise a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise.

Hypothèse 6.b. La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise.

La proposition E devient l'hypothèse 4 :

Proposition E. : La recherche d'informations et la prospection par la petite entreprise a un impact positif sur sa performance.

Hypothèse 4. : La recherche d'informations et la prospection par la petite entreprise a eu un impact positif sur sa performance entre 2004 et 2007.

La proposition F devient l'hypothèse 8 :

Proposition F. : La planification stratégique mise en place par la petite entreprise a un impact positif sur sa recherche d'informations et sa prospection.

Hypothèse 8. : La planification stratégique mise en place par la petite entreprise a eu un impact positif sur sa recherche d'informations et sa prospection.

La proposition G devient l'hypothèse 3 :

Proposition G. : La planification stratégique mise en place par l'entreprise a un impact positif sur sa performance.

Hypothèse 3. : La planification stratégique mise en place par la petite entreprise a eu un impact positif sur sa performance entre 2004 et 2007.

La proposition H devient l'hypothèse 5 :

Proposition H. : Le profil entrepreneurial du dirigeant a un impact positif sur la performance de la petite entreprise.

Proposition H.a. La proactivité du dirigeant d'une petite entreprise a un impact positif sur la performance de cette petite entreprise.

Proposition H.b. La propension du dirigeant d'une petite entreprise à agir avec indépendance a un impact positif sur la performance de cette petite entreprise.

Hypothèse 5. : Le profil entrepreneurial du dirigeant d'une petite entreprise a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

Hypothèse 5.a. La proactivité du dirigeant d'une petite entreprise entre 2004 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

Hypothèse 5.b. La propension du dirigeant d'une petite entreprise à agir avec indépendance a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

La proposition I devient l'hypothèse 9 :

Proposition I. : Le profil entrepreneurial du dirigeant d'une petite entreprise a un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise.

Proposition I.a. La proactivité du dirigeant d'une petite entreprise a un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise.

Proposition I.b. La propension du dirigeant d'une petite entreprise à agir avec indépendance a un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise.

Hypothèse 9. : Le profil entrepreneurial du dirigeant d'une petite entreprise a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise.

Hypothèse 9.a. La proactivité du dirigeant d'une petite entreprise entre 2004 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise.

Hypothèse 9.b. La propension du dirigeant d'une petite entreprise à agir avec indépendance a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise.

La proposition J devient l'hypothèse 10 :

Proposition J. : Le profil entrepreneurial du dirigeant d'une petite entreprise a un impact positif sur sa capacité à comprendre son environnement concurrentiel.

Proposition J.1.a. La proactivité du dirigeant d'une petite entreprise a un impact positif sur sa capacité à comprendre les facteurs déterminants de la crise.

Proposition J.1.b. La propension du dirigeant d'une petite entreprise à agir avec indépendance a un impact positif sur sa capacité à comprendre les facteurs déterminants de la crise.

Proposition J.2.b. La propension du dirigeant d'une petite entreprise à agir avec indépendance a eu un impact positif sur sa capacité à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle.

Hypothèse 10. : Le profil entrepreneurial du dirigeant d'une petite entreprise a eu un impact positif sur sa capacité à comprendre son environnement concurrentiel.

Hypothèse 10.1.a. La proactivité du dirigeant d'une petite entreprise entre 2004 et 2007 a eu un impact positif sur la capacité de ce dirigeant à comprendre les facteurs déterminants de la crise.

Hypothèse 10.1.b. La propension du dirigeant d'une petite entreprise à agir avec indépendance a eu un impact positif sur la capacité de ce dirigeant à comprendre les facteurs déterminants de la crise.

*** Notons qu'ici, une éventuelle hypothèse 10.2.a. n'est pas possible pour cause d'anachronisme.**

Hypothèse 10.2.b. La propension du dirigeant d'une petite entreprise à agir avec indépendance a eu un impact positif sur la capacité de ce dirigeant à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle.

Ainsi, pour une meilleure cohérence et lecture du déroulement de notre recherche, nous retiendrons l'ordre des hypothèses proposé ci-dessus et récapitulé dans le tableau ci-dessous :

Tableau 43 : Table de correspondance entre propositions et hypothèses de recherche

Proposition	Hypothèse définitive		Proposition	Hypothèse définitive
Proposition C	Hypothèse 1		Proposition B	Hypothèse 7
P.C.a	H1.a		P.B.a	H7.a
P.C.b	H1.b		P.B.b	H7.b
Proposition A	Hypothèse 2		P.B.c	H7.c
P.A.a	H2.a		P.B.d	H7.d
P.A.b	H2.b		P.B.e	H7.e
P.A.c	H2.c		P.B.f	H7.f
P.A.d	H2.d		P.B.g	H7.g
P.A.e	H2.e		P.B.h	H7.h
P.A.f	H2.f		P.B.i	H7.i
P.A.g	H2.g		Proposition F	Hypothèse 8
P.A.h	H2.h		Proposition I	Hypothèse 9
P.A.i	H2.i		P.I.a	H9.a
Proposition G	Hypothèse 3		P.I.b	H9.b
Proposition E	Hypothèse 4		Proposition J	Hypothèse 10
Proposition H	Hypothèse 5		P.J.1.a	H10.1.a
P.H.a	H5.a		P.J.1.b	H10.1.b
P.H.b	H5.b		P.J.2.b	H10.2.b
Proposition D	Hypothèse 6			
P.D.a	H6.a			
P.D.b	H6.b			

2. Les variables

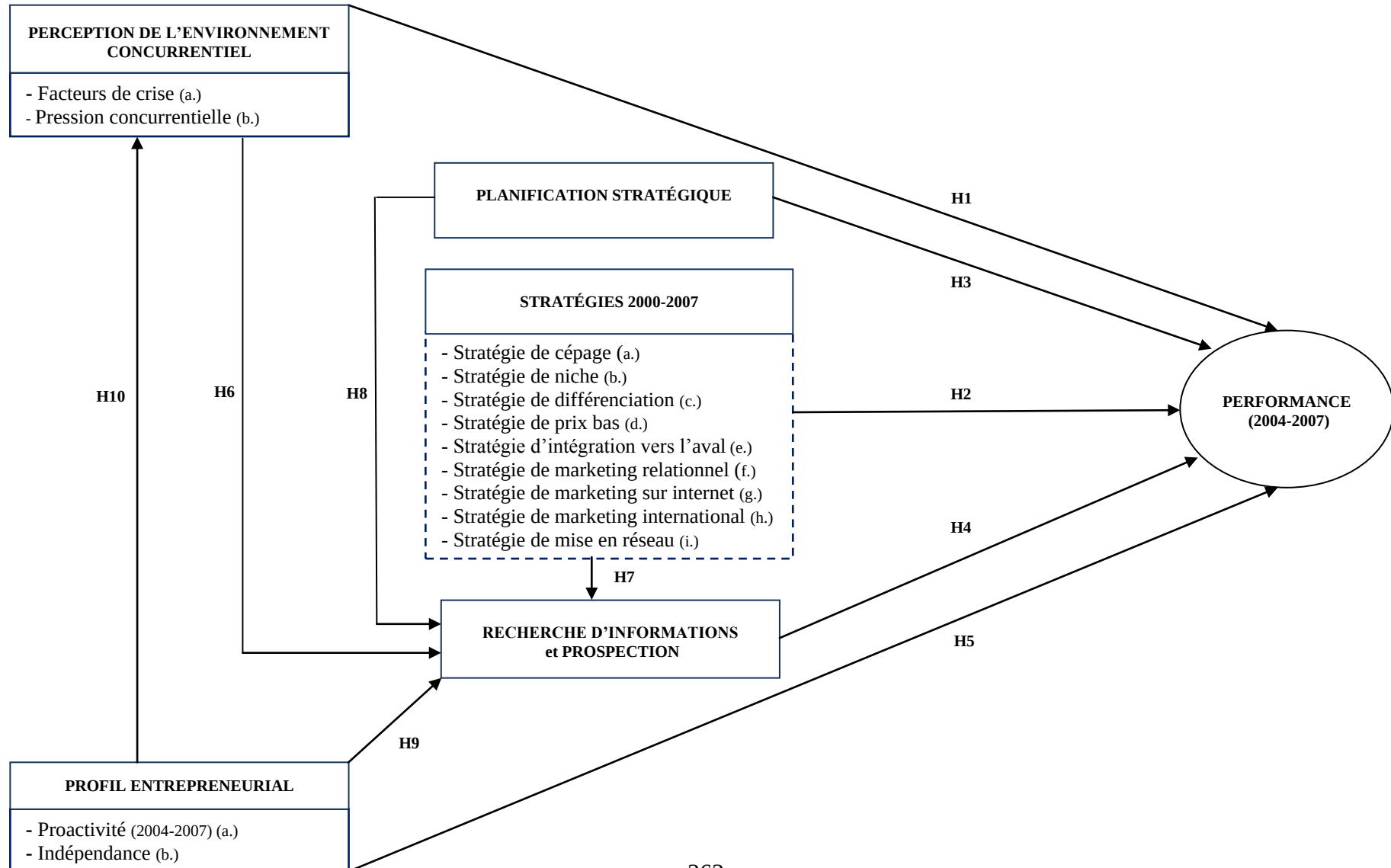
Suivant les dix hypothèses que nous venons de formuler ci-dessus, nous obtenons donc un modèle général qui est composé :

- d'un côté, des cinq variables indépendantes suivantes : **(i) l'environnement concurrentiel** (i.e. les facteurs de crise ; la pression concurrentielle) ; **(ii) les stratégies appliquées** ; **(iii) la planification stratégique** ; **(iv) la recherche d'informations et prospection** ; et **(v) le profil entrepreneurial** (i.e. la proactivité; la recherche d'indépendance).
- d'un autre côté, des quatre variables dépendantes suivantes : **(i) la performance de la petite entreprise**; **(ii) la planification stratégique** ; **(iii) la recherche d'informations et prospection** » ; et **(iv) l'environnement concurrentiel** (i.e. les facteurs de crise ; la pression concurrentielle).

3. La présentation de notre modèle de recherche

Nous présentons ici notre modèle général de recherche qui encadre l'ensemble des hypothèses de recherche présentées précédemment.

CONCLUSION DU CHAPITRE 6



CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE

Nous venons de présenter l'aboutissement d'un travail décrit tout au long des six derniers chapitres. Il nous faut désormais tester ce modèle.

Notons que si la troisième et dernière partie s'intitule « les résultats de notre recherche », nous considérons qu'à ce stade de nombreux éléments qualitatifs pourront déjà servir aux petites entreprises en contexte de crise et tout particulièrement lorsque ces entreprises appartiennent à l'industrie vitivinicole.

PARTIE 3 :
LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

INTRODUCTION DE LA TROISIÈME PARTIE

En troisième et dernière partie de notre recherche, dans un premier temps, nous validerons nos instruments de mesure afin d'aborder pleinement la phase quantitative, seconde grande phase méthodologique de démarche notre recherche. Nous présenterons aussi les premiers résultats descriptifs de notre étude qualitative (*cf.* Chapitre 7).

Dans un second temps, nous procéderons à l'analyse explicative de nos données afin d'obtenir des résultats concernant la validation ou non des hypothèses de recherche proposées (*cf.* Chapitre 8).

Nous précisons ici que nous n'aborderons seulement qu'en conclusion générale toute forme de retour à la littérature et autres discussions des résultats de notre recherche. Nous tenterons autant que possible d'accompagner ces résultats de commentaires parmi lesquels des préconisations pour les petites entreprises étudiées et plus généralement pour l'ensemble des acteurs de cette industrie.

Troisième partie : Les résultats de la recherche

Chapitre 7 :

Méthode de recherche quantitative
et validation des instruments de mesure

Chapitre 8 :

Les résultats statistiques de la recherche

CHAPITRE 7 :

LA MÉTHODE DE RECHERCHE QUANTITATIVE ET LA VALIDATION DES INSTRUMENTS DE MESURE

SECTION 1 : LE CHOIX D'UNE APPROCHE QUANTITATIVE POUR EXPLIQUER

1. Le questionnaire

Le processus d'élaboration du questionnaire est un moment crucial de notre recherche. Une préparation insuffisante (emploi d'un vocabulaire inadapté à la cible, mauvaise formulation des questions, mauvaise hiérarchisation des questions) peut constituer des freins, voire favoriser des biais, qui engendrent une altération des réponses et faussent les résultats de l'étude. Pire, le refus de participation peut conduire à l'échec une étude dont la préparation est très chronophage. De ce fait, l'enquêteur doit faire preuve d'une rigueur exemplaire dans l'opérationnalisation du questionnaire.

Pour débiter, nous avons préparé le questionnaire de recherche en suivant un plan proposé par Churchill (1998) qui évoque huit points à suivre méthodiquement pour l'élaboration du questionnaire : a) la spécification de l'information recherchée ; b) le type de questionnaire et son mode d'administration ; c) le contenu des questions individuelles ; d) la forme de réponse à chaque question ; e) la formulation de chaque question ; f) la séquence des questions ; g) les caractéristiques physiques du questionnaire ; h) le pré-test du questionnaire.

a) la spécification de l'information recherchée

Si notre questionnaire est notre instrument de mesure, c'est bien la nature quantitative des données qui doit nous permettre d'établir les relations statistiques nécessaires pour tester nos hypothèses. Ceci implique au préalable, comme nous le rappellent Jolibert et Jourdan (2006 : 66), que tous les sujets doivent être dans la même situation pour permettre une comparaison entre les répondants. Un certain nombre de facteurs doivent donc être maîtrisés en amont pour assurer la qualité de notre démarche : le choix des personnes à interroger ; la stimulation du répondant ; le respect du questionnaire ; le codage des réponses.

b) le type de questionnaire et son mode d'administration

Evrard et *al.* (2009 : 278) présentent les quatre principaux médias de recueil ou modes de communication entre le questionnaire et la personne interrogée :

- le recueil avec enquêteur : en face-à-face ou par téléphone ;
- l'enquête auto-administrée : par voie postale ou par internet.

Dans le cadre de notre étude empirique, nous avons utilisé une enquête en mode auto-administrée. Nous avons aussi cumulé trois méthodes d'administration : l'enquête par voie postale ; l'enquête par internet et l'enquête par fax (dans le sens où nous avons donné aux répondants la possibilité de nous retourner le questionnaire complété par fax).

L'enquête par voie postale : cette technique permet au répondant de prendre un délai de réflexion sur sa participation ou non à l'enquête. Nous avons envisagé de passer par le réseau Vigneron Indépendant qui nous a proposé de diffuser le questionnaire, mais la « procédure » à engager nous semblait trop chronophage. En effet, une telle action nécessitait des autorisations des dirigeants de chacun des départements et la date de l'assemblée générale du réseau régional Vigneron Indépendant ne cessait d'être repoussée dans le temps. Nous avons donc utilisé leur logo et la base de données de leurs adhérents accessible via leur site web. Nous avons aussi utilisé des enveloppes pré-timbrées pour faciliter le retour des questionnaires complétés. Nous n'avons pas utilisé de prime ni de récompense.

L'enquête par internet : l'administration du questionnaire par internet suppose que l'enquêteur dispose des courriels actualisés et valides de son échantillon. La rapidité et la commodité de cette voie d'administration du questionnaire ne doit pas occulter certains inconvénients tels que :

- le risque de surreprésentation de l'échantillon. Nous ne craignons pas ce risque. Si un grand nombre de nos futurs répondants possède une adresse email, peu sont aguerris à l'outil. De plus, nombreux sont ceux qui vivent dans des zones reculées où internet n'est pas encore installé en haut débit.
- la longueur du questionnaire est limitée et la plupart des questions sont fermées et précodées. Nous avons obtenu l'accord de M. Michel Remondet, directeur du site web www.vitisphere.com, pour débiter l'opérationnalisation d'un mode d'administration électronique de notre questionnaire. Ce site web avait accepté de diffuser notre questionnaire via sa propre base d'adhérents aux newsletters et aussi de s'occuper de transférer les résultats codés dans une table excel. Initialement, nous avons bénéficié de l'expérience concluante d'un autre doctorant de Montpellier, J. Masson, qui avait diffusé son questionnaire par

internet. Toutefois, notre questionnaire s'est avéré inadapté ! Le format approprié au site web correspondait à des questions qui devaient être majoritairement séparées les unes des autres et dont les réponses devaient être simples de type oui/non. Nous n'avions pas pensé notre questionnaire en amont en vue de l'adapter ergonomiquement à un site web. Nous n'avons pas pu reconstruire notre questionnaire. La contrainte s'est avérée telle que nous avons abandonné cette piste aussi séduisante fût-elle. En définitive, nous avons créé une version électronique de notre questionnaire initial avec des cases à cocher et des inserts pour les réponses ouvertes. Nous avons alors pu le diffuser par email. En revanche, des mauvaises surprises peuvent advenir à la réception des questionnaires par email comme un format de fichier illisible ou encore des questionnaires vides parce que le répondant n'a pas sauvegardé le questionnaire complété avant de le renvoyer.

c) le contenu des questions et la forme de réponse à chaque question

Les questions proviennent essentiellement de notre connaissance du terrain. Nous savions que certaines échelles de mesures seraient donc construites au fur à et à mesure de notre démarche quantitative. D'autres d'échelles étaient bien sûr préexistantes et déjà validées au sein de la littérature. Si le questionnaire que nous avons créé comporte près de 100 questions en grande majorité fermées mais aussi ouvertes, nous n'analyserons pas dans cette présente recherche l'ensemble de ces questions. Plus de 64 questions ont donc été sélectionnées. Toutes sont des questions dites fermées. Cette méthode amène le répondant à choisir une réponse parmi un ensemble de réponses proposées qui sont exhaustives, homogènes et mutuellement exclusives (Jolibert et Jourdan, 2006). Nous pouvons ainsi tester nos hypothèses de recherche en utilisant des variables quantitatives et en employant des méthodes statistiques explicatives.

Pour les nombreuses questions de recherche, nous utilisons trois types d'échelles : les échelles dichotomiques, les échelles mixtes et les échelles ordinales.

Les échelles dichotomiques : le répondant ne peut choisir qu'entre deux réponses oui ou non. Nous utilisons ce type d'échelle pour de nombreuses questions dont, par exemple, les suivantes : 22 ; 24 ; 25 ; 26 ; 27 ; 28 ; 29 ; 30 ; 31 ; 38 ; 39 ; 40 ; 41 ; 42.1 ; 42.2 ; 42.3 ; 95.1 ; 95.2 ; 95.3.

Les échelles mixtes : celles-ci nous permettent d'inscrire la signification des modalités aux extrémités de l'échelle. Nous utiliserons des échelles multiples « classiques » nommées échelles de Likert. Pour certaines questions, nous utiliserons des échelles à 5 échelons ainsi que des échelles à 7 échelons. Dans le tableau ci-dessous, nous précisons les différentes

échelles de Likert utilisées en détaillant pour chaque échelle la signification des modalités aux extrémités.

Tableau 44 : Les échelles de Likert utilisées dans notre recherche

Numéros des questions	Modalité n°1	Modalité n°5	Modalité n°7
24.1 ; 25.1 ; 26.1 ; 27.1 ; 28.1 ; 29.1 ; 30.1 ; 31.1 ; 88 ; 89 ; 90 ; 91 ; 92 ; 93 ; 94	Très faible	Très élevé	
43 ; 44 ; 45 ; 46 ; 47 ; 48 ; 49 ; 50 ; 53 ; 54 ; 55 ; 56 ; 57 ; 58	Jamais	Systématiquement	
52	Ponctuellement dans une situation critique	Un peu tous les jours	
3 ; 4 ; 5 ; 6 ; 7 ; 8 ; 9 ; 10	Pas du tout	Tout à fait	
96 ; 97 ; 98 ; 99 ; 100 ; 101 ; 102 ; 103 ; 104 ; 105	Pas du tout	-	Tout à fait
12 ; 13 ; 14 ; 15 ; 21	Inexistant(e)	Très intense	
16 ; 17 ; 19 ; 20 ; 63 ; 64 ; 65 ; 66 ; 67 ; 68 ; 69	En forte baisse	En forte hausse	

Les échelles nominales : cette technique permet d'identifier et de classer la population étudiée. Les échelles nominales traduisent une relation d'équivalence, une simple identification : le sexe, la région de résidence, etc. Nous utilisons ce type d'échelle pour quelques questions dont les suivantes : 85 ; 86.

d) la formulation des questions

Nous avons largement travaillé à la clarté de la formulation de nos questions. Nous avons adapté le vocabulaire autant que possible au monde vitivinicole. De nombreux chercheurs spécialistes du vin à Montpellier ont accepté de relire notre questionnaire et de nous conseiller. Nous remercions les chercheurs en sciences de gestion de SupAgro Montpellier tous spécialistes du secteur vitivinicole régional : H. Hannin, Y. Chabin, J. Cadot, J.P. Couderc, J.M. Touzard, etc. Nous souhaitons préciser quelques imperfections qui, avec le recul, nous montrent la difficulté de l'exercice de formulation d'un questionnaire. Nous acceptons de souligner nos défauts parce que nous affirons y avoir passé beaucoup de temps et d'énergie. Le vocabulaire utilisé dans le titre « A. Environnement » en page 1 du questionnaire ou encore dans l'expression « nature de l'environnement » (question 97) nous semble par exemple mal employé, voire inadapté, face à des répondants du monde agricole.

e) la séquence des questions

Les échelles sont toutes orientées dans le même sens : du négatif vers le positif (ex : très faible ; très élevé). Nous avons conscience que cette recherche d'homogénéité peut en revanche provoquer des effets de halo, ce qui peut donc potentiellement biaiser les

réponses. Dans le cas d'un effet de halo, le répondant a tendance à répondre de la même façon si plusieurs échelles sont orientées dans le même sens. Parallèlement, notre questionnaire faisant six pages (dont cinq pages de questions), nous avons utilisé des techniques qui permettent d'améliorer le taux de réponse. À ce titre, nous avons rencontré Mme Lucie Sirieix, chercheuse à SupAgro Montpellier. Elle nous a aidé à réordonner nos nombreuses questions afin de favoriser de bons taux de réponse et de remplissage aux questions.

f) les caractéristiques physiques du questionnaire

En en-tête de la lettre accompagnant le questionnaire, nous avons mentionné les adresses des institutions participant à l'étude. Nous avons utilisé des logos de notre laboratoire de recherche (ERFI), du Centre de recherche de Sup de Co Montpellier (CEROM) et surtout celui du réseau Vigneron Indépendant. Ces logos visent à rassurer le répondant sur l'objet scientifique de l'étude. Pour l'emploi de chacun d'entre eux, nous avons demandé une autorisation qui nous a été accordée. Nous avons aussi intégré notre signature personnelle afin de personnaliser la lettre d'introduction au questionnaire. Nous y avons ajouté le numéro de la ligne directe de notre bureau. Nous avons aussi précisé le numéro de fax pour le renvoi des questionnaires complétés. Nous avons bien sûr mentionné le caractère confidentiel et anonyme de l'étude. En effet, les résultats de cette recherche ne seront exploités qu'à des fins académiques. La non-divulgaration des informations transmises est un élément important pour les répondants. Nous avons aussi souhaité attirer l'attention de ces futurs répondants sur le retour gratuit des analyses et recommandations. Surtout, nous avons tenté de mobiliser les vignerons en leur précisant qu'ils pouvaient contribuer, à leur échelle, en remplissant le questionnaire, à éclaircir le contexte de la crise en cours. Compte tenu des difficultés économiques rencontrées par notre population d'étude, nous n'imaginions pas diffuser une lettre contenant des mots « neutres » de type lettre « administrative ». Nous avons donc fait le choix d'afficher notre objectif qui était d'aller conjointement dans le sens d'une « sortie de crise ». Nous avons donc employé les nombreux mots positifs suivants : « ensemble », « communiquer », « transparence », « réussites », « volonté », « renouveler visions et projets », « diversité », « meilleures », « favoriser », « plus fort », « plus rapidement ». Nous les avons ainsi opposés à quelques mots de la crise actuelle : « replis sur soi », « divisions », « échecs », « impasses », « précarisations ».

Enfin, pour favoriser la compréhension de notre démarche, nous avons souhaité rendre visible la structure même du questionnaire en faisant clairement apparaître les titres (cf. la liste suivante) :

A.) Environnement

D.) Commercialisation

B.) Démarches adoptées sur la période 2000-2007

E.) Performance

C.) Mise en oeuvre du processus stratégique

F.) Identité de l'organisation et du dirigeant

g) le pré-test du questionnaire

Nous avons pré-testé plusieurs prototypes du questionnaire afin de l'améliorer jusqu'à l'aboutissement de la forme définitive (cf. annexe 3). Dans un premier temps, nous avons pré-testé notre prototype en mode autoadministré et en face à face auprès de 27 vignerons de la région lors du Salon Vinisud 2008 à Montpellier. Le test en face-à-face nous est apparu idéal puisque l'incompréhension face à une question mal formulée se lit directement sur le visage du répondant. Nous avons répété maintes fois cet exercice jusqu'à obtenir une version quasi définitive de notre questionnaire. Dans un second temps, nous avons validé en face à face la version quasi définitive de notre questionnaire auprès de quatre vignerons installés autour de la ville de Montpellier.

SECTION 2 : LA VALIDATION DES INSTRUMENTS DE MESURE

Nous adopterons ici la méthodologie proposée par Churchill (1979) afin de définir précisément le domaine conceptuel étudié mais aussi de vérifier la fiabilité de l'instrument de mesure ainsi que la validité du construit. Nos échelles de mesure sont issues de notre cadre théorique ainsi que de notre phase qualitative exploratoire. Ainsi, nous avons généré des items relatifs au sujet étudié et les avons « purifiés » par des analyses statistiques descriptives via une Analyse en Composantes Principales. Cette étape est nécessaire afin de valider le questionnaire. Plus généralement, rappelons qu'un instrument de mesure doit répondre à deux critères majeurs : **la fiabilité et la validité**. Si l'épreuve de fiabilité teste la cohérence entre les items mesurant un même concept, l'épreuve de validité teste la capacité de l'instrument de mesure à appréhender un phénomène (Evrard et *al.*, 2009).

Si la validation des instruments de mesure passe par l'utilisation de la théorie de la mesure, il faut considérer que cette théorie est conceptualisée par le **modèle de la vraie valeur (M)** (*True Score Model*). Ce modèle est présenté comme la somme de la **vraie valeur (V)**, de l'**erreur systématique (Es)**, et de l'**erreur aléatoire (Ea)**. Evrard et *al.* (2009 : 304)

expliquent que ce modèle de la valeur vraie est issu de la psychologie où il a été développé en particulier dans le contexte de l'analyse des composantes (ou traits) de personnalité. Ce modèle peut se résumer de la forme suivante :

$$M = V + Es + Ea$$

La vraie valeur correspond à la mesure dite *idéale* qui correspondrait au phénomène étudié. Or, deux types d'erreurs viennent fausser les données. L'**erreur systématique** indique un écart entre la mesure et le phénomène étudié. Ce type d'erreur est aussi nommé **erreur de méthode**. Le second type d'erreur, l'**erreur aléatoire**, suppose que des aléas faussent le modèle de la mesure vraie (exemples : les circonstances de l'étude ; la fatigue ou le manque de concentration de l'enquêteur, etc.). Notons que la théorie de la mesure révèle que l'**erreur aléatoire** entraîne des problèmes de fiabilité. Un instrument est dit « faire preuve de **fiabilité** » si son utilisation répétitive donne les mêmes résultats. À partir de là, un instrument de mesure est d'autant plus fiable que l'erreur aléatoire est faible.

La validation de nos échelles de mesure nécessite de passer par deux étapes :

- une première étape dite « exploratoire » nous permet de tester la dimensionnalité et la fiabilité des instruments de mesure.
- une seconde étape dite « Analyse Factorielle Confirmatoire » nous permet, après avoir vérifié l'homogénéité des instruments de mesure, de valider nos échelles de mesure grâce à l'examen de contributions factorielles et de l'ajustement du modèle aux données.

1. L'Analyse en Composantes Principales (ACP)

1.1. La fiabilité de la mesure

Il s'agit ici de vérifier la structure du construit mesuré. Notons que le construit peut être d'ordre unidimensionnel (un seul facteur) ou multidimensionnel (plusieurs facteurs). Selon Evrard et *al.* (2009 : 398), l'analyse factorielle est généralement étudiée sous deux perspectives. Une première perspective est dite **empirique** avec une analyse factorielle qui consiste à structurer les données, c'est-à-dire à épurer les items apportant peu d'informations par rapport au modèle testé. Ceci pouvant aller jusqu'à la suppression des variables peu corrélées au modèle. Une seconde perspective est dite **théorique** : les variables sont considérées comme des combinaisons d'un certain nombre de facteurs communs sous-jacents non observables (*variables latentes*). L'Alpha de Cronbach nous permettra de mesurer la fiabilité des construits. Cet indicateur permet de vérifier la cohérence interne d'un ensemble

d'items car il existe une relation entre le nombre d'items et la valeur de l'Alpha de Cronbach. Plus sa valeur est proche de 1, plus la cohérence interne de l'échelle est forte. À l'inverse, un Alpha de Cronbach proche de 0 montre que la cohérence interne est faible et que les questions étudient des phénomènes différents. Dans le tableau ci-dessous, nous présentons les valeurs de l'Alpha de Cronbach retenues par Carricano et Poujol (2008 : 53).

Tableau 45 : Les valeurs de l'alpha de Cronbach

(Source : Carricano et Poujol, 2008 : 53)

< 0,6	Insuffisant
Entre 0,6 et 0,65	Faible
Entre 0,65 et 0,7	Minimum acceptable
Entre 0,7 et 0,8	Bon
Entre 0,8 et 0,9	Très bon
> 0,9	Considérer la réduction du nombre des items

1.2. La validité de la mesure

Afin de mieux appréhender les phénomènes étudiés, il est possible de tester la validité des instruments de mesure. Dans ce sens, Evrard et *al.* (2009 : 53) distinguent deux types de validité existent :

a) La validité interne est l'assurance que les variations de la variable dépendante sont causées uniquement par les variations de la variable indépendante. Dans ce sens, Campbell et Stanley (1966) cités par Evrard et *al.* (2009 : 54), huit biais pouvant fausser la validité interne et donc les résultats de l'étude doivent être pris en compte :

- **L'effet d'histoire :** Les événements extérieurs à l'étude pouvant fausser les résultats.
- **L'effet de maturation :** Le changement des objets d'analyse pendant le cours de l'étude. Ceci pouvant affecter l'évaluation des enquêtés.
- **L'effet de test :** Si les individus interrogés subissent plusieurs fois le même test à intervalles relativement rapprochés lors de l'étude longitudinale, les réponses du deuxième test pourront être biaisées, soit par rationalisation des réponses par rapport au premier test, soit par désintérêt donc risque de réponses aléatoires.
- **L'effet d'instrumentation :** L'instrument du recueil de données est mauvais (par exemple : un questionnaire mal élaboré ; un enquêteur mal formé ; un chercheur incompetent pour l'interprétation).
- **L'effet de régression statistique :** Si les individus interrogés sont sélectionnés sur la base de scores extrêmes. Notamment pour observer la saisonnalité d'un phénomène (par exemple : les attitudes des enfants vis-à-vis des jouets pendant la période de Noël).
- **L'effet de sélection :** L'échantillon sélectionné doit être représentatif de la population pertinente pour l'étude.

- **L'effet de mortalité expérimentale :** La disparition des individus testés dans le cas des études longitudinales.

- **L'effet de contamination :** Il existe deux sortes de contamination entre individus pouvant fausser les résultats de l'étude : a) l'individu interrogé apprend l'objet de l'étude et le nom du commanditaire ; et b) l'individu aura été exposé à un traitement qu'il n'aurait pas dû subir.

b) La validité externe : si les résultats sont généralisables à la population étudiée l'extrapolation des résultats de l'étude sera alors possible. Dans cette optique, le chercheur doit se focaliser sur trois paramètres : le contexte de l'étude, l'opérationnalisation et la mesure des variables indépendantes et des variables dépendantes.

1.3. Le processus d'épuration des échelles

Nous présentons ici les différentes étapes du processus d'épuration des échelles. Nous détaillerons ce processus en 3 étapes : a) ACP avant l'épuration des échelles ; b) épuration des échelles ; et c) ACP après l'épuration des échelles.

a) Étape 1 : ACP avant l'épuration des échelles

- **Le coefficient de corrélation linéaire de Pearson :** Avant la phase d'épuration des items, nous calculerons les coefficients de corrélation de nos variables. « L'objectif est d'étudier si deux variables, mesurées sur le même ensemble d'observations, varient de façon analogue (si pour une observation, l'une prend une valeur élevée, l'autre a également une valeur élevée) ou non. » (Evrard et *al.*, 2003 : 365). Le coefficient de corrélation varie entre -1 et +1. Si le coefficient de corrélation vaut 1, la représentation des observations sur un plan, dont les axes sont définis par X et Y, est une droite. **Il faut surtout noter que le signe du coefficient reflète le sens de la relation :** des valeurs positives correspondent à des variations de même sens, et des valeurs négatives à des variations de sens contraire.

- **Le test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (*Measure of Sampling Adequacy : MSA*) :** Cet indice KMO affiche dans quelle proportion les variables retenues forment un ensemble cohérent et mesurent de manière adéquate un concept. Cet indice teste « si les corrélations partielles entre les variables sont faibles » (Carricano et Poujol, 2008 : 57). Sa valeur est comprise entre 0 et 1. Comme le montre le tableau ci-dessous (Hair et *al.*, 2010 : 104), une solution factorielle est statistiquement adaptée si l'indice KMO admet une valeur minimum de 0,5.

Tableau 46 : Tableau de significativité de l'indice KMO

(Source : Adapté de Hair et al., 2010 : 104)

0,8 ou plus	Méritoire
0,7 à 0,8	Moyenne
0,6 à 0,7	Médiocre
0,5 à 0,6	Faible
Moins de 0,5	Inacceptable

- **Le test de sphéricité de Bartlett** : Ce test « examine la matrice des corrélations dans son intégralité et fournit la probabilité de l'hypothèse nulle selon laquelle toutes les corrélations sont de zéro. » (Carricano et Poujol, 2008 : 57). Si l'indice KMO est inférieur à 0,5 et que le test de Bartlett n'est pas significatif ($< 0,01$), le chercheur devra re-spécifier son modèle.

- **La règle de Kaiser-Guttman** (aussi appelée *eigenvalue* ou encore règle des valeurs propres > 1) : Cette règle vise à retenir les facteurs ayant une valeur propre au moins égale à 1. « Une valeur propre représente la quantité d'informations capturées par un facteur. Un facteur qui aurait une valeur propre inférieure à 1 représenterait moins d'informations qu'un simple item » (Carricano et Poujol, 2008 : 57).

- **Le critère de pourcentage de variance** : « il s'agit d'une approche par laquelle on observe les pourcentages cumulés de la variance extraite par les facteurs successifs. L'objectif est de s'assurer qu'un facteur explique une quantité significative de variance » (Carricano et Poujol, 2008 : 58). Il s'agira d'adopter la règle de la restitution minimale expliquant 50% de la variance totale.

b) Étape 2 : épuration des échelles

L'épuration des échelles se réalise à partir du calcul de cosinus carré (Cos^2) ou « communalités des facteurs retenus ». Si ces indices présentent la part de la variance expliquée par item, le Cos^2 devra être au minimum égal à 0,5. Dans le cas contraire, il faut supprimer l'item dont la valeur de la communalité est la plus faible, puis effectuer à nouveau le calcul. Ce processus d'épuration est répété jusqu'à ce que plus aucun item n'ait une valeur de la communalité inférieure à 0,5.

c) Étape 3 : ACP après l'épuration des échelles :

Déterminer les nouveaux axes factoriels : suite à l'épuration des items ($\text{Cos}^2 < 0,5$), la valeur propre des facteurs retenus doit être calculée. À nouveau, les facteurs dont la valeur propre est au moins égale à 1 sont retenus. Enfin, la règle de la restitution minimale expliquant 50% de la variance totale doit être appliquée.

Utiliser les rotations factorielles : les facteurs retenus font alors l'objet de rotations. Grâce à ces rotations, les valeurs des coefficients de certaines variables peut être augmentée et ce avec de nouveaux axes de représentation. « La rotation peut être *orthogonale* (les nouveaux axes après rotation sont orthogonaux) ou *oblique* (les axes après rotation peuvent être corrélés) » (Evrard et *al.*, 2009 : 407). Selon Carricano et Poujol (2008 : 58), plusieurs méthodes de rotation existent : **Varimax ; Oblimin Direct ; Quartimax et Equamax**. Dikmen (2010) nous rappelle que la méthode **Promax** peut être rajoutée à cette liste. Les principes généraux concernant ces cinq rotations sont les suivants :

- **Promax :** Cette rotation s'opère sur un grand nombre de données.
- **Varimax :** Cette rotation simplifie l'interprétation des facteurs. Plus précisément, cette rotation « orthogonale » minimise le nombre de variables ayant de fortes corrélations sur chaque facteur.
- **Oblimin direct :** Cette rotation est dite « oblique ». Les axes se positionnent en fonction des items et ne sont pas orthogonaux.
- **Quartimax :** C'est une méthode qui minimise le nombre de facteurs requis pour expliquer chaque variable. Elle simplifie l'interprétation des variables observées.
- **Equamax :** Cette rotation minimise à la fois le nombre de variables qui pèsent fortement sur un facteur et le nombre de facteurs requis pour expliquer une variable. Elle combine les méthodes Varimax et Quartimax.

L'information par facteur : « l'information restituée par l'espace factoriel (formé par l'ensemble des axes retenus) reste constante, l'information restituée par chaque axe est modifiée (et doit être éventuellement recalculée) » (Evrard et *al.*, 2003 : 416). Ne pas effectuer ce correctif est une « erreur fréquemment commise dans la présentation des résultats » (Evrard et *al.*, 2003 : 408). **Il nous faudra donc calculer : a) l'information restituée par facteur ; b) l'information partagée ; et c) l'information restituée pour chaque rotation.**

a) L'information restituée par facteur : Elle doit être calculée pour les cinq rotations suivantes : Promax, Varimax, Oblimin Direct, Quartimax et Equamax. C'est la rotation qui restitue le plus d'informations qui doit être retenue (Salvetat, 2007 : 227). La formulation mathématique est la suivante pour obtenir cette information restituée par facteur est la suivante avec : F_p = le facteur retenu ; **loading (var n, F_p)** = le coefficient de corrélation entre la variable n et le facteur F_p ; v = le nombre de variables retenues :

$$I(F_p)_{\text{Restituée}} = \frac{\sum_{n=1}^v \text{loading}(\text{var } n, F_p)^2}{v}$$

b) L'information partagée par facteur est formulée comme suit : avec $\text{cor}(F_a, F_b)$ = le coefficient de corrélation entre les facteurs F_a et F_b .

$$I_{\text{partagée}} = \text{cor}(F_1, F_2)^2 + \text{cor}(F_1, F_3)^2 + \dots + \text{cor}(F_a, F_b)^2$$

c) L'information restituée par rotation : Cette dernière étape nous permet de retenir l'information par rotation la plus élevée, notée $I(\text{Rotation})_{\text{Restituée}}$. Nous retenons donc les scores factoriels issus de cette rotation. Cette dernière analyse est réalisée non pas sur chacun des items mais sur des groupes d'items. Ce calcul de l'information restituée par rotation est formulé mathématiquement comme suit :

$$\begin{aligned} I(\text{Rotation})_{\text{Restituée}} &= \sum_{p=1}^v I(F_p)_{\text{Restituée}} - I_{\text{partagée}} \\ &= \sum_{p=1}^v \left(\frac{\sum_{n=1}^v \text{loading}(\text{var } n, F_p)^2}{v} \right) - (\text{cor}(F_1, F_2)^2 + \text{cor}(F_1, F_3)^2 + \dots + \text{cor}(F_a, F_b)^2) \end{aligned}$$

Après cette phase d'épurations, il nous faudra calculer l'Alpha de Cronbach pour chaque facteur retenu, ainsi que l'Alpha de Cronbach global pour l'ensemble des items retenus.

2. L'Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC)

2.1. Les principes de l'Analyse Factorielle Confirmatoire

L'Analyse Factorielle Confirmatoire a pour objectif de proposer une mesure fiable d'une variable latente, d'un concept. L'analyse factorielle peut se définir comme « une méthode de réduction de données, permettant de résumer un ensemble de variables observées en un nombre plus réduit de facteurs. On cherche à identifier de façon exploratoire des dimensions sous-jacentes aux variables observées » (Evrard et *al.*, 2003 : 561). Si les relations entre les variables observées et les variables latentes sont définies *a priori* en fonction d'hypothèses causales, chaque variable latente est destinée à mesurer un trait latent. Il correspond au modèle de la vraie valeur (*True Score Model*).

Ce modèle est souvent schématisé avec une « *équation matricielle* » comme suit avec :
 $\mathbf{X}$ = la matrice des variables observées (ex : p variables sur n observations) ; ξ = la matrice des variables latentes ; ε = la matrice en termes d'erreur ; Λ = la matrice des contributions :

$$\mathbf{X} = \Lambda \xi + \varepsilon$$

2.2. Les principaux indicateurs de l'Analyse Factorielle Confirmatoire

Il faut aussi tenir compte du fait que le problème de l'identification d'un modèle est généralement lié à la notion fondamentale de **degrés de liberté** ou ddl (*degrees of freedom ou df*). Les degrés de liberté correspondent à la valeur de l'écart entre le nombre de corrélations ou de covariances potentielles et estimées. Trois configurations existent :

Ddl = 0 : le modèle est dit **exactement identifié** ; on assiste à un ajustement parfait du modèle théorique aux données.

Ddl > 0 : le modèle est dit **sur-identifié** ; on détient davantage d'informations dans la matrice de données de départ que dans la matrice des coefficients à estimer.

Ddl < 0 : le modèle est dit **sous-identifié** ; il estime plus de coefficients qu'il n'y a d'informations disponibles dans la matrice de départ.

Nous présentons ci-dessous la formulation mathématique du degré de liberté avec
Df = ddl = degré de liberté ; **p** = nombre d'indicateurs des variables latentes à expliquer ;
q = nombre d'indicateurs des variables latentes explicatives ; **t** = nombre de coefficients estimés dans le modèle théorique :

$$\mathbf{Df} = \mathbf{ddl} = \frac{1}{2} [(\mathbf{p} + \mathbf{q})(\mathbf{p} + \mathbf{q} + 1)] - \mathbf{t}$$

Il faut distinguer trois familles d'indices d'ajustement : a) les indices absolus ; b) les indices incrémentaux ; et c) les indices de parcimonie. Voici le détail concernant ces indices :

a) Les indices absolus : l'ajustement du modèle global se mesure grâce à ces indices absolus. Ceux-ci évaluent dans quelle mesure le modèle théorique reproduit correctement les données collectées. L'indice absolu le plus courant est le **Chi-Deux** (*Khi2*) même si cet indicateur est fortement sensible à la taille de l'échantillon. Notons que l'augmentation de la taille de l'échantillon entraîne une augmentation proportionnelle de la valeur du Chi-Deux. De même, lorsque le nombre de degrés de liberté reste identique, plus le Chi-Deux augmente, plus la valeur p associée sera petite. Il faut alors noter qu'au-delà de 200 observations, le Chi-Deux rejette souvent les modèles. D'autres indices absolus sont alors utilisés dans le but d'obtenir une meilleure représentation du degré d'ajustement du modèle. Ces indices sont : le **GFI**

(Goodness of Fit) ; l'**AGFI** (Adjusted Goodness of Fit) ; le **RMR** (Root Mean square Residual) ou encore le **RMSEA** (Root Mean Square Error of Approximation). Le tableau ci-dessous présente les explications de Roussel et *al.* (2002) sur les principaux indices absolus d'ajustement du modèle global.

Tableau 47 : Les principaux indices absolus d'ajustement du modèle global

(Source : Adapté de Roussel et *al.*, 2002 : 63-64, in Dikmen, 2010 : 218)

Indices	Descriptions et commentaires
χ^2 (Satorra et Bentler, 1994)	Le Chi-Deux mesure le manque d'ajustement issu des restrictions du modèle (paramètres fixés).
GFI et AGFI (Jöreskog et Sörbom, 1984)	Ces indices mesurent la part relative de la variance-covariance expliquée par le modèle (GFI), ajustée par le nombre de variables par rapport au nombre de degré de liberté (AGFI). Analogues au r^2 et r^2 ajusté de la régression multiple, ils sont peu sensibles à la taille de l'échantillon. En revanche, ils sont sensibles à la complexité du modèle.
RMR (Jöreskog et Sörbom, 1984)	Le RMR représente l'appréciation moyenne des résidus. Son interprétation n'est possible que si la matrice de données de départ est la matrice de corrélations.
RMSEA (Steiger et Lind, 1980)	Le RMSEA représente la différence moyenne, par degré de liberté, attendue dans la population totale et non l'échantillon. Il est indépendant de la taille et de la complexité du modèle et dispose d'un intervalle de confiance associée (90 %).

b) Les indices incrémentaux (ou indices relatifs de comparaison) : l'amélioration de l'ajustement est mesurée par ces indices incrémentaux en comparant le modèle testé à un modèle plus restrictif, dit **modèle de base**.

Le tableau ci-dessous présente les explications de Roussel et *al.* (2002) sur les principaux indices incrémentaux.

Tableau 48 : Les principaux indices incrémentaux du modèle global

(Source : Adapté de Roussel et *al.*, 2002 : 66-6 ; in Dikmen, 2010 : 218)

Indices	Description et commentaires
NFI (Bentler et Bonett, 1980)	Le NFI représente la proportion de la covariance totale entre les variables expliquées par le modèle testé, lorsque le modèle nul est pris comme référence. Sa valeur est sous-estimée lorsque l'échantillon est de taille réduite.
TLI (Tucker et Lewis, 1973)	Il compare le manque d'ajustement du modèle à tester à celui du modèle de base. Sa valeur permet d'estimer l'amélioration relative, par degré de liberté, du modèle à tester par rapport au modèle de base. Cet indice n'est pas recommandé pour les petits échantillons ($N < 150$ observations).
NNFI (Bentler et Bonett, 1980)	Même interprétation que pour le TLI/NNFI, mais moins sensible que le TLI/NNFI pour les petits échantillons ($N < 150$ observations).
IFI ou BL89 (Bollen, 1989a)	Même interprétation que pour le TLI/NNFI, mais moins sensible que le TLI/NNFI pour les petits échantillons ($N < 150$ observations).
CFI (Bentler, 1989, 1990)	Il mesure la diminution relative du manque d'ajustement. Celle-ci est estimée suivant la distribution non centrée du χ^2 du modèle à tester par rapport au modèle de base. Le CFI est une adaptation du IFI/RNI afin que sa variation soit comprise entre 0 et 1. Cet indice corrige la lacune du NFI en remplaçant la distribution centrée du χ^2 par la distribution non centrée du χ^2 .

c) Les indices de parcimonie : afin de connaître dans quelle mesure le modèle présente un bon ajustement pour chaque coefficient estimé, on utilise les indices de parcimonie. Notons que cela permet aussi d'éviter de sur-estimer un modèle donné. Le tableau ci-dessous présente les explications de Roussel et *al.* (2002) sur les principaux indices de parcimonie.

Tableau 49: Les principaux indices de parcimonie du modèle global*(Source : Adapté de Roussel et al., 2002 : 69-70 ; in Dikmen, 2010 : 219)*

Indices	Description et commentaires
χ^2 normé (Jöreskog, 1969)	Cet indice permet de déceler les modèles « sur-ajustés » et « sous-ajustés ». Il peut être utilisé pour mesurer le degré de parcimonie « absolu » d'un modèle.
PNFI (James, Mulaik et Brett, 1982)	Cet indice résulte de l'ajustement du NFI par rapport aux degrés de liberté du modèle nul et du modèle testé. Il possède les mêmes caractéristiques que le NFI. Il ne peut être utilisé que pour la comparaison de différents modèles alternatifs.

2.3. Les seuils d'acceptabilité des indices de mesure

Les principaux indices de mesure possèdent leurs seuils d'acceptabilité « préconisés ». Ces derniers sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 50 : Les seuils d'acceptabilité des indices de mesure*(Source : Adapté de Roussel et al., 2002 : 74)*

Indices absolus							Indices relatifs				
χ^2	DDL	χ^2/DDL	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	NFI	RFI	CFI	IFI	TLI
		< 5	≥ 0,9	≥ 0,9	≈ 0	Compris entre 0,05 et 0,09	≥ 0,9				

2.4. La fiabilité de l'Analyse Factorielle Confirmatoire

La fiabilité de l'Analyse Factorielle Confirmatoire se réfère à une démarche similaire à celle précédemment énoncée pour l'Analyse en Composantes Principale. Il s'agit de vérifier qu'un même résultat est obtenu lorsqu'un phénomène est mesuré plusieurs fois avec le même instrument. L'indicateur de fiabilité appelé l'Alpha de Cronbach sera ainsi utilisé. Le seuil minimum acceptable est compris entre 0,65 et 0,7 (Carricano et Poujol, 2008).

2.5. La validité de l'Analyse Factorielle Confirmatoire

Notons que la validité doit aussi être vérifiée à travers les paramètres suivants : a) la validité interne ; b) la validité de trait ou de construit ; et c) la validité nomologique ou prédictive.

a) La validité interne : il faut ainsi vérifier que les variations des variables à expliquer sont causées uniquement par les variations des variables explicatives.

b) La validité de trait (ou de construit) : il faut ainsi vérifier la capacité d'un instrument de mesure à mesurer précisément et uniquement les construits étudiés. Il faut alors distinguer : la validité convergente et la validité discriminante. **La validité convergente :** elle vérifie que les mesures d'un même concept obtenues à l'aide d'un instrument sont corrélées avec celles obtenues par d'autres instruments. On peut alors constater si la mesure d'un concept est

tributaire de l'instrument utilisé ou non. La validité convergente est vérifiée avec **le test t associé à chacune des contributions factorielles** (lien significatif entre une variable latente et un de ses indicateurs qui doit être supérieur à 1,96 ; $p. < 0,05$; cité par Hair et *al.*, 2010 : 194) mais aussi avec **le poids factoriel standardisé doit être supérieur à 0,5**. Quant à la **validité discriminante** : elle vérifie que les mesures de plusieurs construits ne sont pas ou peu corrélées entre elles. Le test de la validité discriminante examine donc l'aptitude de l'instrument de mesure à distinguer plusieurs concepts mesurés par un même instrument. Il faut aussi examiner l'existence d'une colinéarité trop importante entre les variables d'un même modèle, cela peut générer des matrices de covariances non définies positives. Il faut alors noter que lorsque deux variables sont très fortement corrélées, elles deviennent difficiles à distinguer l'une de l'autre. Cette situation génère une redondance de l'information au sein de la matrice. Il faut alors détecter ces « colinéarités multiples ».

c) La validité nomologique ou prédictive : il faut ainsi vérifier si les relations observées entre plusieurs construits sont conformes aux prédictions théoriques ou empiriques antérieures.

3. L'analyse de régression et de variance

3.1. La régression simple

Il s'agit désormais de tester nos hypothèses de recherche via des outils statistiques explicatifs. Les méthodes explicatives analysent le lien entre deux ensembles de variables : les variables à expliquer (ou variables endogènes) et les variables explicatives (ou variables exogènes).

3.1.1. La définition de la régression simple

L'objectif de la régression est d'utiliser des variables indépendantes dont les valeurs sont connues pour prédire une seule variable dépendante sélectionnée par le chercheur. Rappelons que si l'on se représente n couples (x_i, y_i) comme un nuage de n points d'un plan (x, y) et que l'on construit une droite passant le mieux possible au milieu du nuage de points, on peut alors estimer la contribution de chaque point à la construction de cette droite. **Le coefficient de corrélation mesure alors le sens et la force de la liaison** linéaire entre les variables X et Y . La forme de la matrice de valeurs pour la variable à expliquer (notée Y) et les variables explicatives (notées $X_1, \dots, X_p$) suit, pour une régression simple, la relation linéaire qui suit :

$$Y = f(X_1, \dots, X_p)$$

Si l'examen de la régression montre les points sur une ligne droite spécifiée par l'équation de la régression, des résidus apparaissent d'un point de vue géométrique (ces points se situent d'ailleurs hors de la ligne droite). Il faut alors souligner que ces résidus constituent un indicateur de performance. Ce sera donc bien l'examen de ces résidus qui servira à examiner l'exactitude des estimations. La variation des variances en termes d'erreur doit être comprise entre -3 et +3. L'erreur résiduelle correspond à la différence entre la valeur estimée et la valeur observée. Sa valeur doit être la plus petite possible. Elle peut être notée comme suit :

$$\epsilon_i = y_i - \hat{y}_i$$

Si toute variable admet une certaine variation expliquée ou inexpliquée, cette variation est alors mesurée en termes de variance, c'est-à-dire qu'elle varie d'un individu à l'autre. C'est le rôle d'un modèle de régression linéaire d'expliquer une partie de la variation de la variable expliquée Y du fait de sa dépendance à la variable explicative X. On parle de variation expliquée par le modèle. Lorsqu'on mesure Y sur des individus avec une même valeur de X, on observe encore une certaine variation (si X est fixe, Y varie encore). On parle alors de la variation inexpliquée par le modèle (Dodge et Rousson, 2004 : 14).

(Variation totale de Y) = (Variation expliquée par le modèle) + (Variation inexpliquée par le modèle)

Enfin, la fonction retenue peut prendre la forme suivante : $Y = aX + b + \epsilon$

Y est la variable à expliquer ;

X est la variable explicative ;

a et b sont deux paramètres qu'il s'agit d'évaluer ;

ϵ est un résidu qui représente en particulier l'effet des variables non prises en compte dans le modèle.

3.1.2. Le coefficient de corrélation

Rappelons que la notion de corrélation ne traduit pas la notion de causalité. La corrélation est un indice numérique mesurant le degré de liaison ou l'intensité de la relation entre deux variables (Dodge et Rousson, 2004 : 83). C'est **le coefficient de corrélation de Pearson** qui mesure cette association, c'est-à-dire cette corrélation linéaire en vérifiant si les deux variables mesurées varient de façon analogue (si pour une observation, l'une prend une valeur élevée, l'autre a également une valeur élevée) ou non. Le coefficient de corrélation (R) mesure la relation entre la variable à expliquer Y et les variables explicatives $X_1, \dots, X_i, \dots, X_p$. « La corrélation r est égale à la covariance divisée par le produit des écarts types de x et y. Elle est formulée comme suit : $r = \text{covXY} / S_x S_y$. Cette corrélation correspond également au

coefficient de corrélation (b) divisé par l'écart type de la variable dépendante : $r = b/S_y$ » (Carricano et Poujol, 2008 : 134). Tenenhaus (1994 : 65) définit le coefficient de corrélation R comme « celui de la pente $\hat{a}$ de la droite des moindres carrés. Une liaison croissante correspond à une relation positive, une liaison décroissante à une corrélation négative ». Concernant l'interprétation de ce coefficient, plus la corrélation est élevée, plus la relation linéaire entre les variables indépendantes et la variable dépendante sera élevée.

Ainsi, la valeur de la corrélation linéaire diffère selon les cas :

- si la valeur de la corrélation linéaire est proche de 1 ou de -1, cela signifie que les variables sont liées entre elles et peuvent s'expliquer mutuellement.
- dans le cas où la corrélation linéaire est proche de 0, cela signifie qu'il y a une faible corrélation entre les variables étudiées.
- si la valeur de la corrélation linéaire est proche de +1, cela veut dire que les deux variables varient dans le même sens.
- dans le cas contraire, si la corrélation linéaire est proche de -1, cela signifie que les deux variables varient en sens contraire.

En outre, c'est le coefficient de régression standardisé Bêta (b ou Beta) qui ramené sur une échelle standard (-1 et +1), permettra de comparer la contribution de chaque variable.

3.1.3. Le coefficient de détermination

« La corrélation multiple au carré appelé **coefficient de détermination** (R^2), est un indice de la part de variance de la variable dépendante expliquée par les variables indépendantes qui sont dans l'équation. Il donne ainsi la part de variance de la variable expliquée par la variable indépendante » (Carricano et Poujol, 2008 : 137). Le coefficient de détermination mesure la force de la liaison entre les variables Y et X . Sa valeur est comprise entre 1 (prédiction parfaite) et 0 (aucune prédiction). Ainsi, la valeur de la corrélation linéaire diffère selon les cas :

- si R^2 est proche de 1, alors le modèle explique très bien la variation de Y .
- si R^2 est proche de 0, alors les variables $X_1, \dots, X_k$, etc. ne contiennent pas d'informations utiles pour expliquer la variation de Y .

Il faut aussi ajouter qu'il existe le **R^2 ajusté** (*Adjusted coefficient of determination*). Cet indice tient compte du nombre d'observations et du nombre de variables explicatives et ce sera grâce au R^2 ajusté que l'on va pouvoir comparer les pouvoirs explicatifs de différents modèles. On parle aussi de coefficient R^2 « modifié » dans le sens où il tient compte des degrés de liberté de la somme des carrés totale ($n-1$) et de la somme des carrés résiduelle ($n-k-1$).

3.1.4. Le test de Fisher

« Sa valeur indique si la variance ou l'ajout de variance expliquée est significative, c'est-à-dire si, quelle que soit la force de la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante, cette relation est susceptible d'exister dans la population et n'est pas due simplement au hasard de l'échantillonnage » (Carricano et Poujol, 2008 : 137). Il faut alors comprendre que plus la valeur du F sera élevée, plus le pouvoir explicatif sera grand puisqu'on rejettera l'hypothèse selon laquelle les coefficients de régression ne sont pas significatifs. Rappelons que la formulation mathématique de F est la suivante avec U et V en tant que variables aléatoires indépendantes suivant chacune une loi de χ^2 avec respectivement m et n degrés de libertés :

$$F = \frac{U}{m} \cdot \frac{n}{V}$$

Il faut aussi comparer les résultats obtenus $F_{\text{calculé}}$ par rapport à la table de Fisher-Snedecor, pour un risque d'erreur $\alpha = 0.05$, le F_{critique} . Dès lors, le chercheur devra rejeter l'hypothèse étudiée « si $F_{\text{calculé}} < F_{\text{critique}}$, le coefficient R trouvé ne peut être considéré comme significatif » (Bialès, 1988 : 265). En d'autres termes, si les résultats ne prouvent pas une différence significative, cela revient à dire que les t échantillons proviennent de la même population (Dikmen, 2010 : 231).

3.2. La régression multiple

3.2.1. La définition de la régression multiple

La régression multiple permet d'étudier la liaison entre une variable dépendante Y et un ensemble de variables indépendantes $X_1, \dots, X_k$, mais pas seulement puisqu'elle permet aussi d'établir le degré de fiabilité de l'estimation et d'examiner si les résultats sont significatifs et donc de déterminer si la relation entre les variables est réelle ou seulement apparente (Dodge et Rousson, 2004 : 16). L'interprétation des résultats reposent sur trois perspectives (Hair et al., 2010 : 170) : a) l'importance de la variable dépendante ; b) les types de relation trouvés ; c) les interrelations entre les variables indépendantes. Il faut aussi ajouter que la taille de l'échantillon peut avoir un impact fort sur le pouvoir statistique d'une régression multiple. Rappelons que la formulation mathématique (Dodge et Rousson, 2004 : 89) d'un

modèle de régression multiple est la suivante avec les coefficients β_j = des paramètres fixés, mais inconnus ; ε = un terme aléatoire suivant la loi normale $N(0, \sigma)$:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \dots + \beta_k X_i + \varepsilon_i$$

Il ne faut pas oublier de contrôler la colinéarité (association, mesurée comme une corrélation, entre deux variables indépendantes) puisque si les variables explicatives sont parfaitement colinéaires, nous ne pourrions pas appliquer l'algorithme de régression. L'examen d'une éventuelle colinéarité peut être détecté grâce à la lecture de la matrice des corrélations entre les variables explicatives. La colinéarité peut être détectée grâce à l'évaluation du Facteur d'Inflation de la Variance (*Variance inflation factor VIF*), si le VIF a une valeur élevée, cela indique un degré important de colinéarité ou de multicollinéarité entre les variables indépendantes.

3.2.2. La méthode de la régression pas à pas

Deux méthodes liées à la régression pas à pas peuvent être adoptées (Tanenhaus, 1994 : 100) : a) **la régression pas à pas ascendante** (*forward stepwise regression*) ; et b) **la régression pas à pas descendante** (*backward stepwise regression*), ou **encore une combinaison des deux méthodes**.

3.3. L'analyse de la variance

Suivant le nombre de variables à expliquer et de variables explicatives mobilisées, une analyse de la variance peut prendre différentes formes :

- l'Analyse Univariée de la variance (ANOVA) ;
- l'Analyse Multivariée de la variance (MANOVA) ;
- l'Analyse de la covariance (ANCOVA) ;
- l'Analyse Multivariée de la covariance (MANCOVA).

Dans notre étude, nous utiliserons seulement l'ANOVA. C'est pourquoi, nous détaillerons davantage cette méthode.

Tableau 51 : Les méthodes d'analyse de la variance

(Source : Evrard et al., 2003 : 510)

	Variables à expliquer (quantitatives)		
	Une	Plusieurs	
	Qualitatives	ANOVA	MANOVA
	Mixtes	ANCOVA	MANCOVA

3.3.1. L'analyse univariée de la variance (ANOVA)

3.3.1.1. La définition de l'analyse univariée de la variance

Si l'analyse de variance ou ANOVA (*ANalysis Of VAriance*) sert à évaluer les écarts des valeurs moyennes d'une variable dépendante sous l'effet de variables indépendantes contrôlées, elle doit tenir compte de l'influence de variables indépendantes non contrôlées. Rappelons que cette analyse de variance teste l'effet d'une variable qualitative sur des variables quantitatives. Quant à l'analyse univariée de la variance, elle ne s'applique qu'à une seule variable qualitative (un seul facteur). Notons qu'il est aussi possible que cette analyse de variance s'applique à deux variables explicatives qualitatives (deux facteurs) (Evrard et *al.*, 2003). Quant à cette variation, elle se mesure par la somme des carrés corrigés pour la moyenne ou SS (*Sum of Square*). Notons de plus que c'est la loi de Fisher-Snedecor qui servira à juger de l'importance des différences entre les échantillons étudiés (comparaison de la variance intergroupe et intragroupe). Quant au test de Duncan, il facilitera la comparaison entre les groupes. Notons aussi que deux modèles d'analyse de la variance existent : a) le modèle additif (avec deux variables explicatives indépendantes) ; et b) le modèle avec les interactions (avec des variables liées).

a) Le modèle additif : « la valeur de la variable à expliquer pour une observation s'exprime en écart par rapport à la valeur moyenne (calculée sur l'ensemble de l'échantillon) comme la somme des effets (« principaux ») de chaque variable explicative, plus un terme résiduel » (Evrard et *al.*, 2009 : 521). Le test de significativité (test de F) est alors utilisé. Ce test s'appuie sur les trois composantes de la variance : a) la variance entre modalités de la 1ère variable (effet principal de X1) ; b) la variance entre modalités de la 2ème variable (effet principal de X2) ; et c) la variance résiduelle. Rappelons alors la formule mathématique du modèle additif :

$$Y = \bar{Y} + X_1 + X_2 + \varepsilon$$

$\bar{Y}$: Moyenne de la variable à expliquer

Y : Variable à expliquer

$X_1 + X_2$: Variables explicatives (effets principaux)

ε : Résidus

b) Le modèle avec interaction : ce modèle consiste « à tester si les effets des deux variables explicatives sont indépendants, ou s'il existe un terme du second ordre (correspondant à l'interaction entre ces deux variables) significatif. La notion d'*interaction* correspond au fait

que l'effet d'une variable explicative sur la variable à expliquer n'est pas identique selon le niveau de l'autre variable explicative » (Evrard et *al.*, 2009 : 521).

3.3.1.2. La qualité d'une analyse univariée de variance

Rappelons que quelle que soit la combinaison des modalités des variables explicatives, la qualité d'une analyse univariée de variance (ANOVA) est vérifiée grâce à l'égalité des matrices de variance. La validation de l'hypothèse d'homogénéité des variances intra-groupes se fait alors grâce au test de Levene ($> 0,05$).

3.3.2. L'analyse multivariée de la variance : MANOVA

3.3.2.1. La définition de l'analyse multivariée de la variance

L'analyse multivariée de la variance ou MANOVA (*Multivariate ANalysis Of VAriance*) est une extension de l'ANOVA. Cet outil statistique a pour objectif de mesurer les différences de moyenne de deux ou plusieurs variables dépendantes métriques en fonction de plusieurs variables catégorielles. L'analyse multivariée de la variance met en évidence la variable quantitative dont la valeur est la plus affectée par les variations d'un ensemble de variables quantitatives ou qualitatives.

3.3.2.2. La qualité d'une analyse multivariée de variance

Plusieurs conditions sont nécessaires pour valider la qualité d'une analyse multivariée de la variance (Hair et *al.*, 1998 : 342) :

- la linéarité des variables dépendantes ;
- l'indépendance des observations (utilisation d'un protocole identique pour chacun des répondants) ;
- l'égalité des matrices de variance-covariance entre les groupes ;
- la multinormalité des distributions des moyennes pour chaque variable dépendante.

3.3.3. L'analyse de la covariance : ANCOVA et MANCOVA

3.3.3.1. La définition de l'analyse de covariance

Dans le cas d'une série de variables indépendantes comprenant à la fois des variables qualitatives et métriques, l'analyse de la covariance (ANCOVA) est préconisée. Notons qu'une MANCOVA est une extension des principes de l'ANCOVA à l'analyse multivariée (plusieurs variables dépendantes).

3.3.3.2. La qualité d'une analyse de covariance

S'il faut considérer autant d'effets extérieurs que possible, trop de covariables réduisent l'efficacité statistique des procédures (Hair et *al.*, 1998 : 346). Une règle à retenir est d'obtenir un nombre de covariables inférieur à : $(0,1 \times \text{la taille de l'échantillon}) - (\text{nombre de groupes} - 1)$. Rappelons enfin qu'une covariable pertinente est une variable corrélée avec la variable dépendante et non corrélée avec la variable indépendante.

De son côté, Evrard et *al.* (2009 : 523-524) annoncent deux étapes pour procéder à une ANCOVA : 1) effectuer une régression sur les liaisons entre la variable à expliquer et les variables explicatives quantitatives ; 2) réaliser une analyse de variance avec les variables explicatives qualitatives en prenant pour variable à expliquer les résidus de la régression précédente.

SECTION 3 : LA DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

1. L'échantillon de l'étude quantitative

Afin de mieux cerner notre périmètre de recherche, il nous semble important de rappeler quelques définitions :

Vigneron, -onne, subst. et adj. : Personne qui cultive la vigne pour faire du vin.

Notons que nombre de dictionnaires proposent comme définition « personne qui cultive la vigne » (assimilant vigneron à viticulteur). Cependant, dans le milieu du vin, est parfois faite la distinction entre viticulteur et vigneron, le vigneron vinifiant lui-même son vin. D'autres considèrent que le viticulteur est un vigneron mais que le *vigneron indépendant* est lui bien différent du viticulteur-vigneron puisque seul le *vigneron indépendant* possède sa propre cave particulière autrement dit sa propre unité de vinification « privée ». Dans cette présente recherche, nous retiendrons que la vinification fait partie intégrante de l'activité et donc du savoir-faire d'un *vigneron indépendant* possédant sa cave particulière. Les critères de sélection de notre échantillon sont les suivants : les vignerons vinifient eux-mêmes leur vin à la propriété (cave particulière) et pratiquent la mise en bouteilles. Ils peuvent avoir une stratégie mixte en apportant une partie de leur raisin en coopérative et aussi pratiquer la vente de vin en vrac.

Le vigneron indépendant est donc bien notre unité d'analyse.

Rappelons que Vigneron Indépendant est un réseau. Sa charte précise que celui qui adhère à ce réseau « travaille sa vigne, récolte son raisin, vinifie et élève son vin, met en bouteille dans sa cave sa production, commercialise ses produits » (source : www.vindusud.fr). La Fédération Régionale des Vignerons Indépendants (FRVI) accompagne techniquement ces adhérents tout en étant leur porte-parole.

Les Vignerons Indépendants du Languedoc-Roussillon en chiffres (Source : www.vindusud.fr)	
- 10 % de la population viticole régionale - 70 % des salariés permanents et saisonniers de la filière vitivinicole régionale - 3980 entreprises Vigneron Indépendant en 2011 contre 5050 en 2005 - 3120 Vignerons pratiquent la mise en bouteille en 2008 - Une superficie moyenne de 31 ha de vignes - Une production moyenne de 1517 hl - Un rendement moyen de 48,9 hl/ha - Un chiffre d'affaires moyen de 250000 euros - 26 % en part de production régionale (récolte 2006 / source : Viniflor 2007) contre 72 % pour les Caves coopératives et 2 % pour les Négociants vinificateurs. En 2010, Vigneron Indépendant produisait 31 % de la récolte régionale (part en augmentation par rapport à 2006 relativement à la perte de la part de la coopération dans la production régionale en période de crise) ou 40 % des volumes AOP, 27 % des IGP et 49 % des VSIG de la région.	- 97000 ha de vignoble en 2005 - Entre 2007 et 2010, ses exploitations régionales ont arraché 14100 ha et replanté 6500 ha. - 5520254 hl (dont 400 millions de bouteilles) répartis sur une gamme très large de produits ; vins tranquilles, vins effervescents, vins doux naturels et commercialisés dans l'ensemble des pays consommateurs de vin. - En 2010, leur production se compose à 27 % d'AOP, 62 % d'IGP et 11 % de vin sans IG. - 15 000 emplois permanents - 36 AOC, 53 Vins de Pays de Zone, 4 Vins de Pays Départementaux, 1 Vin de Pays Régional - 820 millions d'euros de chiffre d'affaires - Un taux d'investissement moyen par rapport au chiffre d'affaires de 15 %. 

Nous souhaitons préciser que la frontière entre vigneron-viticulteur et vigneron indépendant n'est pas imperméable tant il existe une réelle « capacité des viticulteurs à intégrer différents types ou séquences d'opérations techniques, de la production de matière première à la commercialisation finale de produits transformés de l'exploitation » (Traversac et *al.*, 2007).

Si la distinction existe dans un milieu professionnel, entre viticulteur indépendant et vigneron, elle semble se faire de plus en plus forte en termes d'image aux yeux du grand public. D'un côté, l'avènement du « vigneron (indépendant) star » avec des médias (article de presse, documentaire, film de type *Mondovino* à la clef) qui propulsent une personnalité vigneronne au rang d'entrepreneur-ambassadeur de la tradition, du terroir et de la qualité. D'un autre côté, un viticulteur « en crise » qui semble être relégué au simple rang d'ouvrier paysan, endetté, ne produisant plus qu'une matière première (le raisin) ou du vin « en vrac » et ce au fur et à mesure que les cours du marché du vin baissent inexorablement.

1.1. Le mode de constitution de l'échantillon

Le réseau Vigneron Indépendant précise qu'en 2008, seuls 3120 vignerons de la région Languedoc-Roussillon sur le nombre total (environ 4500) d'adhérents à Vigneron Indépendant pratiquent la mise en bouteille. Ce sont ces 3120 adhérents qui représentent notre **population étudiée** (*target population*) (Evrard et al., 2009 : 219).

Notre budget limité prévoyait 1000 courriers (format papier) à adresser par la poste à 1000 vignerons de la région LR associant dans chaque pli : un questionnaire et une enveloppe préimbrée afin de faciliter l'envoi en retour des questionnaires complétés. Les adresses des contacts vignerons ont été aléatoirement choisies sur le site **www.vindusud.fr**. Si les informations recherchées étaient incomplètes, celles-ci étaient recoupées avec les informations présentes sur le site **www.vigneron-independant.com**. Nous savions que la phase de qualification des coordonnées de nos futurs contacts vignerons était une phase déterminante de notre démarche.

Elle a demandé patience et rigueur. **NOUS AVONS AINSI CRÉÉ PAR NOUS-MÊMES NOTRE PROPRE BASE DE DONNÉES DE 982 CONTACTS**. Cette base de données est donc notre **base de sondage**.

1.2. La diffusion du questionnaire, la stratégie de recueil des données, le taux et le délai de réponse

La période de diffusion du questionnaire :

Nous avons fait le choix de diffuser les questionnaires sur une période bien déterminée **entre mi-mai et fin juin 2008**. C'est lors de contacts téléphoniques, lors de rendez-vous, ou encore lors de rencontres opportunes avec les vignerons sur des salons que nous tentions de comprendre les emplois du temps des vignerons. Nous tentions de repérer les périodes de hausse de leur activité au fil des mois. Nous avons alors pris conscience qu'il ne fallait pas diffuser notre questionnaire ni pendant le travail du sol et la taille de la vigne (novembre à mars), ni pendant la période de préparation des vendanges et de vendanges (mi-août à mi-septembre), encore moins pendant la période de vinification (octobre). Il nous semblait difficile de trouver une période de creux d'activité tant le vigneron a un emploi du temps chargé. Nous avons arrêté la période de mi-mai à fin juin comme période la plus propice au lancement du questionnaire en vue d'un taux de réponse convenable. En effet, début juin correspondait à la fin de la préparation des vignes et le mois de juillet semblait être le mois de vacances dans l'année des vignerons qui pouvaient en prendre. Il s'est avéré que l'année 2008

ne fut pas une année chaude, ainsi les vendanges ne commencèrent très souvent dans la région qu'à partir de mi-septembre. Une autre période aurait aussi pu nous convenir pour cette diffusion : le mois de décembre. Ce mois est connu pour être une période favorable au lancement de questionnaires, les semaines avant Noël étant synonymes d'atmosphère détendue et de générosité. Nous avons rapidement abandonné cette option pour ne pas perdre six mois dans l'avancement de notre étude.

Les modes de diffusion du questionnaire :

Dans un premier temps, l'ensemble des contacts vigneron ont été joints **par email** lorsque ceux-ci possédaient une adresse email. Trois jours après les premiers envois, une relance par email a été réalisée s'il n'y avait pas eu de réponse.

Dans un second temps, très rapidement, quasiment en parallèle de la relance par email, nous avons débuté l'envoi du courrier papier à l'ensemble des vignerons. Au total, ce sont 982 questionnaires qui ont été envoyés **par la poste** (entre la mi-mai et fin juin 2008).

Rappelons que ces questionnaires sont de type auto-administré et que nous avons aussi donné la possibilité aux vignerons de renvoyer leur questionnaire complété **par fax**. Un numéro de fax a donc été mis en évidence à cet effet. Nous souhaitons par là même nous adapter aux pratiques de ces professionnels, qui pour certains vivant dans des lieux reculés, n'ont pas accès à internet.

Suite au recensement des envois de courriers postaux, ce sont 967 questionnaires qui ont atteint leur destinataire. Le résultat de la répartition géographique par département de la région Languedoc-Roussillon de ces 967 questionnaires est la suivante : Aude : 515, Gard : 37, Hérault : 361, Pyrénées Orientales : 54, Lozère : 0.

En d'autres termes, ce sont au total :

- 967 courriers envoyés par la poste qui ont atteint leurs destinataires ;
- 15 courriers qui nous ont été retournés avec les mentions inscrites suivantes : « La personne ne réside pas à cette adresse », « Décédé », « Adresse incomplète ». Ces 15 enveloppes retours ont été réutilisées pour accompagner de nouveaux questionnaires.
- Ces 15 courriers et les 18 autres courriers restant ($1000 - 967 - 15 = 18$) ont été distribués **de main à main** soit à des contacts relais qui devaient les faire parvenir à des connaissances vigneronnes non préalablement identifiées par nos soins (mais devant appartenir au réseau Vigneron Indépendant), soit directement à des vignerons exposant leurs stands dans le cœur de la ville de Montpellier : Fêtes des Vignes, Estivales etc.

Nous devons préciser que lorsque les noms et prénoms des femmes de vigneronns étaient disponibles, **nous avons adressé nos courriers à ces femmes**. En effet, nous supposons que les taux et délai de réponse pour nos questionnaires peuvent être augmentés grâce à l'implication de ces femmes souvent engagées dans la gestion de l'affaire familiale. Parfois vigneronnes elles-mêmes, elles peuvent répondre au questionnaire mais également solliciter ou relancer leurs maris pour qu'ils s'en occupent.

Le taux de retour :

Sur les 1000 questionnaires diffusés, nous avons réceptionné un total de 169 questionnaires complétés. Toutefois, nous avons été contraints de retirer 9 de ces questionnaires complétés pour cause d'invalidation : ils ne correspondaient pas à notre objet de recherche. 8 questionnaires non valides ont été réceptionnés par courrier et 1 questionnaire non valide a été récupéré auprès d'un contact relais apparemment mal informé de notre objet de recherche. Au total, nous avons compté **160 réponses valides dans la cible qu'il sera possible d'exploiter statistiquement**. Les 160 répondants correspondent à la **population réellement enquêtée** (*survey population*) (Evrard et *al.*, 2009 : 219). Notre taux de retour est de l'ordre de 160 réponses valides pour 1000 questionnaires diffusés. **Le taux de retour est donc équivalent à 16 %**.

Nous avons reçu ces questionnaires par différents canaux de communication. Nous pouvons donc préciser la répartition de ces réponses en fonction de ces canaux de réception :

- **123 courriers** (76,875 % des réponses) ;
- **20 emails** (12,5 % des réponses) ;
- **10 de main à main** (6,25 % des réponses) ;
- **7 fax** (4,375 % des réponses).

Notons que la population vigneronne est peu disponible car très prise par le travail des vignes et aussi très sollicitée par nombre de formulaires ou questionnaires en provenance de syndicats, instituts de recherche, organismes publics, etc. Ainsi, le taux de retour de 16 % peut être considéré comme conséquent pour un questionnaire de six pages à compléter en mode auto-administré. Un taux de retour de 8 à 12 % maximum était initialement attendu.

Le taux de réaction :

Nous pouvons calculer un second taux de réponse que nous nommerons taux de réaction. Sur les 1000 questionnaires distribués, nous pouvons décompter :

- **160 réponses valides** dans la cible (123 courriers, 20 emails, 7 fax, 10 de main à main) ;
- **9 réponses hors cible** (cave coopérative, viticulteur exclusivement en cave coopérative, etc.) ;
- **2 questionnaires reçus par emails mais perdus** pour cause de problèmes techniques (format détérioré impossible à « récupérer »). Les relances n'ont pas marché ;
- **3 autres réactions** (des lettres expliquant une vente du domaine, un état d'âme etc.)

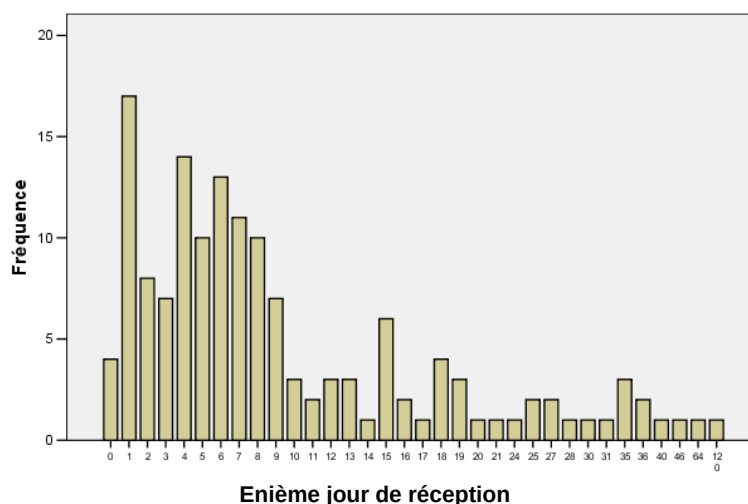
174 réactions au total équivalent à un taux de réaction de 17,4 %.

Notons que deux vignerons nous ont renvoyé chacun deux exemplaires différents du questionnaire à compléter : par retour de courrier (version papier) et par email (version électronique). Si les versions présentaient des réponses différentes pour certaines questions, nous avons toujours fait le choix de ne prendre en compte que la première version qui nous est parvenue dans le temps, c'est-à-dire la version dont le délai de réponse était le plus court.

Le délai de réponse :

La figure ci-dessous indique les délais de réponse pour les 147 premiers courriers reçus valides. Ce délai de réponse est calculé en fonction du nombre de jours écoulés entre la date d'envoi et la date de réception du questionnaire. Notons qu'en l'espace de **10 jours, 104 questionnaires valides** ont été réceptionnés. 146 questionnaires valides ont été réceptionnés en moins de 65 jours. Toutefois, **la période de réception des questionnaires valides s'est étalée de mi-mai à mi-octobre 2008.**

Figure 46 : Délais de réponse
(Nombre de questionnaires valides reçus – fréquence - en fonction du $i^{\text{ème}}$ jour de réception)



Précisions importantes : crise vitivinicole régionale et crise financière mondiale

Nous pensons objectivement que la crise financière de 2007 n'aura pas eu de répercussion sur les réponses de notre population de vignerons enquêtée. Le risque aura été clairement que les répondants confondent « crise vitivinicole régionale » et « crise financière mondiale ». Nous avons été particulièrement attentif à l'impact médiatique et aux répercussions sur l'économie française d'un tel phénomène d'ampleur mondiale. Nous pensons qu'en France la crise financière a été réellement « ressentie » par les dirigeants d'entreprises qu'après la seconde vague de la crise financière à l'automne 2008 (le « krach de l'automne 2008 »). C'est donc à partir de la fin de l'année 2008 que les entreprises et les ménages français prennent « conscience » de l'impact de la crise financière mondiale via le resserrement de leurs crédits et donc de leurs ressources financières. Une perte de confiance généralisée s'instaure alors entre les acteurs économiques français (banques, entreprises, particuliers, etc.).

1.3. Les caractéristiques de l'échantillon final

Dans les paragraphes qui vont suivre, nous donnerons des informations concernant les 160 entreprises de la région Languedoc-Roussillon ayant participé à notre étude. Pour ce faire, nous présenterons, d'une part, les caractéristiques de ces entreprises : localisation ; répartition par année d'installation ; répartition par taille des entreprises en fonction de la superficie de leur vignoble en production ; répartition par taille des entreprises en fonction de leur nombre de salariés permanents ; répartition par volume de vin produit ; répartition par type de sociétés ; et d'autre part, les informations se rapportant au profil des dirigeants : sexe, âge, niveau d'étude, langues étrangères pratiquées, niveau d'expériences professionnelles. Les résultats ci-dessous correspondent à un traitement statistique sous SPSS à partir des 160 questionnaires reçus.

1.3.1. Les caractéristiques des entreprises régionales étudiées

- Localisation

Les entreprises de notre échantillon final se répartissent majoritairement dans deux départements de la région Languedoc-Roussillon. 45,63 % des entreprises étudiées sont ainsi localisées dans le département de l'Aude contre 44,38 % localisées dans l'Hérault. 7,50 % sont localisées dans les Pyrénées-Orientales et 1,88 % dans le département du Gard. (* Non Communiqué)

Origine des répondants	Nombre d'entreprises	% de l'échantillon
Aude	73	45,63
Gard	3	1,88
Hérault	71	44,38
Pyrénées- Orientales	12	7,50
NC*	1	0,63
Total	160	100

- Répartition par année d'installation

Une forte proportion des entreprises étudiées (42,50 %) se sont récemment installées (entre 1998 et 2007) tandis que 26,30 % de ces entreprises ont été créées avant 1988. 20 % des entreprises étudiées ont été créées entre 1988 et 1997.

Période d'installation de l'entreprise	Nombre d'entreprises	% de l'échantillon
Créées avant 1988	42	26,30
Créées entre 1988 et 1997	32	20,00
Créées entre 1998 et 2007	68	42,50
NC	18	11,30
Total	160	100,00

- Répartition par chiffre d'affaires

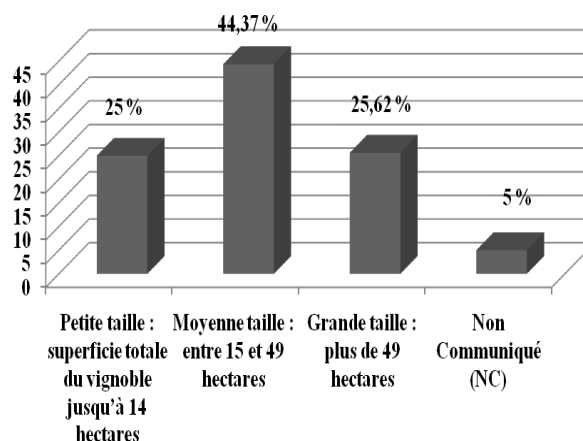
Une forte proportion des entreprises étudiées (46,87 %) réalisent un chiffre d'affaires inférieur à 500000 euros. Moins de 10 % réalisent un chiffre d'affaires entre 500001 et 1 million d'euros. Nous soulignerons

Chiffre d'affaires de l'entreprise	Nombre d'entreprises	% de l'échantillon
Jusqu'à 500 000 €	75	46,875
Entre 500 001 et 1 000 000 €	15	9,375
Plus de 1 000 000 €	9	5,625
NC	61	38,125
Total	160	100

la forte proportion des entreprises (38 %) qui n'ont pas souhaité répondre à cette question portant sur une donnée considérée comme « sensible » pour une petite entreprise vitivinicole.

- Répartition par taille en fonction de la superficie du vignoble en production

Une forte proportion des entreprises étudiées (44,37 %) possèdent un vignoble dont la superficie se situe entre 15 et 49 hectares tandis que 25,62 % d'entre elles possèdent un vignoble dont la superficie est supérieure à 49 hectares. Enfin, 25 % des entreprises étudiées possèdent un vignoble dont la superficie est inférieure ou égale à 14 hectares.

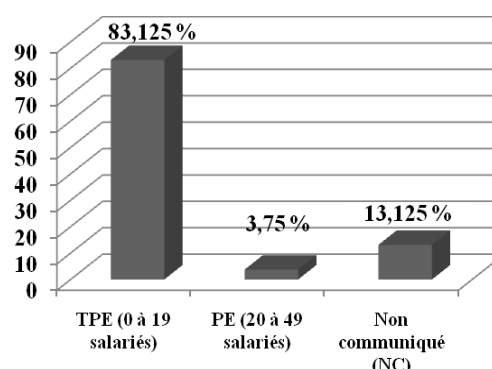


- Répartition par taille en fonction du nombre de salariés permanents

Notre échantillon est constitué majoritairement d'entreprises (80 %) employant moins de 10 salariés permanents. 21,25 % des entreprises déclarent n'employer aucun salarié permanent à plein temps, ni même à mi temps. 58,75 % des entreprises déclarent employer de 0,5 à 9,5 salariés permanents. Enfin, 6,87 % des entreprises étudiées emploient au minimum 10 salariés permanents.

Nombre de salariés permanents	Nombre d'entreprises	% de l'échantillon
0 salarié	34	21,25
Entre 0,5 à 9,5	94	58,75
10 et plus	11	6,87
NC	21	13,12
Total	160	100

Selon le critère de la taille (en nombre de salarié permanent), le diagramme en barre ci-contre précise que plus de 83 % des entreprises composant notre échantillon final appartiennent à la catégorie Très Petites Entreprises (0 à 19 salariés) contre 3,75 % appartenant à la catégorie Petites Entreprises (20 à 49 salariés).



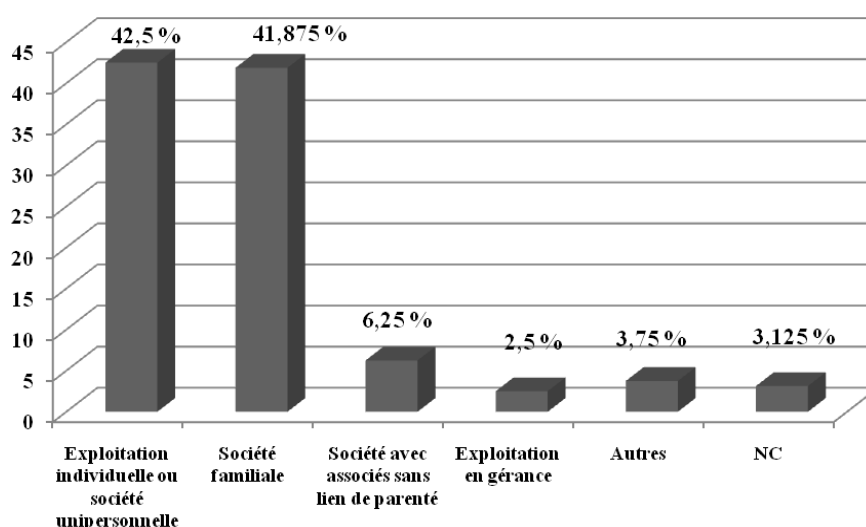
- Répartition en fonction du volume de vin produit

Notre échantillon est constitué à 45 % d'entreprises produisant un volume de vin inférieur à 1000 hectolitres. Un pourcentage à peu près équivalent (43,1 %) de cet échantillon est constitué d'entreprises produisant 1000 hl de vin et plus.

Volume de vin produit (en hectolitres)	Nombre d'entreprises	% de l'échantillon
Moins de 1000 hl	72	45
1000 hl et plus	69	43,125
NC	19	11,875
Total	160	100

Nous avons retenu cette catégorisation (< 1000 hl ; et 1000 hl et plus) suite aux résultats d'une enquête menée en 2007 par l'Observatoire viticole de l'Hérault auprès de 91 caves dont la grande majorité étaient des caves particulières (les autres étant des caves coopératives). Cette étude note que les caves, dont la production de vin est supérieure ou égale à 1000 hl, adopte une stratégie circuit. Cette étude note : « On observe, un effet taille circuit. Les grosses structures ont principalement comme débouché l'export. Il y a une corrélation significative entre ces caves et le circuit export ». De même, pour les caves dont la production de vin est inférieure à 1000 hl, cette étude note : « Au niveau des structures dites de petite taille, il n'en ressort pas de stratégie circuit car elles ont toutes une stratégie différente. Mais le point commun entre ces caves, c'est qu'elles ne sont pas distribuées sur le circuit GMS ».

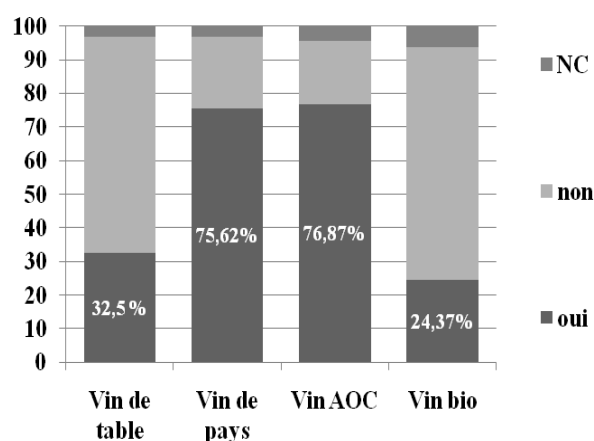
- Répartition par type de sociétés



La répartition par type de sociétés nous indique que 42,5 % des entreprises interrogées sont de type Exploitation individuelle ou société unipersonnelle, tandis que 41,875 % sont des sociétés familiales. 6,25 % sont des sociétés avec associés sans lien de parenté alors que 2,5 % sont des exploitations en gérance.

- Types de vin produits par les répondants

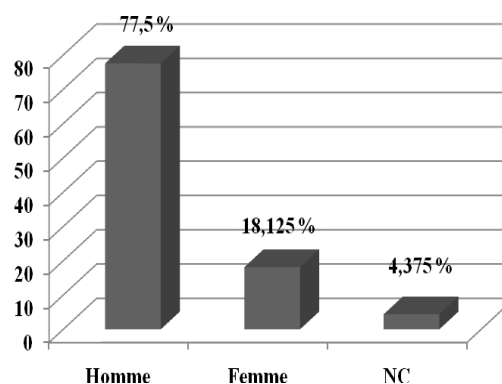
32,5 % des répondants produisent du vin de table. Plus de 75 % des répondants produisent du vin de pays. De même, plus de 75 % des répondants produisent du vin AOC. 24,37 % produisent du vin dont les raisins sont issus d'une agriculture biologique (bio).



1.3.2. Le profil des répondants

- Répartition des répondants selon leur sexe

Les répondants sont essentiellement des hommes (77,5 %), et 18,125 % d'entre eux sont des femmes. Sept personnes interrogées non pas souhaité répondre à cette question. Cette répartition reflète le poids dominant des hommes dans la fonction de vigneron.



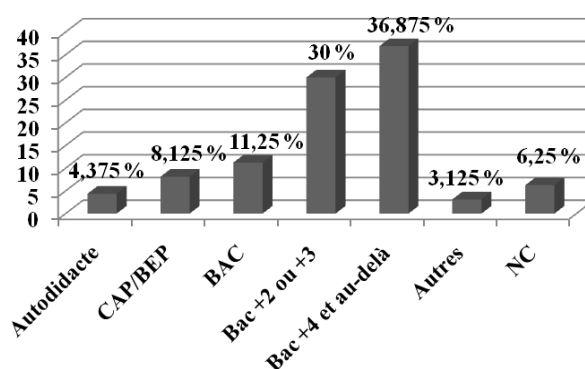
- Répartition des répondants par tranches d'âges

Nous observons une répartition assez peu uniforme en termes d'âge des répondants. En effet, 40 % des répondants sont âgés de plus de 50 ans. 28,75 % d'entre eux sont âgés de 40 à 50 ans. Seuls 16,25 % d'entre eux sont âgés de 30 à 40 ans. Enfin, seuls 3,125 % d'entre eux ont moins de 30 ans. Toutefois, 19 personnes n'ont pas souhaité répondre à cette question.

Âge du répondant	Nombre de répondants	% de l'échantillon
< 30 ans	5	3,125
30-40	26	16,25
40-50	46	28,75
> 50 ans	64	40,00
NC	19	11,875
Total	160	100

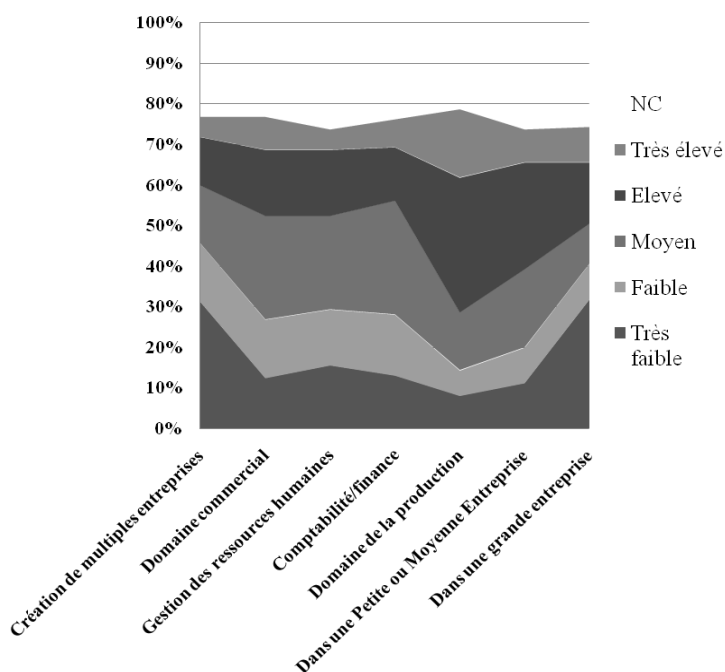
- Niveau d'étude des répondants

Près de 37 % des répondants ont déclaré un niveau de formation équivalent à Bac + 4 et au-delà, et 30 % un niveau équivalent à Bac + 2 ou + 3. 11,25 % des répondants déclarent un niveau Bac et 8,125 % déclarent un niveau CAP/BEP. Enfin, un peu plus de 4 % des répondants déclarent être autodidactes. 6,25 % des répondants n'ont pas souhaité répondre à cette question.



- Niveau d'expériences professionnelles des répondants

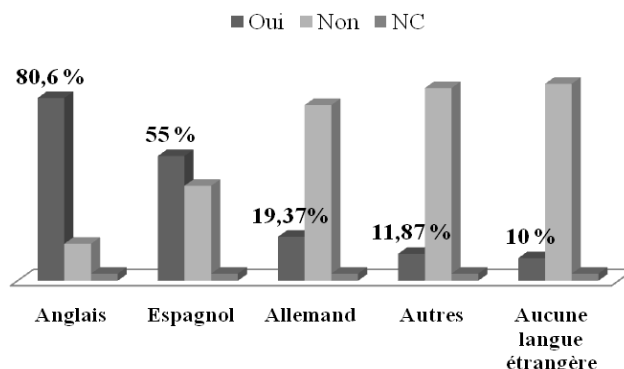
Notre question concernait l'équipe dirigeante et le niveau de ses expériences professionnelles passées ou en cours (si activité parallèle). Nous observons que le niveau d'expérience déclaré est élevé (33,125 %) voire très élevé (16,875 %) dans le domaine de la production. *A contrario*, le niveau d'expérience concernant la création de multiples entreprises est déclaré faible (14,375 %), voire très faible (31,25 %). En outre, moins d'un quart



des répondants (24,375 %) déclarent un niveau d'expérience élevé, voire très élevé, dans le domaine commercial.

- Langues étrangères pratiquées par le dirigeant et son équipe

La question s'adressait non seulement au dirigeant mais à l'équipe qui l'accompagne. Ainsi, 80,6 % parlent l'anglais et 55 % parlent l'espagnol. Moins de 20 % pratiquent l'allemand. 10 % ne pratiquent aucune langue étrangère.



1.3.3. Les limites inhérentes à notre échantillon

En toute rigueur, **les résultats de notre étude ne pourront être extrapolés qu'à la population réellement enquêtée (160 entreprises).** En l'occurrence, les entreprises étudiées sont des PE et des TPE. Notre étude se heurte donc aux limites inhérentes au mode « déclaratif » d'un questionnaire auto-administré. Les dirigeants, surtout dans les PME, ne sont pas contraints de divulguer leurs données financières, et sont parfois réticents à le faire (Brouthers et Nakos, 2005 : 369). Il n'existe que peu voire pas de base de données pour venir confirmer ou infirmer les informations contenues dans ce questionnaire.

1.3.4. Les premiers résultats descriptifs de notre analyse

Nous ne pouvons ici présenter l'ensemble des résultats descriptifs issus de tris croisés. Nous avons donc choisi de présenter la perception de la **pression de la concurrence**, puis de l'**effet de la crise**, ainsi que les **choix des stratégies mises en œuvre (trois stratégies génériques)** en fonction des caractéristiques de taille et d'expérience de l'entreprise. Ces résultats sont issus des recherches réalisées par Duquesnois, Le Roy et Gurău (2010). Sur le plan méthodologique, rappelons que les tris croisés présentent la distribution des fréquences pour deux ou plusieurs variables mises en relation. Toutefois, ces tris croisés ne permettent pas de démontrer l'existence de cette association du point de vue statistique.

Tableau 52 : Variables choisies pour les tris croisés*(Source : Duquesnois, Le Roy et Gurău, 2010 : 47)*

Variables	Caractéristiques
Taille de l'entreprise	Petite : Superficie totale du vignoble jusqu'à 14 hectares ; Moyenne : Entre 15 et 49 hectares ; Grande : Plus de 49 hectares.
Nombre d'années d'expérience (à partir de l'année d'installation)	Avant 1988 : Expérimentée ; 1988- 1997 : Moyennement expérimentée ; 1998-2007 : Récente.
Pression concurrentielle (Depuis le début des années 2000, quelle est l'évolution de la pression de votre concurrence sur le marché français ?)	En baisse ; Stable ; En hausse.
Effet de la crise (Quel est l'effet de la crise de ces dernières années sur votre organisation ?)	Faible ; Moyen ; Important.
Stratégies mises en œuvre	Niche uniquement ; Différenciation uniquement ; Domination par les coûts uniquement ; Niche + Domination par les coûts ; Différenciation + Domination par les coûts ; Niche + Différenciation + Domination par les coûts.

Taille des exploitations et pression de la concurrence

Quelle que soit leur taille, la plupart des entreprises étudiées perçoivent un accroissement de la pression concurrentielle depuis le début de l'année 2000. Néanmoins, il semble que les petites et moyennes entreprises aient perçu dans de plus grandes proportions cette pression concurrentielle, « en hausse » pour plus de 69 % de ces petites et moyennes exploitations contre 65,8 % pour les grandes exploitations.

Tableau 53 : Taille des entreprises et pression concurrentielle*(Source : Duquesnois, Le Roy et Gurău, 2010 : 50)*

Taille des entreprises Pression concurrentielle	Petite		Moyenne		Grande		Total	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
En baisse	0	0 %	3	4,4 %	0	0 %	3	2,1 %
Stable	12	30,8 %	18	26,5 %	13	34,2 %	43	29,7 %
En hausse	27	69,2 %	47	69,1 %	25	65,8 %	99	68,3 %
Total	39	100 %	68	100 %	38	100 %	145	100 %

Expérience des entreprises et pression de la concurrence

Les résultats présentés dans le tableau ci-dessous montrent que les entreprises moyennement expérimentées semblent les plus sensibles à la pression concurrentielle (76,7 % répondent qu'elle était « en hausse »). Les entreprises les plus expérimentées ainsi que les entreprises les moins expérimentées restent relativement sensibles à cette pression concurrentielle et répondent « en hausse » respectivement à 67,5 % et 64,6 %.

Concernant ces premiers résultats, nous retenons que la majorité des entreprises, quel que soit leur profil, confirme une hausse de la pression concurrentielle depuis 2000, année du début de la crise qui persiste à ce jour dans l'industrie vitivinicole.

Tableau 54 : Expérience des entreprises et pression concurrentielle

(Source : Duquesnois, Le Roy et Gurău, 2010 : 50)

Expérience des entreprises Pression concurrentielle	Avant 1988		1988-1997		1998-2007		Total	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
En baisse	2	5 %	0	0 %	0	0 %	2	13,6 %
Stable	11	27,5 %	7	23,3 %	23	35,4 %	41	17,8 %
En hausse	27	67,5 %	23	76,7 %	42	64,6 %	92	68,6 %
Total	40	100 %	30	100 %	65	100 %	135	100 %

Taille des exploitations et effets de la crise sur les organisations

Le tableau suivant nous montre que la crise a eu un effet important pour une large proportion des entreprises de taille moyenne (78,9 %) et de grande taille (72,5 %). Il est intéressant de noter que ce résultat n'est que de 51,3 % concernant les petites entreprises. Ce résultat, qui peut apparaître comme paradoxal, peut être expliqué par la flexibilité et l'adaptabilité des petites entreprises qui sont des atouts forts, particulièrement en contexte de crise.

Tableau 55 : Taille des entreprises et effet de la crise sur les organisations*(Source : Duquesnois, Le Roy et Gurău, 2010 : 51)*

<i>Taille des entreprises</i> <i>Effet de la crise</i>	Petite		Moyenne		Grande		Total	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Effet faible	9	23 %	6	8,5 %	5	12,5 %	20	13,33 %
Effet moyen	10	25,7 %	9	12,6 %	6	15 %	25	16,67 %
Effet important	20	51,3 %	56	78,9 %	29	72,5 %	105	70 %
Total	39	100 %	71	100 %	40	100 %	150	100 %

Expérience et effet de la crise sur les organisations

Le tableau ci-dessous montre que les entreprises les plus expérimentées (80,5 %) semblent plus affectées par les effets de la crise que les entreprises les plus jeunes. Considérant la récurrence des crises au sein de l'industrie vitivinicole, ce résultat soulève la question à la fois de l'intensité et de l'aspect « inhabituel » de la crise en cours qui frappe cette industrie régionale depuis l'année 2000. Ces résultats confirment ainsi que cette crise de l'industrie vitivinicole n'a pas laissé insensible ces entreprises et suggèrent qu'elles ont procédé à des choix stratégiques en conséquence depuis l'année 2000.

Tableau 56 : Expérience des entreprises et effet de la crise sur les organisations*(Source : Duquesnois, Le Roy et Gurău, 2010 : 51)*

<i>Expérience des entreprises</i> <i>Effet de la crise</i>	Avant 1988		1988-1997		1998-2007		Total	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Effet faible	4	9,75 %	5	15,6 %	10	14,9 %	19	13,6 %
Effet moyen	4	9,75 %	8	25 %	13	19,4 %	25	17,8 %
Effet important	33	80,5 %	19	59,4 %	44	65,7 %	96	68,6 %
Total	41	100 %	32	100 %	67	100 %	140	100 %

Taille des exploitations et stratégies mises en œuvre sur la période 2000 à 2007

Près de 30 % des entreprises étudiées ont opté pour une seule des trois stratégies génériques décrites par Porter. La voie la plus empruntée est la combinaison d'une stratégie de différenciation avec une stratégie de niche, avec plus de 47,7 % d'adoption par les entreprises étudiées.

Tableau 57 : Taille des entreprises et stratégies mises en œuvre

(Source : Duquesnois, Le Roy et Gurău, 2010 : 52)

<i>Taille des entreprises</i> <i>Stratégies mises en œuvre</i>		Petite	Moyenne	Grande	Total	% d'adoption des stratégies
Niche	Effectif	3	10	4	17	13,3 %
	%	17,6 %	58,8 %	23,5 %	100 %	
Différenciation	Effectif	5	18	6	29	22,7 %
	%	17,2 %	62,1 %	20,7 %	100 %	
Domination par les coûts	Effectif	1	1	3	5	3,9 %
	%	20 %	20 %	60 %	100 %	
Niche + Différenciation	Effectif	27	19	15	61	47,7 %
	%	44,3 %	31,1 %	24,6 %	100 %	
Niche + Domination par les coûts	Effectif	1	1	0	2	1,5 %
	%	50 %	50 %	0 %	100 %	
Différenciation + Domination par les coûts	Effectif	0	2	1	3	2,3 %
	%	0 %	66,7 %	33,3 %	100 %	
Niche + Différenciation + Domination par les coûts	Effectif	1	6	4	11	8,6 %
	%	9,1 %	54,5 %	36,4 %	100 %	
Total	Effectif	38	57	33	128	100 %
	%	29,7 %	44,5 %	25,8 %	100 %	

Ce choix doit être interprété d'un point de vue dynamique : confronté aux difficultés d'une industrie en crise, la plupart des entreprises ont essayé simultanément de différencier leurs offres et de se focaliser sur un segment particulier de consommateurs, en s'appuyant sur leurs avantages compétitifs distinctifs. Dans les faits, les stratégies de niche et de différenciation

définies par Porter ne sont fondamentalement pas différentes, la principale différence étant la dimension de la cible stratégique abordée (le marché dans son ensemble, ou un segment particulier de consommateurs). Notre proposition d'explication d'un tel choix stratégique est renforcée par le faible pourcentage d'entreprises qui, dans cette étude, ont adopté uniquement la stratégie de niche.

D'un autre côté, il est clair que la stratégie de domination par les coûts appliquée seule, ou en combinaison avec une stratégie de différenciation ou de niche, n'est pas considérée comme une voie viable par la majorité des entreprises. En effet, des études existantes confirment que la plupart des producteurs de vins tentent de se focaliser sur l'amélioration de la qualité du vin ainsi que sur la reconnaissance de la marque, non seulement dans le but de satisfaire et de fidéliser le client, mais surtout pour dégager des marges plus importantes et plus régulières (Montaigne, 2005).

Enfin, 8,6 % des firmes sondées suivent une option stratégique hautement dispersée, en combinant les trois stratégies génériques décrites par Porter. La performance de ces firmes devra faire l'objet d'investigations, car des recherches passées portant sur des choix stratégiques en contexte de dérégulation de marché ont montré qu'une telle option menait à une baisse de la performance de l'entreprise.

Le choix stratégique des entreprises étudiées est clairement influencé par leur taille : alors que la stratégie de domination par les coûts est préférée par les entreprises de grande taille, le choix d'application d'une combinaison des stratégies « niche + différenciation » est prédominant chez les entreprises de tailles petite et moyenne.

Expérience des entreprises et stratégies mises en œuvre sur la période 2000 à 2007

Les résultats présentés dans le tableau suivant suggèrent que l'expérience organisationnelle influence le choix des entreprises en termes d'options stratégiques. Les entreprises les plus récentes, donc les moins expérimentées, ont privilégié les stratégies de différenciation (50 %) et de niche (50 %), ou bien une combinaison de stratégies « niche + différenciation » (60,7 %).

Tableau 58 : Expérience des entreprises et stratégies mises en œuvre

(Source : Duquesnois, Le Roy et Gurău, 2010 : 53)

<i>Expérience des entreprises</i> <i>Stratégies mises en œuvre</i>		Avant 1988	1988 - 1997	1998 - 2007	Total	% d'adoption des stratégies
Niche	Effectif	2	6	8	16	13 %
	%	12,5 %	37,5 %	50 %	100 %	
Différenciation	Effectif	7	7	14	28	22,7 %
	%	25 %	25 %	50 %	100 %	
Domination par les coûts	Effectif	2	1	1	4	3,3 %
	%	50 %	25 %	25 %	100 %	
Niche + Différenciation	Effectif	15	9	37	61	49,6 %
	%	24,6 %	14,8 %	60,7 %	100 %	
Niche + Domination par les coûts	Effectif	0	0	2	2	1,6 %
	%	0 %	0 %	100 %	100 %	
Différenciation + Domination par les coûts	Effectif	0	2	1	3	2,5 %
	%	0 %	66,7 %	33,3 %	100 %	
Niche + Différenciation + Domination par les coûts	Effectif	5	1	3	9	7,3 %
	%	55,6 %	11,1 %	33,3 %	100 %	
Total	Effectif	31	26	66	123	100 %
	%	25,2 %	21,1 %	53,7 %	100 %	

CONCLUSION DU CHAPITRE 7

Les premiers résultats de notre étude menée sur un échantillon de 160 entreprises, permettent de dégager un certain nombre de tendances (Duquesnois et *al.*, 2010).

Les premières tendances portent sur la perception de la crise en elle-même :

- la plupart des entreprises ressentent l’effet de la crise, d’autant plus qu’elles sont de petite taille ;
- inversement, la perception des effets de la crise sur les organisations est d’autant plus forte que l’entreprise est de grande taille ;
- de même, les entreprises les plus expérimentées se perçoivent comme plus affectées par la crise que les entreprises les plus jeunes.

Les autres tendances portent sur les stratégies suivies par les firmes :

- la plupart des entreprises ne cherchent pas à obtenir tous les types d’avantage concurrentiel ;
- la stratégie la plus courante est la combinaison d’une stratégie de « niche + différenciation » ;
- le choix stratégique des entreprises est influencé par leur taille ; la stratégie de « niche + différenciation » est ainsi liée à la petite taille ;
- le choix stratégique des entreprises est influencé par leur expérience ; les entreprises les plus jeunes privilégient les stratégies de différenciation ou de « niche + différenciation ».

CHAPITRE 8 :

LES RÉSULTATS STATISTIQUES DE LA RECHERCHE

La présentation des résultats de notre recherche se déroulera en deux temps. Dans un premier temps, grâce au logiciel SPSS 13.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*), nous élaborerons nos échelles de mesure. Grâce à l'Analyse en Composantes Principales (ACP), nous testerons la fiabilité des variables mobilisées dans notre recherche empirique :

- 1) les variables indépendantes (i.e. l'environnement concurrentiel ; la recherche d'informations et la prospection ; les stratégies adoptées entre 2000 et 2007 ; la planification stratégique ; le profil entrepreneurial).
- 2) les variables dépendantes (i.e. la performance de l'entreprise entre 2004 et 2007 ; l'environnement concurrentiel ; la recherche d'informations et la prospection) ;

Dans un second temps, nous utiliserons le logiciel AMOS 18 (*Analysis of Moment Structure*) afin de confirmer la validité de la structure factorielle de nos échelles de mesure en procédant à l'Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC). Nous présenterons ces résultats dans une première section. Ensuite, dans une deuxième section, nous détaillerons les résultats explicatifs de notre recherche. Cette étape primordiale nous permettra de valider ou non les hypothèses de recherche que nous avons formulées précédemment.

SECTION 1. L'ÉPURATION DES ÉCHELLES DE MESURE

Dans cette section, notre objectif est de construire nos échelles de mesure en suivant les indications méthodologiques avancées précédemment lors de la présentation de la validation des instruments de mesure. Nous testerons ainsi la fiabilité des échelles de mesure grâce au logiciel SPSS 13.0. L'Analyse en Composantes Principales (ACP) nous permettra d'épurer les items les moins corrélés au construit étudié. De même, afin de confirmer la validité de la structure factorielle de nos échelles de mesure, via le logiciel AMOS 18, nous procéderons à l'Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC).

En vue de faciliter la lecture des résultats, nous rappellerons brièvement ci-dessous, les différentes étapes de l'analyse factorielle (ACP et AFC) pour chaque échelle de mesure et synthétisées par Dikmen (2010 : 259).

Tableau 59 : Les différentes étapes de l'analyse factorielle*(Source : Dikmen, 2010 : 259)*

ÉTAPES		TESTS EFFECTUÉS
ACP	PRÉ-REQUIS	• Formulation des questions • Libellés des items
	<i>Étape 1 : ACP avant épuration de l'échelle</i>	• Corrélation des items • Alpha de Cronbach par item • Matrice des corrélations • Le test KMO • Khi-deux approximé • Ddl : Degré de liberté. • La signification de Bartlett
	<i>Étape 2 : Épuration(s) de l'échelle</i>	• Les communalités pour chaque item ($\cos^2$)
	<i>Étape 3 : ACP après épuration(s) de l'échelle</i>	• Valeur propre • Le pourcentage de la variance expliquée • Corrélation des items • Alpha de Cronbach par item, par facteur, et global
AFC		• Le poids factoriel standardisé • La valeur t • Alpha de Cronbach recalculé • Indices absolus pour chaque analyse • Indices relatifs pour chaque analyse

Nous étudierons les échelles de mesures suivantes :

- 1) **les variables indépendantes** (i.e. l'environnement concurrentiel ; les stratégies adoptées entre 2000 et 2007 ; la planification stratégique ; la recherche d'informations et la prospection ; et le profil entrepreneurial) ;
- 2) **les variables dépendantes** (i.e. la performance de l'entreprise entre 2004 et 2007 ; l'environnement concurrentiel ; la recherche d'informations et la prospection).

Tableau 60 : Les échelles de mesure à tester*(Source : Élaboré par l'auteur)*

TYPES DE VARIABLES	ÉCHELLE DE MESURE	NOMBRE D'ITEMS	TYPE D'ÉCHELLES	NOMBRE DE MODALITÉS
Variables indépendantes	Environnement concurrentiel	15	Échelle de Likert	5
	Stratégies (2000-2007)	9	Échelle binaire	2
	Planification stratégique	7	Échelle binaire	2
	Recherche d'informations et Prospection	15	Échelle de Likert	5
	Profil entrepreneurial	10	Échelle de Likert	7
Variables dépendantes	Environnement concurrentiel	15	Échelle de Likert	5
	Recherche d'informations et Prospection	15	Échelle de Likert	5
	Performance de l'entreprise (2004- 2007)	17	Échelle de Likert	5

1. Les variables indépendantes

1.1. L'échelle « Environnement concurrentiel »

Nous avons opérationnalisé l'échelle « Environnement concurrentiel » à travers quinze items. Ci-dessous, nous présentons sous forme de liste la formulation des questions et le libellé des items.

Tableau 61 : La formulation des questions de l'échelle « Environnement concurrentiel »

Questions	Libellé des items
La baisse de la consommation des vins en France est-elle un facteur déterminant de cette crise sectorielle ?	CRfacos
L'accroissement de la compétition est-il un facteur déterminant de cette crise sectorielle ?	CRfacop
Une législation contraignante est-elle un facteur déterminant de cette crise sectorielle ?	CRfaleg
Le manque d'informations est-il un facteur déterminant de cette crise sectorielle ?	CRfainf
Un faible taux d'application des stratégies innovantes est-il un facteur déterminant de cette crise sectorielle ?	CRfainov
Selon vous, une faible adaptation des produits à la demande est-elle un facteur déterminant de cette crise sectorielle ?	CRfapro
Un faible taux de renouvellement des générations est-il un facteur déterminant de cette crise sectorielle ?	CRfagen
Un manque d'actions collectives dans la filière est-il un facteur déterminant de cette crise sectorielle ?	CRfaco
Quel est l'effet de la crise de ces dernières années sur votre organisation ?	CREffet
Depuis le début des années 2000, comment qualifieriez-vous la pression de la concurrence en termes de promotion ?	COprom
Depuis le début des années 2000, comment qualifieriez-vous la pression de la concurrence en termes de qualité de produit ?	COqual
Depuis le début des années 2000, comment qualifieriez-vous la pression de la concurrence en termes de prix ?	COprix
Depuis le début des années 2000, comment qualifieriez-vous la pression de la concurrence en termes d'accès à la distribution ?	COdistr
Depuis le début des années 2000, quelle est l'évolution de la pression de votre concurrence sur vos marchés à l'export ?	COx08
Depuis le début des années 2000, quelle est l'évolution de la pression de votre concurrence sur le marché français ?	COf08

1.1.1. L'analyse de la fiabilité de l'échelle « Environnement concurrentiel »

Étape 1 : ACP avant épuration de l'échelle

Nous constatons qu'aucun item n'accepte une corrélation supérieure à 0,5. Nous pouvons en déduire que les items ne sont pas fortement corrélés avec le score global. Quant à la valeur KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), elle est moyenne (0,706). La règle de Kaiser indique que quatre axes factoriels sont à retenir, ce qui explique 50,27 % de la variance totale (Valeur Propre : 1,255). Enfin, les Alphas de Cronbach par item atteignent largement le

minimum acceptable ($\alpha > 0,60$). L'Alpha de Cronbach global est bon ($\alpha = 0,727$). Toutefois, la poursuite de l'analyse statistique reste nécessaire afin d'améliorer si possible ces résultats.

Tableau 62 : Étape 1 « ACP Avant épuration »

PHASE 1 : AVANT ÉPURATION DE L'ÉCHELLE						
Libellés des items	Cor. Items	α	Composantes	VP	Variance (en %)	Cumulés (en %)
CRfacos	0,094	0,736	1	3,305	22,030	22,030
CRfacop	0,353	0,710	2	1,587	10,583	32,613
CRfaleg	0,345	0,711	3	1,394	9,296	41,910
CRfainf	0,361	0,709	4	1,255	8,366	50,276
CRfainov	0,405	0,704	5	1,038	6,920	57,196
CRfapro	0,397	0,705	6	0,995	6,631	63,827
CRfagen	0,217	0,725	7	0,865	5,766	69,593
CRfaco	0,318	0,714	8	0,788	5,253	74,846
CReffet	0,194	0,725	9	0,700	4,667	79,513
COprom	0,380	0,707	10	0,683	4,552	84,065
COqual	0,439	0,703	11	0,607	4,045	88,109
COprix	0,397	0,706	12	0,519	3,462	91,571
COdistr	0,423	0,703	13	0,470	3,133	94,704
COx08	0,308	0,717	14	0,410	2,732	97,437
COf08	0,333	0,713	15	0,385	2,563	100,000
Alpha de Cronbach global				0,727		
KMO				0,706		
Khi-deux approximé				402,924		
ddl				105,000		
Signification de Bartlett				0,000		

L'analyse descriptive de la matrice des corrélations de l'échelle « Environnement concurrentiel » révèle des liens significatifs entre les items (*cf.* tableau 63).

Si la crise trouve sa source, selon les points de vue et les types de vin concernés, dans une surproduction régionale ou dans une sous-commercialisation notamment vers l'export, la matrice des corrélations quant à elle montre que l'accroissement de la compétition comme facteur déterminant de cette crise sectorielle [CRfacop] est significativement lié à la baisse de la consommation des vins en France comme facteur déterminant de la crise sectorielle [CRfacos] (0,176*, $p < 0,05$).

Notons qu'appartenir à une AOC est un gage de qualité, en revanche cela présente aussi des contraintes comme l'usage non libre de packaging (BIB, canette, etc.) ou encore d'exploitation de cépages en fonction du lieu d'implantation. Ces limites n'existent pas pour

les Vins de pays (Vins IGP). Dans notre étude, la matrice des corrélations montre qu'une législation contraignante comme facteur déterminant de cette crise sectorielle [CRfaleg] est significativement liée à l'accroissement de la compétition comme facteur déterminant de cette crise sectorielle [CRfacop] (0,178*, $p < 0,05$).

Le manque d'informations comme facteur déterminant de cette crise sectorielle [CRfainf] est significativement lié à la législation contraignante comme un facteur déterminant de cette crise sectorielle [CRfaleg] (0,361**, $p < 0,01$).

Si les marchés export en croissance sont fortement demandeurs d'innovations marketing, les nouveaux pays producteurs sont, quant à eux, fortement demandeurs d'innovations et de transferts agronomiques et œnologiques notamment en provenance de France. Ainsi, paradoxalement, il existe en France un haut niveau de recherche et de développements agronomique et œnologique. En revanche, le taux de transfert de l'innovation développée en France et notamment en Languedoc-Roussillon vers les entreprises régionales LR reste trop faible. Dans notre étude, la matrice des corrélations montre que le faible taux d'application des stratégies innovantes comme facteur déterminant de cette crise sectorielle [CRfainov] est significativement lié aux facteurs déterminants de cette crise sectorielle suivants : un manque d'informations [CRfainf], une législation contraignante [CRfaleg] (0,417** et 0,285**, $p < 0,01$) et la baisse de la consommation des vins en France [CRfacos] (-0,173*, $p < 0,05$).

La filière régionale présente de fortes lacunes notamment en termes d'intégration de « savoir-faire » marketing. Notre étude montre qu'une faible adaptation des produits à la demande comme facteur déterminant de cette crise sectorielle [CRfapro] est significativement liée aux facteurs déterminants de cette crise sectorielle suivants : un faible taux d'application des stratégies innovantes [CRfainov], un manque d'informations [CRfainf], à une législation contraignante [CRfaleg] (0,412**, 0,232** et 0,221**, $p < 0,01$), ainsi qu'à l'accroissement de la compétition [CRfacop] (0,183*, $p < 0,05$).

Au fil des années, le nombre déclinant de nouvelles installations dans la région (pour atteindre zéro installation en 2010), ainsi que le faible taux de renouvellement du matériel végétal ne favorisent pas la « régénération » de la filière dans le sens d'une adaptation au marché. Dans notre étude, un faible taux de renouvellement des générations comme facteur déterminant de cette crise sectorielle [CRfagen] est significativement lié à une faible adaptation des produits à la demande comme facteur déterminant de cette crise sectorielle [CRfapro] (0,268**, $p < 0,01$) et à une législation contraignante comme un facteur déterminant de cette crise sectorielle [CRfaleg] (0,157*, $p < 0,05$).

Tableau 63 : Matrice des corrélations de l'échelle « Environnement concurrentiel »

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	CRfacos	1														
2	CRfacop	0,176*	1													
3	CRfaleg	0,069	0,178*	1												
4	CRfainf	0,066	0,106	0,361**	1											
5	CRfainov	-0,173*	0,082	0,285**	0,417**	1										
6	CRfapro	-0,044	0,183*	0,221**	0,232**	0,412**	1									
7	CRfagen	0,133	0,137	0,157*	-0,040	0,124	0,268**	1								
8	CRfaco	0,116	0,235**	0,060	0,286**	0,271**	0,115	0,257**	1							
9	CReffet	0,032	0,109	0,046	0,085	0,055	0,025	-0,051	0,060	1						
10	COprom	-0,098	0,160*	0,067	0,082	0,264**	0,205**	0,069	0,118	0,114	1					
11	COqual	0,087	0,226**	0,180*	0,176*	0,241**	0,270**	0,143	0,195*	0,016	0,236**	1				
12	COprix	0,078	0,132	0,227**	0,167*	0,092	0,128	0,105	0,070	0,170*	0,370**	0,307**	1			
13	COdistr	-0,074	0,120	0,147	0,120	0,198*	0,200*	0,141	0,171*	0,111	0,461**	0,348**	0,395**	1		
14	COx08	0,126	0,203*	0,121	0,122	0,201*	0,173*	0,051	-0,001	0,167*	0,151	0,204**	0,165*	0,144	1	
15	COf08	0,137	0,239**	0,076	0,110	0,039	0,112	-0,094	0,104	0,356**	0,277**	0,145	0,196*	0,275**	0,216**	1

* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

La structure atomisée de l'industrie vitivinicole régionale ainsi que les divisions qui caractérisent le contexte de crise n'ont pas favorisé le succès des actions collectives à grande échelle. Dans notre étude, la matrice des corrélations montre qu'**un manque d'actions collectives dans la filière comme facteur déterminant de cette crise sectorielle** [CRfaco] est significativement lié aux facteurs déterminants de cette crise sectorielle suivants : **un faible taux de renouvellement des générations** [CRfagen], **un faible taux d'application des stratégies innovantes** [CRfainov] (0,257**, 0,271**, $p < 0,01$), **ainsi qu'au manque d'informations** [CRfainf] et **à l'accroissement de la compétition** [CRfacop] (0,286** et 0,235**, $p < 0,01$).

La faible part du chiffre d'affaires de la filière régionale et française consacrée à la promotion marketing, notamment sur les marchés export, ne permet pas de rivaliser avec les campagnes de promotion de marques des vins des pays du Nouveau Monde dont les budgets marketing colossaux favorisent l'expansion de leurs ventes. Notre étude montre que la pression de la concurrence en termes de promotion depuis le début des années 2000 [COprom] est significativement liée aux facteurs déterminants de cette crise sectorielle suivants : une faible adaptation des produits à la demande [CRfapro], un faible taux d'application des stratégies innovantes [CRfainov] (0,205** et 0,264**, $p < 0,01$), ainsi qu'à l'accroissement de la compétition [CRfacop] (0,160*, $p < 0,05$).

Notre étude montre aussi que la pression de la concurrence en termes de qualité de produit depuis le début des années 2000 [COqual] est significativement liée à la pression de la concurrence en termes de promotion depuis le début des années 2000 [COprom], à la faible adaptation des produits à la demande comme facteur déterminant de cette crise sectorielle [CRfapro] (0,236** et 0,270**, $p < 0,01$), au faible taux d'application des stratégies innovantes [CRfainov] et à l'accroissement de la compétition [CRfacop] (0,241** et 0,226**, $p < 0,01$), de même qu'au manque d'actions collectives dans la filière, au manque d'informations et à une législation contraignante (CRfaco : 0,195*, $p < 0,05$; CRfainf : 0,176*, $p < 0,05$; CRfaleg : 0,180*, $p < 0,05$).

De même, notre étude montre que la pression de la concurrence en termes de prix depuis le début des années 2000 [COprix] est significativement liée à la pression de la concurrence en termes de qualité de produit depuis le début des années 2000 [COqual], à la pression de la concurrence en termes de promotion depuis le début des années 2000 [COprom], à une législation contraignante comme facteur déterminant de cette crise sectorielle [CRfaleg] (0,307**, 0,370** et 0,227**, $p < 0,01$), mais aussi à l'effet de la crise de ces dernières années

sur l'organisation [CReffet] et au manque d'informations comme facteur déterminant de cette crise sectorielle [CRfainf] (0,170* et 0,167*, $p<0,05$).

La pression de la concurrence en termes d'accès à la distribution depuis le début des années 2000 [COdistr] est significativement liée à la pression de la concurrence en termes de prix depuis le début des années 2000 [COprix], à la pression de la concurrence en termes de qualité de produit depuis le début des années 2000 [COqual], à la pression de la concurrence en termes de promotion depuis le début des années 2000 [COprom] (0,395**, 0,348** et 0,461**, $p<0,01$), mais aussi à la faible adaptation des produits à la demande [CRfapro], au manque d'actions collectives dans la filière [CRfaco], au faible taux d'application des stratégies innovantes comme facteur déterminant de cette crise sectorielle [CRfainov] (0,171* , 0,200* et 0,198*, $p<0,05$).

Dans notre étude, la matrice des corrélations montre que l'évolution de la pression de la concurrence sur les marchés exports depuis le début des années 2000 [COx08] est significativement liée à la pression de la concurrence en termes de qualité de produit depuis le début des années 2000 [COqual] (0,204**, $p<0,01$), à la pression de la concurrence en termes de prix depuis le début des années 2000 [COprix], à l'effet de la crise de ces dernières années sur l'organisation [CReffet] (0,165* et 0,167*, $p<0,05$), ainsi qu'à la faible adaptation des produits à la demande, au faible taux d'application des stratégies innovantes et à l'accroissement de la compétition comme facteurs déterminants de cette crise sectorielle (CRfapro : 0,173*, $p<0,05$; CRfainov : 0,201* , $p<0,05$; CRfacop : 0,203*, $p<0,05$).

Enfin, notre étude montre que l'évolution de la pression de la concurrence sur le marché français depuis le début des années 2000 [COf08] est significativement liée à l'évolution de la pression de la concurrence sur les marchés exports depuis le début des années 2000, à la pression de la concurrence en termes d'accès à la distribution depuis le début des années 2000, à la pression de la concurrence en termes de promotion depuis le début des années 2000, à l'effet de la crise de ces dernières années sur l'organisation et à l'accroissement de la compétition comme facteur déterminant de cette crise sectorielle (COx08 : 0,216**, $p<0,01$; COdistr : 0,275** , $p<0,01$; COprom : 0,277**, $p<0,01$; CReffet : 0,356**, $p<0,01$; CRfacop : 0,239**, $p<0,01$) mais aussi à la pression de la concurrence en termes de prix depuis le début des années 2000 [COprix] (0,196*, $p<0,05$).

Étape 2 : Épuration de l'échelle

L'examen des communalités révèle que cinq items : *COx08*, *CRfaco*, *CRfacop*, *COqual* et *CReffet* sont en dessous du seuil minimum requis ($\text{Cos}^2 > 0,5$). Afin d'améliorer nos résultats, nous décidons de les retirer de notre étude. Ainsi, trois facteurs sont à retenir pour expliquer plus de 52,87 % de la variance totale (Valeur Propre à 1,231) (cf. tableau ci-dessous).

Tableau 64 : Étape 2 « Épuration de l'échelle »

	Communalités (Cos^2)													
	Avant épurations				Epuration						Après épurations			
	Axe 1	Axe 2	Axe 3	Axe 4	1	2	3	4	5	6	Axe 1	Axe 2	Axe 3	Axe 4
CRfacos	0,097	0,160	0,769	-0,115	0,640	0,635	0,670	0,761	0,749	0,774	-0,023	0,074	0,876	-0,028
CRfacop	0,444	0,108	0,447	-0,082	0,415	0,413	0,404							
CRfaleg	0,464	-0,288	0,131	0,251	0,378	0,381	0,482	0,508	0,521	0,532	0,516	-0,378	0,312	-0,161
CRfainf	0,489	-0,334	0,081	0,534	0,642	0,675	0,660	0,670	0,679	0,726	0,518	-0,420	0,125	-0,515
CRfainov	0,566	-0,468	-0,255	0,294	0,690	0,688	0,682	0,692	0,691	0,698	0,621	-0,458	-0,311	-0,077
CRfapro	0,541	-0,348	-0,088	-0,017	0,422	0,431	0,466	0,467	0,478	0,524	0,583	-0,335	-0,079	0,257
CRfagen	0,296	-0,352	0,259	-0,574	0,608	0,613	0,590	0,595	0,702	0,836	0,279	-0,209	0,301	0,790
CRfaco	0,416	-0,259	0,285	-0,103	0,332	0,353								
CReffet	0,273	0,489	0,081	0,384	0,467	0,487	0,491	0,496	0,474					
COprom	0,564	0,265	-0,419	-0,212	0,609	0,608	0,618	0,624	0,648	0,659	0,619	0,446	-0,260	0,093
COqual	0,586	-0,030	0,008	-0,248	0,406	0,407	0,418	0,420						
COprix	0,548	0,291	-0,133	-0,194	0,440	0,447	0,444	0,489	0,493	0,514	0,572	0,381	0,201	0,027
COdistr	0,606	0,225	-0,347	-0,297	0,627	0,623	0,626	0,624	0,622	0,629	0,643	0,425	-0,118	0,141
COx08	0,418	0,197	0,162	0,181	0,272									
COf08	0,438	0,583	0,112	0,221	0,593	0,615	0,616	0,601	0,600	0,539	0,383	0,480	0,187	-0,356

Tableau 65 : Les nouveaux axes factoriels

Composantes	VP	Variance (en %)	Cumulés (en %)
1	2,610	26,096	26,096
2	1,446	14,463	40,559
3	1,231	12,314	52,874
4	1,143	11,434	64,308
5	0,866	8,660	72,968
6	0,663	6,632	79,600
7	0,587	5,873	85,473
8	0,542	5,417	90,890
9	0,487	4,870	95,760
10	0,424	4,240	100,000

Étape 3 : ACP après épuration de l'échelle

Dans le but d'affiner le placement des items sur une dimension précise, nous décidons d'appliquer les rotations Varimax, Oblimin, Promax, Equamax et Quartimax à notre échelle. Rappelons que les rotations permettent « d'augmenter la valeur des coefficients de certaines variables avec de nouveaux axes de représentations. [...] La rotation peut être orthogonale (les nouveaux axes après rotation sont orthogonaux) ou oblique (les axes après rotation peuvent être corrélés) » (Evrard et *al.*, 2003 : 407). En effet, les rotations (*cf.* tableau 66) nous ont permis de distinguer clairement les composantes liées à cette échelle de mesure.

- **Composante 1 : les « Facteurs de crise »** regroupent 5 items qui expliquent 26,096 % de la variance. Cette composante regroupe les items suivants : une législation contraignante comme un facteur déterminant de cette crise sectorielle [CRfaleg], un manque d'informations comme facteur déterminant de cette crise sectorielle [CRfainf], un faible taux d'application des stratégies innovantes comme un facteur déterminant de cette crise sectorielle [CRfainov], une faible adaptation des produits à la demande comme facteur déterminant de cette crise sectorielle [CRfapro] et un faible taux de renouvellement des générations comme facteur déterminant de cette crise sectorielle [CRfagen].

- **Composante 2 : la « Pression concurrentielle »** regroupe 4 items qui expliquent 14,46 % de la variance. Cette composante regroupe les items suivants : la pression de la concurrence en termes de promotion depuis le début des années 2000 [COprom], la pression de la concurrence en termes de prix depuis le début des années 2000 [COprix], la pression de la concurrence en termes d'accès à la distribution depuis le début des années 2000 [CODistr], la pression de la concurrence sur le marché français depuis le début des années 2000 [COf08].

- **Composante 3 : la « Baisse de la consommation »** regroupe un seul item qui explique 12,31 % de la variance. Cet item est le suivant : la baisse de la consommation des vins en France comme facteur déterminant de la crise sectorielle [CRfacos].

Tableau 66 : Étape 3. Les rotations de l'échelle « Environnement concurrentiel »

	VARIMAX			Axes apparentés	OBLIMIN			Axes apparentés	PROMAX			Axes apparentés
	1 (26,09%)	2 (14,46%)	3 (12,31%)		1 (26,09%)	2 (14,46%)	3 (12,31%)		1 (26,09%)	2 (14,46%)	3 (12,31%)	
CRfacos	0,024	0,029	0,879	3	0,057	0,047	0,878	3	-0,023	-0,001	0,873	3
CRfaleg	0,663	0,081	0,245	1	0,676	0,161	0,239	1	0,652	0,169	0,194	1
CRfainf	0,674	0,054	0,056	1	0,678	0,131	0,049	1	0,671	0,151	0,005	1
CRfainov	0,729	0,102	-0,388	1	0,722	0,178	-0,395	1	0,757	0,223	-0,443	1
CRfapro	0,641	0,162	-0,145	1	0,649	0,232	-0,152	1	0,665	0,261	-0,196	1
CRfagen	0,376	0,039	0,264	1	0,386	0,086	0,260	1	0,361	0,084	0,235	1
COprom	0,111	0,753	-0,266	2	0,182	0,756	-0,275	2	0,235	0,771	-0,302	2
COprix	0,170	0,669	0,191	2	0,247	0,688	0,183	2	0,254	0,679	0,153	2
COdistr	0,158	0,753	-0,128	2	0,233	0,764	-0,138	2	0,273	0,773	-0,168	2
COf08	-0,036	0,610	0,197	2	0,036	0,606	0,191	2	0,042	0,590	0,176	2

	QUARTIMAX			Axes apparentés	EQUAMAX			Axes apparentés
	1 (26,09%)	2 (14,46%)	3 (12,31%)		1 (26,09%)	2 (14,46%)	3 (12,31%)	
CRfacos	0,057	0,032	0,877	3	-0,009	0,024	0,879	3
CRfaleg	0,672	0,075	0,220	1	0,653	0,083	0,270	1
CRfainf	0,676	0,046	0,031	1	0,671	0,056	0,081	1
CRfainov	0,715	0,092	-0,415	1	0,742	0,108	-0,360	1
CRfapro	0,637	0,154	-0,169	1	0,645	0,166	-0,120	1
CRfagen	0,385	0,036	0,250	1	0,365	0,039	0,278	1
COprom	0,110	0,751	-0,273	2	0,118	0,755	-0,258	2
COprix	0,184	0,668	0,182	2	0,160	0,669	0,201	2
COdistr	0,161	0,751	-0,137	2	0,159	0,755	-0,118	2
COf08	-0,021	0,611	0,196	2	-0,046	0,609	0,199	2

Désormais, nous sommes en mesure de calculer l'information restituée par rotation. Cette dernière étape nous permet de retenir l'information par rotation la plus élevée, notée $I(\text{Rotation})$. Pour ce faire, nous avons calculé, au préalable, les informations restituées par facteur et les informations partagées par facteur. Les résultats, notés dans les tableaux 67, 68 et 69, indiquent que la rotation Promax restitue le mieux l'information par facteur (soit 0,566). De plus, la rotation Promax partage le mieux les informations (0,111). Enfin, c'est la méthode Varimax qui fournit le plus d'information par rotation (soit 0,529). Ainsi, nous établissons nos scores factoriels sur la méthode Varimax (cf. tableaux 67 et 69).

D'emblée la composante 3 nous pose problème. En effet, elle ne détient qu'un seul item, ce qui rend impossible l'analyse de l'Alpha de Cronbach. Nous décidons ainsi de supprimer cette composante « *Baisse de la consommation* ». Dès lors, après épurations des items, la composante 1 « *Facteurs de crise* » obtient un Alpha de Cronbach de 0,617, et la composante 2 « *Pression concurrentielle* » obtient un Alpha de Cronbach de 0,667. Finalement, avec un Alpha de Cronbach de 0,681, l'épuration de 6 items n'aura pas renforcé la fiabilité de la mesure. La poursuite de notre étude nous permettra de valider cette échelle via une Analyse Factorielle Confirmatoire.

Tableau 67 : Informations restituées par facteur

	VARIMAX	OBLIMIN	PROMAX	QUARTIMAX	EQUAMAX
I(F1)	⁽¹⁾ 0,204	0,216	0,222	0,205	0,204
I(F2)	0,200	0,213	0,218	0,199	0,201
I(F3)	0,124	0,124	0,126	0,125	0,123
I (Restituée)	⁽²⁾ 0,528	0,553	0,566	0,529	0,529

$$^{(1)} I(F1)_{\text{Varimax}} = \frac{1}{10} (0,001^2 + 0,440^2 + 0,455^2 + 0,531^2 + 0,410^2 + 0,141^2 + 0,012^2 + 0,029^2 + 0,025^2 + 0,001^2) = \mathbf{0,204}$$

$$^{(2)} I(\text{Restituée}) = 0,204 + 0,200 + 0,124 = \mathbf{0,528}$$

Tableau 68 : Informations partagées par facteur

	OBLIMIN			PROMAX		
I(F1)	1			1		
I(F2)	0,220	1		0,292	1	
I(F3)	0,025	0,006	1	-0,134	-0,086	1
I(Partagée)	⁽³⁾ 0,049			0,111		

$$^{(3)} I(\text{Partagée}) = 0,220^2 + 0,025^2 + 0,006^2 = \mathbf{0,049}$$

Tableau 69 : Informations restituées par rotation

	I(Restituée)	I(Partagée)	I(Rotation)
VARIMAX	0,529	0,000	0,529
OBLIMIN	0,553	0,049	⁽⁴⁾ 0,504
PROMAX	0,566	0,111	0,455
QUARTIMAX	0,529	0,000	0,529
EQUAMAX	0,529	0,000	0,529

⁽⁴⁾ $I(\text{Rotation}) = 0,553 - 0,049 = 0,504$

Tableau 70 : Alpha de Cronbach par facteur et global après épuration des items

Libellés des items	Facteurs de crise		Pression concurrentielle	
	Cor. items	α	Corr. items	α
CRfaleg	0,396	0,552		
CRfainf	0,370	0,565		
CRfainov	0,493	0,495		
CRfapro	0,443	0,527		
CRfagen	0,175	0,657		
COprom			0,514	0,553
COprix			0,435	0,609
COdistr			0,527	0,543
COf08			0,321	0,675
Alpha de Cronbach par facteur	0,617		0,667	
Alpha de Cronbach global		0,681		

1.1.2. L'analyse de la validité de l'échelle « Environnement concurrentiel »

Initialement composée de quinze items, l'Analyse Factorielle Confirmatoire de cette échelle, réalisée sur les neuf items retenus, indique que trois items obtiennent des poids factoriels standardisés en dessous de 0,5 : CRfagen (cor. = 0,217) ; COf08 (cor. = 0,385) et CRfaleg (cor. = 0,469). Nous supprimons ces items afin d'améliorer la validité convergente du construit. Nous retenons l'analyse 4 pour cette Analyse Factorielle Confirmatoire (cf. tableau 71).

Le khi-deux restant sensible à la taille de l'échantillon, l'analyse d'indices d'ajustements absolus et relatifs nous permettra de mesurer l'adéquation du modèle aux données. D'après Roussel et al. (2002), le degré de liberté (DDL) indique la valeur de l'écart entre le nombre de

corrélations ou de covariances potentielles et estimées. Notre modèle est « sur-identifié » car $DDL > 0$. On détient davantage d'informations dans la matrice de données de départ que dans la matrice des coefficients à estimer. L'indice χ^2/DDL (1,055) est inférieur à 5 habituellement requis. Les indices absolus GFI (0,983) et AGFI (0,955) avoisinent 0,9. Ces indices mesurent la part relative de la variance-covariance expliquée par le modèle (GFI), ajusté par le nombre de variables par rapport au nombre de degré de liberté (AGFI). L'indice RMR est proche de 0 (0,062). L'indice RMSEA est satisfaisant (0,019). Enfin, les indices relatifs NFI, RFI, CFI, IFI et TLI sont tous corrects puisqu'ils s'approchent, voire dépassent, le seuil de 0,90.

L'échelle « Environnement concurrentiel » présente une bonne validité convergente avec des poids factoriels supérieurs à 0,5 est une valeur t supérieure à 1,96. Deux composantes constituent cette échelle : « Facteurs de crise » (i.e. *un manque d'informations [CRfainf] ; un faible taux d'application des stratégies innovantes [CRfainov] ; et une faible adaptation des produits à la demande [CRfapro]*) et « Pression concurrentielle » (i.e. *la pression de la concurrence en termes de promotion depuis le début des années 2000 [COprom] ; la pression de la concurrence en termes de prix depuis le début des années 2000 [COprix] ; et la pression de la concurrence en termes d'accès à la distribution depuis le début des années 2000 [CODistr]*). Le tableau n° 72 révèle que les Alphas de Cronbach des deux facteurs sont acceptables. Précisons que, selon Carricano et Poujol (2008 : 53), l'Alpha de Cronbach du premier facteur « Facteurs de crise » reste faible (0,622) tandis que le second « Pression concurrentielle » reste avec un minimum acceptable (0,675). Toutefois, cela montre bien que tous les items sont corrélés. L'Analyse Factorielle Confirmatoire confirme ainsi la robustesse de notre construit avec une validité convergente démontrant un α global acceptable de 0,665.

**Tableau 71 : Analyse de la validité convergente de l'échelle
« Environnement concurrentiel »**

	Analyse 1		Analyse 2		Analyse 3		Analyse 4	
	Cor.	t	Cor.	t	Cor.	t	Cor.	t
CRfaleg	0,469	5,004	0,464	4,901	0,462	4,870		
CRfainf	0,545	5,944	0,572	6,212	0,569	6,180	0,503	5,490
CRfainov	0,708	7,732	0,716	7,674	0,721	7,716	0,807	7,386
CRfapro	0,554	6,065	0,527	5,809	0,526	5,817	0,514	5,380
CRfagen	0,217	2,250						
COprom	0,672	7,528	0,673	7,530	0,666	7,182	0,682	7,177
COprix	0,555	6,290	0,554	6,278	0,561	6,216	0,548	6,075
COdistr	0,698	7,824	0,696	7,792	0,695	7,463	0,689	7,275
COf08	0,385	4,248	0,388	4,275				

	Indices absolus							Indices relatifs				
	χ^2	DDL	χ^2/DDL	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	NFI	RFI	CFI	IFI	TLI
Analyse 1	40,036	26	1,540	0,947	0,908	0,100	0,058	0,828	0,762	0,929	0,932	0,901
Analyse 2	22,020	19	1,159	0,965	0,934	0,076	0,032	0,895	0,846	0,983	0,984	0,976
Analyse 3	19,099	13	1,469	0,964	0,923	0,082	0,054	0,899	0,837	0,964	0,965	0,923
Analyse 4	8,442	8	1,055	0,983	0,955	0,062	0,019	0,946	0,898	0,997	0,997	0,994

**Tableau 72 : Analyse de la fiabilité de l'échelle « Environnement concurrentiel »
après épuration des items**

Libellé des items	Facteurs de crise	Pression concurrentielle	α global
	α par facteur	α par facteur	
CRfainf	0,622		0,665
CRfainov			
CRfapro			
COprom		0,675	
COprix			
CODistr			

1.2. Les variables indépendantes correspondantes aux différentes stratégies appliquées sur la période 2000 à 2007

Le tableau ci-dessous reprend la formulation des questions correspondantes aux stratégies appliquées sur la période 2000 à 2007, ainsi que le libellé des items.

Tableau 73 : La formulation des questions concernant les stratégies adoptées sur la période 2000 à 2007

Questions	Libellé des items	Modalités
Depuis 2000, avez-vous planté ou exploité des cépages selon vous peu valorisés par les vignerons ?	STRcep	Binaire
Avez-vous appliqué une stratégie de niche ?	STRnhap	Binaire
Avez-vous appliqué une stratégie de différenciation ?	STRdiap	Binaire
Avez-vous appliqué une stratégie de prix bas ?	STRpbap	Binaire
Avez-vous appliqué une stratégie d'intégration vers l'aval ?	STRiaap	Binaire
Avez-vous appliqué une stratégie de marketing relationnel ?	STRmrap	Binaire
Avez-vous appliqué une stratégie de marketing sur internet ?	STRmiap	Binaire
Avez-vous appliqué une stratégie de marketing international ?	STRmilap	Binaire
Avez-vous appliqué une stratégie de mise en réseau ?	STRrsap	Binaire

Initialement, nous avons tenté d'opérationnaliser une échelle « Stratégies 2000-2007 » à travers 9 items. Il s'est toutefois avéré comme un non sens de rassembler autour d'une même échelle « Stratégies 2000-2007 » des items aussi différents qu'une stratégie de niche ou qu'une stratégie de prix bas ou encore une stratégie de marketing international. Pour ne pas perdre de l'information, nous avons donc décidé de conserver séparément chacune de ces stratégies sous forme de variable indépendante (variable qualitative).

1.2.1. Le test du khi-deux comme test d'association de deux variables qualitatives

Le test du khi-deux a pour objet de tester l'indépendance des variables présentées ci-dessus dans un tableau croisé. Ce test s'obtient à partir de la procédure des tableaux croisés sous le logiciel SPSS. Pour interpréter la valeur du khi-deux (χ^2), « il est préférable de se référer au seuil de signification statistique ($> 0,05$ par exemple) plutôt qu'à la valeur du χ^2 qui varie selon le nombre de degrés de liberté » (Carricano et Poujol, 2008 : 38).

Tableau 74 : Test du khi-deux entre l'Application d'une stratégie d'exploitation de cépages peu valorisés par les vignerons et les 8 autres applications de stratégies

Depuis 2000, avez-vous planté ou exploité des cépages selon vous peu valorisés par les vignerons ?	Test du khi-deux
Avez-vous appliqué une stratégie de niche ?	Significatif ($p = 0,000 < 0,001$)
Avez-vous appliqué une stratégie de différenciation ?	N.S. ($p = 0,146 > 0,001$)
Avez-vous appliqué une stratégie de prix bas ?	N.S. ($p = 0,086 > 0,001$)
Avez-vous appliqué une stratégie d'intégration vers l'aval ?	N.S. ($p = 0,618 > 0,001$)
Avez-vous appliqué une stratégie de marketing relationnel ?	N.S. ($p = 0,704 > 0,001$)
Avez-vous appliqué une stratégie de marketing sur internet ?	N.S. ($p = 0,773 > 0,001$)
Avez-vous appliqué une stratégie de marketing international ?	N.S. ($p = 0,903 > 0,001$)
Avez-vous appliqué une stratégie de mise en réseau ?	N.S. ($p = 0,376 > 0,001$)

Le tableau ci-dessus montre que le test du khi-deux est significatif seulement pour le croisement entre Application d'une stratégie d'exploitation de cépages peu valorisés par les vignerons et Application d'une stratégie de niche. La valeur du khi-deux est à la fois élevée et inférieure à la valeur critique correspondant au seuil de signification statistique de 0,001 (nous obtenons 0,000). Ce résultat nous permet de rejeter H_{01} (« il n'existe pas de lien entre les variables ») et de conclure qu'il existe bien une relation entre l'Application d'une stratégie d'exploitation de cépages peu valorisés et l'Application d'une stratégie de niche.

Tableau 75 : Test du khi-deux entre l'Application de la stratégie de niche et 7 autres applications de stratégies

Avez-vous appliqué une stratégie de niche ?	Test du khi-deux
Avez-vous appliqué une stratégie de différenciation ?	Significatif ($p = 0,025 < 0,05$)
Avez-vous appliqué une stratégie de prix bas ?	N.S. ($p = 0,824 > 0,001$)
Avez-vous appliqué une stratégie d'intégration vers l'aval ?	N.S. ($p = 0,340 > 0,001$)
Avez-vous appliqué une stratégie de marketing relationnel ?	N.S. ($p = 0,841 > 0,001$)
Avez-vous appliqué une stratégie de marketing sur internet ?	N.S. ($p = 0,495 > 0,001$)
Avez-vous appliqué une stratégie de marketing international ?	N.S. ($p = 0,398 > 0,001$)
Avez-vous appliqué une stratégie de mise en réseau ?	N.S. ($p = 0,640 > 0,001$)

Le tableau ci-dessus montre que le test du khi-deux est significatif seulement pour le croisement de l'Application d'une stratégie de niche avec l'Application d'une stratégie de différenciation. La valeur du khi-deux est à la fois élevée et inférieure à la valeur critique correspondant au seuil de signification statistique de 0,05 (nous obtenons 0,000). Ce résultat nous permet de rejeter H_{02} (« il n'existe pas de lien entre les variables ») et de conclure qu'il

existe bien une relation entre l'Application d'une stratégie de niche et l'Application d'une stratégie de différenciation.

Tableau 76 : Test du khi-deux entre l'Application de la stratégie de différenciation et 7 autres applications de stratégies

Avez-vous appliqué une stratégie de différenciation ?	Test du khi-deux
Avez-vous appliqué une stratégie de prix bas ?	N.S. (p = 0,261 > 0,001)
Avez-vous appliqué une stratégie d'intégration vers l'aval ?	N.S. (p = 0,609 > 0,001)
Avez-vous appliqué une stratégie de marketing relationnel ?	N.S. (p = 0,086 > 0,05)
Avez-vous appliqué une stratégie de marketing sur internet ?	Significatif (p = 0,030 < 0,05)
Avez-vous appliqué une stratégie de marketing international ?	Significatif (p = 0,002 < 0,05)
Avez-vous appliqué une stratégie de mise en réseau ?	N.S. (p = 0,274 > 0,05)

Le tableau ci-dessus montre que le test du khi-deux est significatif pour deux croisements :

- entre l'Application d'une stratégie de différenciation et l'application d'une stratégie de marketing sur internet. La valeur du khi-deux est à la fois élevée et inférieure à la valeur critique correspondant au seuil de signification statistique de 0,05 (nous obtenons 0,03). Ce résultat nous permet de rejeter H_{03} (« il n'existe pas de lien entre les variables ») et de conclure qu'il existe bien une relation entre l'Application d'une stratégie de différenciation et l'Application d'une stratégie de marketing sur internet.
- entre l'Application d'une stratégie de différenciation et l'application d'une stratégie de marketing international. La valeur du khi-deux est à la fois élevée et inférieure à la valeur critique correspondant au seuil de signification statistique de 0,05 (nous obtenons 0,002). Ce résultat nous permet de rejeter H_{04} (« il n'existe pas de lien entre les variables ») et de conclure qu'il existe bien une relation entre l'Application d'une stratégie de différenciation et l'Application d'une stratégie de marketing international.

Tableau 77 : Test du khi-deux entre l'Application de la stratégie de prix bas et 5 autres applications de stratégies

Avez-vous appliqué une stratégie de prix bas ?	Test du khi-deux
Avez-vous appliqué une stratégie d'intégration vers l'aval ?	N.S. (p = 0,474 > 0,001)
Avez-vous appliqué une stratégie de marketing relationnel ?	N.S. (p = 0,517 > 0,001)
Avez-vous appliqué une stratégie de marketing sur internet ?	Significatif (p = 0,041 < 0,05)
Avez-vous appliqué une stratégie de marketing international ?	N.S. (p = 0,623 > 0,001)
Avez-vous appliqué une stratégie de mise en réseau ?	N.S. (p = 0,473 > 0,001)

Le tableau 77 montre que le test du khi-deux est significatif seulement pour le croisement de l'Application d'une stratégie de prix bas avec l'Application d'une stratégie de marketing sur internet. La valeur du khi-deux est à la fois élevée et inférieure à la valeur critique correspondant au seuil de signification statistique de 0,05 (nous obtenons 0,041). Ce résultat nous permet de rejeter H_{05} (« il n'existe pas de lien entre les variables ») et de conclure qu'il existe bien une relation entre l'Application d'une stratégie de prix bas et l'Application d'une stratégie de marketing sur internet.

Tableau 78 : Test du khi-deux entre l'Application de la stratégie d'intégration vers l'aval et 4 autres applications de stratégies

Avez-vous appliqué une stratégie d'intégration vers l'aval ?	Test du khi-deux
Avez-vous appliqué une stratégie de marketing relationnel ?	N.S. ($p = 0,445 > 0,001$)
Avez-vous appliqué une stratégie de marketing sur internet ?	Significatif ($p = 0,001 < 0,05$)
Avez-vous appliqué une stratégie de marketing international ?	N.S. ($p = 0,743 > 0,001$)
Avez-vous appliqué une stratégie de mise en réseau ?	N.S. ($p = 0,264 > 0,001$)

Le tableau ci-dessus montre que le test du khi-deux est significatif seulement pour le croisement de l'Application d'une stratégie d'intégration vers l'aval avec l'Application d'une stratégie de marketing sur internet. La valeur du khi-deux est à la fois élevée et inférieure à la valeur critique correspondant au seuil de signification statistique de 0,05 (nous obtenons 0,001). Ce résultat nous permet de rejeter H_{06} (« il n'existe pas de lien entre les variables ») et de conclure qu'il existe bien une relation entre l'Application d'une stratégie d'intégration vers l'aval et l'Application d'une stratégie de marketing sur internet.

Tableau 79 : Test du khi-deux entre l'Application de la stratégie de marketing relationnel et 3 autres applications de stratégies

Avez-vous appliqué une stratégie de marketing relationnel ?	Test du khi-deux
Avez-vous appliqué une stratégie de marketing sur internet ?	Significatif ($p = 0,022 < 0,05$)
Avez-vous appliqué une stratégie de marketing international ?	Significatif ($p = 0,001 < 0,05$)
Avez-vous appliqué une stratégie de mise en réseau ?	N.S. ($p = 0,471 > 0,001$)

Le tableau ci-dessus montre que le test du khi-deux est significatif pour deux croisements :
- entre l'Application d'une stratégie de marketing relationnel et l'application d'une stratégie de marketing sur internet. La valeur du khi-deux est à la fois élevée et inférieure à la valeur critique correspondant au seuil de signification statistique de 0,05 (nous obtenons 0,022). Ce résultat nous permet de rejeter H_{07} (« il n'existe pas de lien entre les variables ») et de

conclure qu'il existe bien une relation entre l'Application d'une stratégie de marketing relationnel et l'Application d'une stratégie de marketing sur internet.

- entre l'Application d'une stratégie de marketing relationnel et l'application d'une stratégie de marketing international. La valeur du khi-deux est à la fois élevée et inférieure à la valeur critique correspondant au seuil de signification statistique de 0,05 (nous obtenons 0,001). Ce résultat nous permet de rejeter H_{08} (« il n'existe pas de lien entre les variables ») et de conclure qu'il existe bien une relation entre l'Application d'une stratégie de marketing relationnel et l'Application d'une stratégie de marketing international.

Tableau 80 : Test du khi-deux entre l'Application de la stratégie de marketing sur internet et 2 autres applications de stratégies

Avez-vous appliqué une stratégie de marketing sur internet ?	Test du khi-deux
Avez-vous appliqué une stratégie de marketing international ?	Significatif ($p = 0,000 < 0,001$)
Avez-vous appliqué une stratégie de mise en réseau ?	N.S. ($p = 0,920 > 0,001$)

Le tableau ci-dessus montre que le test du khi-deux est significatif seulement pour le croisement de l'Application d'une stratégie de marketing sur internet avec l'Application d'une stratégie de marketing international. La valeur du khi-deux est à la fois élevée et inférieure à la valeur critique correspondant au seuil de signification statistique de 0,05 (nous obtenons 0,001). Ce résultat nous permet de rejeter H_{09} (« il n'existe pas de lien entre les variables ») et de conclure qu'il existe bien une relation entre l'Application d'une stratégie de marketing sur internet et l'Application d'une stratégie de marketing international.

Tableau 81 : Test du khi-deux entre l'Application de la stratégie de marketing international et l'Application de la stratégie de mise en réseau

Avez-vous appliqué une stratégie de marketing international ?	Test du khi-deux
Avez-vous appliqué une stratégie de mise en réseau ?	N.S. ($p = 0,637 > 0,001$)

Tableau 82 : Récapitulatif des tests du khi-deux entre les différentes stratégies appliquées sur la période 2000-2007

		Test du khi-deux								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	STRcep	1								
2	STRnhap	Significatif (p = 0,000 < 0,001)	1							
3	STRdiap	N.S. (p = 0,146 > 0,001)	Significatif (p = 0,025 < 0,05)	1						
4	STRpbap	N.S. (p = 0,086 > 0,001)	N.S. (p = 0,824 > 0,001)	N.S. (p = 0,261 > 0,001)	1					
5	STRiaap	N.S. (p = 0,618 > 0,001)	N.S. (p = 0,340 > 0,001)	N.S. (p = 0,609 > 0,001)	N.S. (p = 0,474 > 0,001)	1				
6	STRmrap	N.S. (p = 0,704 > 0,001)	N.S. (p = 0,841 > 0,001)	N.S. (p = 0,086 > 0,05)	N.S. (p = 0,517 > 0,001)	N.S. (p = 0,445 > 0,001)	1			
7	STRmiap	N.S. (p = 0,773 > 0,001)	N.S. (p = 0,495 > 0,001)	Significatif (p = 0,030 < 0,05)	Significatif (p = 0,041 < 0,05)	Significatif (p = 0,001 < 0,05)	Significatif (p = 0,022 < 0,05)	1		
8	STRmilap	N.S. (p = 0,903 > 0,001)	N.S. (p = 0,398 > 0,001)	Significatif (p = 0,002 < 0,05)	N.S. (p = 0,623 > 0,001)	N.S. (p = 0,743 > 0,001)	Significatif (p = 0,001 < 0,05)	Significatif (p = 0,000 < 0,001)	1	
9	STRrsap	N.S. (p = 0,376 > 0,001)	N.S. (p = 0,640 > 0,001)	N.S. (p = 0,274 > 0,05)	N.S. (p = 0,473 > 0,001)	N.S. (p = 0,264 > 0,001)	N.S. (p = 0,471 > 0,001)	N.S. (p = 0,920 > 0,001)	N.S. (p = 0,637 > 0,001)	1

1.3. L'échelle « Planification stratégique »

Nous avons opérationnalisé l'échelle « Planification stratégique » à travers 7 items. Le tableau ci-dessous reprend la formulation des questions ainsi que le libellé des items.

Tableau 83 : La formulation des questions de l'échelle « Planification stratégique »

Questions	Libellé des items	Modalités
Planifiez-vous votre activité ?	STpl	Binaire
Cette planification est-elle formalisée ?	STplF	Binaire
Planifiez-vous votre activité sur une durée minimale de une année ?	STpltps	Binaire
Faites-vous un planning opérationnel incluant des budgets dédiés ?	STplop	Binaire
Prospectez-vous de nouveaux clients en France ?	STprF	Binaire
Prospectez-vous de nouveaux clients à l'étranger ?	STprX	Binaire
Vous ne prospectez pas de nouveaux clients.	STnpr	Binaire

1.3.1. L'analyse de la fiabilité de l'échelle « Planification stratégique »

Étape 1 : ACP avant épuration de l'échelle

Nous constatons que seuls quatre items acceptent une corrélation supérieure à 0,5. Nous pouvons en déduire que les items ne sont pas fortement corrélés avec le score global. Quant à la valeur KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), elle est moyenne (0,794). La règle de Kaiser indique qu'un seul axe factoriel est à retenir, ce qui explique 50,502 % de la variance totale (Valeur Propre : 3,535). Enfin, les Alphas de Cronbach par item atteignent largement le minimum acceptable ($\alpha > 0,60$). L'Alpha de Cronbach global est bon ($\alpha = 0,787$). La poursuite de l'analyse statistique devrait nous permettre d'améliorer encore ces résultats.

PHASE 1 : AVANT ÉPURATION DE L'ÉCHELLE						
Libellés des items	Cor. Items	α	Composantes	VP	Variance (en %)	Cumulés (en %)
STpl	0,833	0,712	1	3,535	50,502	50,502
STplF	0,768	0,698	2	1,930	27,571	78,073
STpltps	0,766	0,699	3	0,758	10,833	88,906
STplop	0,740	0,708	4	0,300	4,289	93,195
STprF	0,210	0,808	5	0,232	3,319	96,514
STprX	0,238	0,804	6	0,150	2,148	98,662
STnpr	0,000	0,820	7	0,094	1,338	100,000
Alpha de Cronbach global			0,787			
KMO			0,794			
Khi-deux approximé			823,135			
ddl			21			
Signification de Bartlett			0,000			

Le test du khi-deux comme test d'association de deux items qualitatifs

Le test du khi-deux a pour objet de tester, dans un tableau croisé, l'indépendance des items composants l'échelle. Ce test s'obtient à partir de la procédure des tableaux croisés sous le logiciel SPSS. Pour interpréter la valeur du khi-deux (χ^2), « il est préférable de se référer au seuil de signification statistique ($> 0,05$ par exemple) plutôt qu'à la valeur du χ^2 qui varie selon le nombre de degrés de liberté » (Carricano et Poujol, 2008 : 38).

L'analyse descriptive, à partir du test du khi-deux, identifie un certain nombre de liens significatifs entre les items composant l'échelle « Planification et Prospection » (cf. tableaux ci-dessous).

Tableau 84 : Test du khi-deux entre le fait de planifier son activité et 6 autres pratiques stratégiques

Planifiez-vous votre activité ?	Test du khi-deux
Cette planification est-elle formalisée ?	Significatif ($p = 0,032 < 0,05$)
Planifiez-vous votre activité sur une durée minimale de une année ?	Non possible
Faites-vous un planning opérationnel incluant des budgets dédiés ?	N.S. ($p = 0,127 > 0,001$)
Prospectez-vous de nouveaux clients en France ?	N.S. ($p = 0,103 > 0,001$)
Prospectez-vous de nouveaux clients à l'étranger ?	N.S. ($p = 0,070 > 0,001$)
Vous ne prospectez pas de nouveaux clients.	Significatif ($p = 0,042 < 0,05$)

Le tableau ci-dessus montre ainsi que le test du khi-deux est significatif pour deux croisements :

- entre Planifier son activité et Formaliser cette planification. La valeur du khi-deux est à la fois élevée et inférieure à la valeur critique correspondant au seuil de signification statistique de 0,05 (nous obtenons 0,032). Ce résultat nous permet de rejeter H_{010} (« il n'existe pas de lien entre les variables ») et de conclure qu'il existe bien une relation entre le fait de prospecter de nouveaux clients en France et le fait de prospecter de nouveaux clients à l'étranger.

- entre Planifier son activité et Ne pas prospecter de nouveaux clients. Ce résultat nous permet de rejeter H_{011} (« il n'existe pas de lien entre les variables ») et de conclure qu'il existe bien une relation entre le fait de planifier son activité et le fait de ne pas prospecter de nouveaux clients. Ce résultat souligne le fait que l'on peut ainsi planifier son activité sans pour autant avoir besoin de prospecter de nouveaux clients.

Tableau 85 : Test du khi-deux entre le fait de formaliser la planification de son activité et 5 autres pratiques stratégiques

Cette planification est-elle formalisée ?	Test du khi-deux
Planifiez-vous votre activité sur une durée minimale de une année ?	N.S. ($p = 0,711 > 0,001$)
Faites-vous un planning opérationnel incluant des budgets dédiés ?	N.S. ($p = 0,206 > 0,001$)
Prospectez-vous de nouveaux clients en France ?	N.S. ($p = 0,197 > 0,001$)
Prospectez-vous de nouveaux clients à l'étranger ?	N.S. ($p = 0,618 > 0,001$)
Vous ne prospectez pas de nouveaux clients.	N.S. ($p = 0,118 > 0,001$)

Tableau 86 : Test du khi-deux entre le fait de planifier son activité sur une durée minimale de une année et 4 autres pratiques stratégiques

Planifiez-vous votre activité sur une durée minimale de une année ?	Test du khi-deux
Faites-vous un planning opérationnel incluant des budgets dédiés ?	N.S. ($p = 0,057 > 0,001$)
Prospectez-vous de nouveaux clients en France ?	N.S. ($p = 0,397 > 0,001$)
Prospectez-vous de nouveaux clients à l'étranger ?	N.S. ($p = 0,223 > 0,001$)
Vous ne prospectez pas de nouveaux clients.	N.S. ($p = 0,412 > 0,001$)

Tableau 87 : Test du khi-deux entre le fait de réaliser un planning opérationnel incluant des budgets dédiés et 3 autres pratiques stratégiques

Faites-vous un planning opérationnel incluant des budgets dédiés?	Test du khi-deux
Prospectez-vous de nouveaux clients en France ?	N.S. ($p = 0,622 > 0,001$)
Prospectez-vous de nouveaux clients à l'étranger ?	N.S. ($p = 0,398 > 0,001$)
Vous ne prospectez pas de nouveaux clients.	N.S. ($p = 0,252 > 0,001$)

Tableau 88 : Test du khi-deux entre Prospector des nouveaux clients en France et Prospector de nouveaux clients à l'étranger

Prospectez-vous de nouveaux clients en France ?	Test du khi-deux
Prospectez-vous de nouveaux clients à l'étranger ?	Significatif ($p = 0,002 < 0,05$)

Le tableau ci-dessus montre que le test du khi-deux est significatif pour le croisement Prospector de nouveaux clients en France avec le fait de prospecter de nouveaux clients à l'étranger. La valeur du khi-deux est à la fois élevée et inférieure à la valeur critique correspondant au seuil de signification statistique de 0,05 (nous obtenons 0,002). Ce résultat nous permet de rejeter H_{012} (« il n'existe pas de lien entre les variables ») et de conclure qu'il existe bien une relation entre le fait de prospecter de nouveaux clients en France et le fait de prospecter de nouveaux clients à l'étranger.

Tableau 89 : Récapitulatif des tris croisés entre les différentes pratiques stratégiques

		1	2	3	4	5	6	7
1	STpl	1						
2	STplF	Significatif ($p = 0,032 < 0,05$)	1					
3	STpltps	-	N.S. ($p = 0,711 > 0,001$)	1				
4	STplop	N.S. ($p = 0,127 > 0,001$)	N.S. ($p = 0,206 > 0,001$)	N.S. ($p = 0,057 > 0,001$)	1			
5	STprF	N.S. ($p = 0,103 > 0,001$)	N.S. ($p = 0,197 > 0,001$)	N.S. ($p = 0,397 > 0,001$)	N.S. ($p = 0,622 > 0,001$)	1		
6	STprX	N.S. ($p = 0,070 > 0,001$)	N.S. ($p = 0,618 > 0,001$)	N.S. ($p = 0,223 > 0,001$)	N.S. ($p = 0,398 > 0,001$)	Significatif ($p = 0,002 < 0,05$)	1	
7	STnpr	Significatif ($p = 0,042 < 0,05$)	N.S. ($p = 0,118 > 0,001$)	N.S. ($p = 0,412 > 0,001$)	N.S. ($p = 0,252 > 0,001$)	-	-	1

Étape 2 : Épuration de l'échelle

L'examen des communalités révèle que trois items : STprf, STprX et STnpr sont en dessous du seuil minimum requis ($\text{Cos}^2 > 0,5$). Afin d'améliorer nos résultats, nous décidons de les retirer de notre étude. Ainsi, un seul facteur est à retenir pour expliquer plus de 87,686 % de la variance totale (Valeur Propre à 3,507) (cf. tableau ci-dessous).

Tableau 90 : Étape 2 « Épuration de l'échelle »

	Communalités (Cos^2)					
	Avant épurations	Épurations				Après épurations
	Axe 1	1	2	3	4	Axe 1
STpl	0,927	0,860	0,856	0,851	0,860	0,928
STplF	0,954	0,909	0,912	0,913	0,913	0,955
STpltps	0,943	0,890	0,892	0,893	0,890	0,943
STplop	0,916	0,840	0,842	0,843	0,844	0,919
STprF	0,075	0,006				
STprX	0,108	0,012	0,007			
STnpr	-0,138	0,019	0,023	0,026		

Tableau 91 : Les nouveaux axes factoriels

Composantes	VP	% de la variance	% cumulés
1	3,507	87,686	87,686
2	0,239	5,975	93,661
3	0,156	3,898	97,560
4	0,098	2,440	100,000

Étape 3 : ACP après épuration de l'échelle

Un seul facteur a été mis en évidence **la Composante : « Planification stratégique »** qui explique 87,686 % de la variance et regroupe les 4 items suivants : planifier son activité [STpl] ; formaliser son plan d'activité [STplF] ; planifier son activité sur une durée minimale de une année [STpltps] et enfin inclure des budgets dédiés à son planning opérationnel [STplop].

Nous n'effectuerons pas de rotation avec un seul facteur, de même, nous ne sommes pas en mesure de calculer l'information restituée par rotation.

Cette composante « Planification stratégique » obtient donc un Alpha de Cronbach de 0,942. Finalement, avec un Alpha de Cronbach global de 0,942, l'épuration de 3 items aura

renforcé la fiabilité de la mesure. La poursuite de notre étude nous permettra de valider cette échelle et ce via une Analyse Factorielle Confirmatoire.

Libellés des items	Planification stratégique	
	Cor. items	α
STpl	0,872	0,942
STplF	0,912	0,911
STpltps	0,902	0,913
STplop	0,860	0,925
Alpha de Cronbach global	0,942	

1.3.2. L'analyse de la validité de l'échelle « Planification stratégique »

Initialement, notre échelle était composée de sept items. Par la suite, l'Analyse Factorielle Confirmatoire de cette échelle, réalisée sur les quatre items retenus, indique qu'aucun de ces items n'obtient de poids factoriel standardisé en dessous de 0,5. Aucun item n'est normalement à supprimer pour améliorer la validité convergente du construit. Toutefois, après analyse, nous notons que l'indice RMSEA (0,202) n'est pas compris entre 0,05 et 0,09 comme habituellement requis. Nous tentons d'améliorer ce résultat en supprimant l'item avec le poids factoriel standardisé le plus faible : STplop (cor. = 0,875). Le RMSEA après épuration de l'item STplop est de 0,995. Le RMSEA après épuration de l'item STplop est de 0,995. Malgré que le RMSEA avant épuration de l'item STplop soit de 0,202, nous décidons de réintégrer l'item STplop afin de ne pas appauvrir les résultats de la recherche.

Nous retenons donc l'analyse 1 pour cette Analyse Factorielle Confirmatoire (*cf.* tableau 92). Le khi-deux restant sensible à la taille de l'échantillon, l'analyse d'indices d'ajustements absolus et relatifs nous permettra de mesurer l'adéquation du modèle aux données. D'après Roussel et *al.* (2002), le degré de liberté (DDL) indique la valeur de l'écart entre le nombre de corrélations ou de covariances potentielles et estimées. Notre modèle est « sur-identifié » car $DDL > 0$. On détient davantage d'informations dans la matrice de données de départ que dans la matrice des coefficients à estimer. L'indice χ^2/DDL (7,473) n'est pas inférieur à 5 comme habituellement requis. Les indices absolus GFI (0,954) et AGFI (0,769) avoisinent 0,9. Ces indices mesurent la part relative de la variance-covariance expliquée par le modèle (GFI), ajustée par le nombre de variables par rapport au nombre de

degré de liberté (AGFI). L'indice RMR est proche de 0 (0,012). Les indices relatifs NFI, RFI, CFI, IFI et TLI sont tous corrects puisqu'ils s'approchent voire dépassent le seuil de 0,90.

En définitive, l'échelle « Planification stratégique » présente une bonne validité convergente avec des poids factoriels supérieurs à 0,5 est une valeur t supérieure à 1,96. Une seule composante constitue cette échelle « Planification stratégique » (i.e. *planifier son activité [STpl] ; formaliser son plan d'activité [STplF] ; planifier son activité sur une durée minimale de une année [STpltps] et enfin inclure des budgets dédiés à son planning opérationnel [STplop]*).

Le tableau n° 93 présente l'Alpha de Cronbach de l'unique facteur « Planification stratégique » qui est 0,942. Carricano et Poujol (2008 : 53) demande alors de considérer la réduction du nombre d'items, ce que nous avons tenté sans résultat probant. L'Analyse Factorielle Confirmatoire confirme ainsi la robustesse de notre construit avec une validité convergente démontrant un α global de 0,942.

Tableau 92 : Analyse de la validité convergente de l'échelle « Planification stratégique »

	Analyse 1			Analyse 2		
	Cor.	t		Cor.	t	
STpl	0,906	14,734		0,904	14,624	
STplF	0,955	16,15		0,975	16,687	
STpltps	0,920	15,112		0,898	14,465	
STplop	0,875	13,847				

	Indices absolus							Indices relatifs				
	χ^2	DDL	χ^2/DDL	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	NFI	RFI	CFI	IFI	TLI
Analyse 1	14,945	2	7,473	0,954	0,769	0,012	0,202	0,978	0,935	0,981	0,981	0,944
Analyse 2	0	0		1		0	0,995	1		1	1	

Tableau 93 : Analyse de la fiabilité de l'échelle « Planification stratégique »

Libellé des items	Planification stratégique	α global
	α par facteur	
STpl		
STplF	0,942	0,942
Tpltps		
STplop		

1.4. L'échelle « Recherche d'informations et Prospection »

Nous avons opérationnalisé l'échelle « Recherche d'informations et Prospection » à travers 15 items. Le tableau ci-dessous reprend la formulation des questions ainsi que le libellé des items.

**Tableau 94 : La formulation des questions de l'échelle
« Recherche d'informations et Prospection »**

Questions	Libellé des items
Obtenez-vous des informations sur ces nouveaux marchés via un réseau professionnel ?	PSires
Obtenez-vous des informations sur ces nouveaux marchés via des revues généralistes ou spécialisées ?	PSirev
Obtenez-vous des informations sur ces nouveaux marchés via internet ?	PSiweb
Obtenez-vous des informations sur ces nouveaux marchés via une agence spécialisée (ex: Septimanie Export) ?	PSias
Obtenez-vous des informations sur ces nouveaux marchés via des consommateurs directs ?	PSicd
Obtenez-vous des informations sur ces nouveaux marchés via des agents (dont courtiers) ?	PSiag
Obtenez-vous des informations sur ces nouveaux marchés via des négociants ?	PSineg
Obtenez-vous des informations sur ces nouveaux marchés via des oenologues ?	PSioen
Fréquence de l'actualisation de ces informations ?	PSifqac
Dans le cadre de cette prospection, recherchez-vous des informations du type préférences et demandes des consommateurs ?	PSipdc
Dans le cadre de cette prospection, recherchez-vous des informations du type stratégies des concurrents ?	PSistrc
Dans le cadre de cette prospection, recherchez-vous des informations du type évolution des marchés internationaux ?	PSiemx
Dans le cadre de cette prospection, recherchez-vous des informations du type évolution du secteur de la distribution ?	PSiesd
Dans le cadre de cette prospection, recherchez-vous des informations du type évolution des packaging produits (étiquette, habillage) ?	PSiepp
Dans le cadre de cette prospection, recherchez-vous des informations du type contacts importateurs, distributeurs ?	PSicid

1.4.1. L'analyse de la fiabilité de l'échelle « Recherche d'informations et Prospection »

Étape 1 : ACP avant épuration de l'échelle

Nous constatons que seuls cinq items n'acceptent pas une corrélation supérieure à 0,5. Nous pouvons en déduire que les items sont plutôt corrélés avec le score global. Quant à la valeur KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), elle est plutôt forte (0,882). La règle de Kaiser indique que deux axes factoriels sont à retenir, ce qui explique 50,009 % de la variance totale (Valeur Propre : 1,319). Enfin, les Alphas de Cronbach par item atteignent largement le minimum acceptable ($\alpha > 0,60$). L'Alpha de Cronbach global est très bon ($\alpha = 0,890$). La poursuite de l'analyse statistique devrait nous permettre d'améliorer encore ces résultats.

PHASE 1 : AVANT ÉPURATION DE L'ÉCHELLE						
Libellés des items	Cor. Items	α	Composantes	VP	Variance (en %)	Cumulés (en %)
PSires	0,485	0,887	1	6,183	41,217	41,217
PSirev	0,596	0,882	2	1,319	8,792	50,009
PSiweb	0,569	0,883	3	1,108	7,389	57,398
PSias	0,504	0,886	4	1,029	6,857	64,254
PSicd	0,453	0,888	5	0,908	6,055	70,309
PSiag	0,464	0,888	6	0,778	5,187	75,495
PSineg	0,259	0,894	7	0,730	4,867	80,363
PSioen	0,565	0,884	8	0,604	4,027	84,390
PSifqac	0,266	0,893	9	0,561	3,743	88,133
PSipdc	0,627	0,881	10	0,430	2,868	91,001
PSistrc	0,708	0,878	11	0,368	2,456	93,457
PSiemx	0,749	0,875	12	0,296	1,972	95,429
PSiesd	0,752	0,875	13	0,272	1,815	97,244
PSiepp	0,717	0,876	14	0,234	1,560	98,804
PSicid	0,649	0,879	15	0,179	1,196	100,000
Alpha de Cronbach global			0,890			
KMO			0,882			
Khi-deux approximé			1079,162			
ddl			105,000			
Signification de Bartlett			0,000			

L'analyse descriptive de la matrice des corrélations de l'échelle « Recherche d'informations et Prospection » identifie un certain nombre de liens significatifs entre les items (*cf.* tableau 95). Notre étude montre ainsi qu'obtenir des informations sur les nouveaux marchés via des revues généralistes ou spécialisées [PSirev] est significativement lié au fait d'obtenir des informations sur les nouveaux marchés via un réseau professionnel [PSires] (0,411**, $p < 0,01$).

La matrice des corrélations montre aussi qu'obtenir des informations sur les nouveaux marchés via internet [PSiweb] est significativement lié au fait d'obtenir des informations sur les nouveaux marchés via des revues généralistes ou spécialisées [PSirev] (0,589**, $p < 0,01$), au fait d'obtenir des informations sur les nouveaux marchés via un réseau professionnel [Sires] (0,322**, $p < 0,01$).

Notre étude montre qu'obtenir des informations sur les nouveaux marchés via une agence spécialisée [PSias] est significativement lié au fait d'obtenir des informations sur les

nouveaux marchés : via internet [PSiweb] (0,504**, $p < 0,01$), via des revues généralistes ou spécialisées [PSirev] (0,364**, $p < 0,01$) et via un réseau professionnel [PSires] (0,326**, $p < 0,01$).

La matrice des corrélations montre aussi qu'obtenir des informations sur les nouveaux marchés via des consommateurs directs [PSicd] est significativement lié au fait d'obtenir des informations sur les nouveaux marchés via internet [PSiweb] (0,370**, $p < 0,01$), au fait d'obtenir des informations sur les nouveaux marchés via des revues généralistes ou spécialisées [PSirev] (0,409**, $p < 0,01$) et enfin au fait d'obtenir des informations sur les nouveaux marchés via une agence spécialisée [PSias] (0,184*, $p < 0,05$).

Obtenir des informations sur les nouveaux marchés via des agents [PSiag] est significativement lié au fait d'obtenir des informations sur les nouveaux marchés : via une agence spécialisée [PSias] (0,305** $p < 0,01$), via internet [PSiweb] (0,281**, $p < 0,01$), via des revues généralistes ou spécialisées [PSirev] (0,224**, $p < 0,01$), via un réseau professionnel [PSires] (0,328**, $p < 0,01$) et enfin via des consommateurs directs [PSicd] (0,194*, $p < 0,05$).

Obtenir des informations sur les nouveaux marchés via des négociants [PSineg] est significativement lié au fait d'obtenir des informations sur les nouveaux marchés via : des revues généralistes ou spécialisées [PSirev] (0,231**, $p < 0,01$) et via des agents [PSiag] (0,159*, $p < 0,05$).

Obtenir des informations sur les nouveaux marchés via des oenologues [PSioen] est significativement lié au fait d'obtenir des informations sur les nouveaux marchés : via des négociants [PSineg] (0,232**, $p < 0,01$), via des agents [PSiag] (0,321**, $p < 0,01$), via des consommateurs directs [PSicd] (0,418**, $p < 0,01$), via une agence spécialisée [PSias] (0,288** $p < 0,01$), via internet [PSiweb] (0,348**, $p < 0,01$), via des revues généralistes ou spécialisées [PSirev] (0,384**, $p < 0,01$) et via un réseau professionnel [PSires] (0,313**, $p < 0,01$).

La fréquence d'actualisation des informations [PSifqac] est significativement liée au fait d'obtenir des informations sur les nouveaux marchés via : internet [PSiweb] (0,181*, $p < 0,05$), via des revues généralistes ou spécialisées [PSirev] (0,156*, $p < 0,05$) et via un réseau professionnel [PSires] (0,159*, $p < 0,05$).

Rechercher des informations du type préférences et demandes des consommateurs [PSipdc] est significativement lié à la fréquence d'actualisation des informations [PSifqac] (0,291**, $p < 0,01$), au fait d'obtenir des informations sur les nouveaux marchés : via des oenologues [PSioen] (0,429**, $p < 0,01$), via des agents [PSiag] (0,262**, $p < 0,01$), via des consommateurs directs [PSicd] (0,450**, $p < 0,01$), via internet [PSiweb] (0,283**, $p < 0,01$),

via des revues généralistes ou spécialisées [PSirev] (0,344**, $p < 0,01$), via un réseau professionnel [PSires] (0,334**, $p < 0,01$) et via une agence spécialisée [PSias] (0,200* $p < 0,05$).

Rechercher des informations du type stratégies des concurrents [PSistr] est significativement lié à rechercher des informations du type préférences et demandes des consommateurs [PSipdc] (0,601**, $p < 0,01$), au fait d'obtenir des informations sur les nouveaux marchés : via des oenologues [PSioen] (0,434**, $p < 0,01$), via des négociants [PSineg] (0,239**, $p < 0,01$), via des agents [PSiag] (0,329**, $p < 0,01$), via des consommateurs directs [PSicd] (0,384**, $p < 0,01$), via une agence spécialisée [PSias] (0,335**, $p < 0,01$), via internet [PSiweb] (0,376**, $p < 0,01$), via des revues généralistes ou spécialisées [PSirev] (0,471**, $p < 0,01$), via un réseau professionnel [PSires] (0,297**, $p < 0,01$), ainsi qu'à la fréquence d'actualisation des informations [PSifqac] (0,171* $p < 0,05$).

Rechercher des informations du type évolution des marchés internationaux [PSiemx] est significativement lié à rechercher des informations du type stratégies des concurrents [PSistr] (0,681**, $p < 0,01$), à rechercher des informations du type préférences et demandes des consommateurs [PSipdc] (0,536**, $p < 0,01$), à la fréquence d'actualisation des informations [PSifqac] (0,227**, $p < 0,01$), au fait d'obtenir des informations sur les nouveaux marchés via des oenologues [PSioen] (0,446**, $p < 0,01$), via des agents [PSiag] (0,450**, $p < 0,01$), via des consommateurs directs [PSicd] (0,234**, $p < 0,01$), via une agence spécialisée [PSias] (0,411**, $p < 0,01$), via internet [PSiweb] (0,383**, $p < 0,01$), via des revues généralistes ou spécialisées [PSirev] (0,437**, $p < 0,01$), via un réseau professionnel [PSires] (0,401**, $p < 0,01$) et via des négociants [PSineg] (0,195*, $p < 0,05$).

Rechercher des informations du type évolution du secteur de la distribution [PSiesd] est significativement lié à rechercher des informations : du type évolution des marchés internationaux [PSiemx] (0,733**, $p < 0,01$), du type stratégies des concurrents [PSistr] (0,716**, $p < 0,01$), du type préférences et demandes des consommateurs [PSipdc] (0,575**, $p < 0,01$), et aussi au fait d'obtenir des informations sur les nouveaux marchés via des oenologues [PSioen] (0,438**, $p < 0,01$), via des négociants [PSineg] (0,251*, $p < 0,05$), via des agents [PSiag] (0,442**, $p < 0,01$), via des consommateurs directs [PSicd] (0,324**, $p < 0,01$), via une agence spécialisée [PSias] (0,382**, $p < 0,01$), via internet [PSiweb] (0,432**, $p < 0,01$), via des revues généralistes ou spécialisées [PSirev] (0,493**, $p < 0,01$), via un réseau professionnel [PSires] (0,371**, $p < 0,01$) et à la fréquence d'actualisation des informations [PSifqac] (0,155*, $p < 0,05$).

Tableau 95 : Matrice des corrélations de l'échelle « Recherche d'informations et Prospection »

		Corrélations														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	PSires	1														
2	PSirev	0,411**	1													
3	PSiweb	0,322**	0,589**	1												
4	PSias	0,326**	0,364**	0,504**	1											
5	PSicd	0,128	0,409**	0,370**	0,184*	1										
6	PSiag	0,328**	0,224**	0,281**	0,305**	0,194*	1									
7	PSineg	0,122	0,231**	0,119	0,131	0,135	0,159*	1								
8	PSioen	0,313**	0,384**	0,348**	0,288**	0,418**	0,321**	0,232**	1							
9	PSifqac	0,159*	0,156*	0,181*	0,110	0,133	0,056	0,060	0,143	1						
10	PSipdc	0,334**	0,344**	0,283**	0,200*	0,450**	0,262**	0,125	0,429**	0,291**	1					
11	PSistr	0,297**	0,471**	0,376**	0,335**	0,384**	0,329**	0,239**	0,434**	0,171*	0,601**	1				
12	PSiemx	0,401**	0,437**	0,383**	0,411**	0,234**	0,450**	0,195*	0,446**	0,227**	0,536**	0,681**	1			
13	PSiesd	0,371**	0,493**	0,432**	0,382**	0,324**	0,442**	0,251**	0,438**	0,155*	0,575**	0,716**	0,733**	1		
14	PSiepp	0,312**	0,385**	0,373**	0,387**	0,528**	0,244**	0,194*	0,405**	0,289**	0,701**	0,659**	0,646**	0,588**	1	
15	PSicid	0,464**	0,325**	0,447**	0,477**	0,185*	0,486**	0,180*	0,358**	0,253**	0,355**	0,418**	0,644**	0,547**	0,479**	1

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Rechercher des informations du type évolution des packaging produits [PSiepp] est significativement lié à rechercher des informations : du type évolution du secteur de la distribution [PSiesd] (0,588**, $p < 0,01$), du type évolution des marchés internationaux [PSiemx] (0,646**, $p < 0,01$), du type stratégies des concurrents [PSistr] (0,659**, $p < 0,01$), du type préférences et demandes des consommateurs [PSipdc] (0,701**, $p < 0,01$), à la fréquence d'actualisation des informations [PSifqac] (0,289**, $p < 0,01$), au fait d'obtenir des informations sur les nouveaux marchés via des oenologues [PSioen] (0,405**, $p < 0,01$), via des agents [PSiag] (0,244**, $p < 0,01$), via des consommateurs directs [PSicd] (0,528**, $p < 0,01$), via une agence spécialisée [PSias] (0,387**, $p < 0,01$), via internet [PSiweb] (0,373**, $p < 0,01$), via des revues généralistes ou spécialisées [PSirev] (0,385**, $p < 0,01$), via un réseau professionnel [PSires] (0,312**, $p < 0,01$) et via des négociants [PSineg] (0,194*, $p < 0,05$).

Enfin, la matrice des corrélations montre que rechercher des informations du type contacts importateurs et distributeurs [PSicid] est significativement lié à rechercher des informations du type : évolution des packaging produits [PSiepp] (0,479**, $p < 0,01$), du type évolution du secteur de la distribution [PSiesd] (0,547**, $p < 0,01$), du type évolution des marchés internationaux [PSiemx] (0,644**, $p < 0,01$), du type stratégies des concurrents [PSistr] (0,418**, $p < 0,01$), du type préférences et demandes des consommateurs [PSipdc] (0,355**, $p < 0,01$), et aussi à la fréquence d'actualisation des informations [PSifqac] (0,253**, $p < 0,01$), au fait d'obtenir des informations sur les nouveaux marchés via des oenologues [PSioen] (0,358**, $p < 0,01$), via des agents [PSiag] (0,486**, $p < 0,01$), via internet [PSiweb] (0,447**, $p < 0,01$), via des revues généralistes ou spécialisées [PSirev] (0,325**, $p < 0,01$), via un réseau professionnel [PSires] (0,464**, $p < 0,01$), via une agence spécialisée [PSias] (0,477**, $p < 0,01$), via des négociants [PSineg] (0,180*, $p < 0,05$) et via des consommateurs directs [PSicd] (0,185*, $p < 0,05$).

Étape 2 : Épuration de l'échelle

L'examen des communalités révèle que six items : PSineg, PSifqac, PSioen, Psiag, PSicd et PSires sont en dessous du seuil minimum requis ($\text{Cos}^2 > 0,5$). Afin d'améliorer nos résultats, nous décidons de les retirer de notre étude. Ainsi, un seul facteur est à retenir pour expliquer plus de 54,452 % de la variance totale (Valeur Propre à 4,901) (cf. tableau 97).

Tableau 96 : Étape 2 « Épuration de l'échelle »

Communalités (Cos²)											
	Avant épurations		Épurations							Après épurations	
	Axe 1	Axe 2	1	2	3	4	5	6	7	Axe 1	Axe 2
PSires	0,552	0,357	0,432	0,434	0,442	0,443	0,447	0,406			
PSirev	0,658	0,047	0,435	0,432	0,434	0,434	0,483	0,535	0,538	0,651	0,337
PSiweb	0,633	0,228	0,452	0,457	0,454	0,460	0,554	0,661	0,725	0,638	0,565
PSias	0,569	0,428	0,507	0,509	0,507	0,510	0,582	0,585	0,627	0,587	0,532
PSicd	0,530	-0,480	0,512	0,512	0,540	0,509	0,441				
Psiag	0,532	0,388	0,434	0,434	0,424	0,423					
PSineg	0,311	0,005	0,097								
PSioen	0,628	-0,108	0,406	0,403	0,411						
PSifqac	0,315	-0,194	0,137	0,138							
PSipdc	0,707	-0,444	0,697	0,702	0,687	0,699	0,722	0,712	0,718	0,708	-0,466
PSistrc	0,784	-0,226	0,665	0,664	0,679	0,696	0,708	0,736	0,733	0,813	-0,270
PSiemx	0,817	0,071	0,673	0,676	0,677	0,683	0,673	0,731	0,734	0,844	-0,145
PSiesd	0,819	-0,007	0,671	0,669	0,677	0,689	0,688	0,726	0,730	0,843	-0,141
PSiepp	0,783	-0,350	0,735	0,738	0,728	0,756	0,758	0,727	0,725	0,802	-0,288
PSicid	0,708	0,384	0,649	0,651	0,663	0,661	0,603	0,555	0,533	0,707	0,182

Tableau 97 : Les nouveaux axes factoriels

Composantes	VP	% de la variance	% cumulés
1	4,901	54,452	54,452
2	1,162	12,910	67,362
3	0,791	8,793	76,155
4	0,569	6,319	82,474
5	0,471	5,235	87,709
6	0,349	3,879	91,588
7	0,303	3,370	94,958
8	0,241	2,676	97,634
9	0,213	2,366	100,000

Étape 3 : ACP après épuration de l'échelle

Un seul facteur a été mis en évidence : **la Composante « Type d'informations »** qui explique 54,452 % de la variance et regroupe les 9 items suivants : obtenir des informations sur les nouveaux marchés via des revues généralistes ou spécialisées [PSirev] ; obtenir des informations sur les nouveaux marchés via internet [PSiweb] ; obtenir des informations sur les nouveaux marchés via une agence spécialisée [PSias] ; rechercher des informations du type

préférences et demandes des consommateurs [PSipdc] ; rechercher des informations du type stratégies des concurrents [PSistr] ; rechercher des informations du type évolution des marchés internationaux [PSiemx] ; rechercher des informations du type évolution du secteur de la distribution [PSiesd] ; rechercher des informations du type évolution des packaging produits [PSiepp] et rechercher des informations du type contacts importateurs et distributeurs [PSicid].

Nous n'effectuerons pas de rotation avec un seul facteur, de même, nous ne sommes pas en mesure de calculer l'information restituée par rotation. Cette composante « Type d'informations » obtient donc un Alpha de Cronbach de 0,892. Finalement, avec un Alpha de Cronbach global de 0,892, l'épuration de 6 items aura légèrement renforcé la fiabilité de la mesure. Nous poursuivons notre étude via une Analyse Factorielle Confirmatoire afin de valider cette échelle.

Libellés des items	Type d'informations	
	Cor. items	α
PSirev	0,569	0,886
PSiweb	0,561	0,887
PSias	0,510	0,890
PSipdc	0,604	0,884
PSistr	0,729	0,874
PSiemx	0,773	0,870
PSiesd	0,769	0,870
PSiepp	0,723	0,874
PSicid	0,625	0,882
Alpha de Cronbach global	0,892	

1.4.2. L'analyse de la validité de l'échelle « Recherche d'informations et Prospection »

Initialement, notre échelle était composée de quinze items. Par la suite, l'Analyse Factorielle Confirmatoire de cette échelle, réalisée sur les neuf items retenus, indique qu'un seul item obtient un poids factoriel standardisé en dessous de 0,5 : PSias (cor. = 0,492). Nous supprimons cet item afin d'améliorer la validité convergente du construit. Ainsi, nous supposons qu'aucun nouvel item ne serait normalement à supprimer pour améliorer la validité convergente du construit. Cependant, après cette épuration et nouvelle analyse, nous notons que l'indice RMSEA (0,164) n'est pas compris entre 0,05 et 0,09 comme

habituellement requis. Nous tentons d'améliorer ce résultat en supprimant l'item avec le poids factoriel standardisé le plus faible : PSiweb (cor. = 0,510). Le RMSEA après épuration de l'item PSiweb est de 0,143. Nous tentons à nouveau d'améliorer ce résultat en supprimant l'item avec le poids factoriel standardisé le plus faible : PSirev (cor. = 0,539). Le RMSEA après épuration de l'item PSirev est de 0,182.

De ce fait, malgré que le RMSEA avant épuration de l'item PSirev soit de 0,143, nous décidons de réintégrer l'item PSirev afin de ne pas appauvrir les résultats de la recherche. Nous retenons donc l'analyse 3 pour cette Analyse Factorielle Confirmatoire (cf. tableau 98). Le khi-deux restant sensible à la taille de l'échantillon, l'analyse d'indices d'ajustements absolus et relatifs nous permettra de mesurer l'adéquation du modèle aux données. D'après Roussel et *al.* (2002), le degré de liberté (DDL) indique la valeur de l'écart entre le nombre de corrélations ou de covariances potentielles et estimées. Notre modèle est « sur-identifié » car $DDL > 0$. On détient davantage d'informations dans la matrice de données de départ que dans la matrice des coefficients à estimer. L'indice χ^2/DDL (4,229) est inférieur à 5 comme habituellement requis. Les indices absolus GFI (0,903) et AGFI (0,805) avoisinent 0,9. Ces indices mesurent la part relative de la variance-covariance expliquée par le modèle (GFI), ajusté par le nombre de variables par rapport au nombre de degré de liberté (AGFI). L'indice RMR est proche de 0 (0,126). Les indices relatifs NFI, RFI, CFI, IFI et TLI sont tous corrects puisqu'ils s'approchent voire dépassent le seuil de 0,9.

En définitive, deux épurations auront donc été nécessaires afin d'obtenir des indices relatifs et absolus prérequis. L'Analyse Factorielle Confirmatoire révèle donc que l'échelle de mesure « Recherche d'informations et Prospection » présente une bonne validité convergente avec des poids factoriels supérieurs à 0,5 est une valeur t supérieure à 1,96. Une seule composante « Type d'informations » constitue cette échelle « Recherche d'informations et Prospection » qui détient en son sein sept items (i.e. obtenir des informations sur les nouveaux marchés via des revues généralistes ou spécialisées [PSirev] ; rechercher des informations du type préférences et demandes des consommateurs [PSipdc] ; rechercher des informations du type stratégies des concurrents [PSistrc] ; rechercher des informations du type évolution des marchés internationaux [PSiemx] ; rechercher des informations du type évolution du secteur de la distribution [PSiesd] ; rechercher des informations du type évolution des packaging produits [PSiepp] et rechercher des informations du type contacts importateurs et distributeurs [PSicid]).

Le tableau n° 99 présente l'Alpha de Cronbach de l'unique facteur « Type d'informations » qui est 0,890. L'Analyse Factorielle Confirmatoire confirme ainsi la

robustesse de notre construit avec une validité convergente démontrant un α global de 0,890 ce qui est un α « très bon », selon Carricano et Poujol (2008 : 53).

**Tableau 98 : Analyse de la validité convergente de l'échelle
« Recherche d'informations et Prospection »**

	Analyse 1		Analyse 2		Analyse 3		Analyse 4	
	Cor.	t	Cor.	t	Cor.	t	Cor.	t
PSirev	0,568	7,506	0,561	7,392	0,539	7,053		
PSiweb	0,528	6,868	0,510	6,601				
PSias	0,492	6,342						
PSipdc	0,687	9,525	0,698	9,721	0,704	9,817	0,708	9,854
PSistr	0,812	12,111	0,819	12,266	0,823	12,342	0,819	12,227
PSiemx	0,845	12,891	0,844	12,847	0,848	12,914	0,851	12,935
PSiesd	0,842	12,813	0,845	12,867	0,844	12,819	0,838	12,648
PSiepp	0,773	11,222	0,773	11,217	0,776	11,256	0,781	11,325
PSicid	0,650	8,853	0,636	8,609	0,627	8,435	0,629	8,447

	Indices absolus							Indices relatifs				
	χ^2	DDL	χ^2/DDL	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	NFI	RFI	CFI	IFI	TLI
Analyse 1	138,805	27	5,141	0,834	0,724	0,194	0,161	0,826	0,768	0,854	0,855	0,805
Analyse 2	105,835	20	5,292	0,864	0,755	0,173	0,164	0,854	0,796	0,877	0,879	0,828
Analyse 3	59,21	14	4,229	0,903	0,805	0,126	0,143	0,907	0,861	0,927	0,927	0,890
Analyse 4	56,187	9	6,243	0,893	0,75	0,141	0,182	0,904	0,840	0,917	0,918	0,862

Tableau 99 : Analyse de la validité convergente de l'échelle « Recherche d'informations et Prospection » après épuration

Libellé des items	Type d'informations	α global
	α par facteur	
PSirev		
PSipdc		
PSistrc		
PSiemx	0,890	0,890
PSiesd		
PSiepp		
PSicid		

1.5. L'échelle « Profil entrepreneurial »

Nous avons opérationnalisé l'échelle « Profil entrepreneurial » à travers dix items. Nous présentons ici sous forme de liste la formulation des questions et le libellé des items.

Tableau 100 : La formulation des questions de l'échelle « Profil entrepreneurial »

Questions	Libellé des items
Au cours des trois dernières années, nous avons eu tendance à privilégier les projets risqués à forte rentabilité.	ENTprfr
Au cours des trois dernières années, en raison de la nature de l'environnement, nous avons tendance à privilégier les actions audacieuses, de grande ampleur pour atteindre nos objectifs.	ENTaa
Au cours des trois dernières années, nous avons adopté une politique systématique de recherche de nouvelles opportunités.	ENTrno
Au cours des trois dernières années, il est rare que notre entreprise se soit lancée la première dans de nouveaux produits ou de nouvelles techniques de gestion ou de production.	ENTnouv
Au cours des trois dernières années, nous avons eu tendance à réagir aux actions de nos concurrents, plus qu'à les précéder.	ENTreco
Au cours des trois dernières années, nous préférons attendre que les évolutions du marché soient connues pour nous y adapter, plus que les anticiper.	ENTnam
Je souhaite disposer d'une grande autonomie.	ENTauto
Je recherche la croissance.	ENTrc
Je souhaite pouvoir transmettre un jour mon entreprise à un proche.	ENTtran
Je souhaite conserver une indépendance financière.	ENTifin

1.5.1. L'analyse de la fiabilité de l'échelle « Profil entrepreneurial »

Étape 1 : ACP avant épuration de l'échelle

Nous constatons que seuls trois items acceptent une corrélation supérieure à 0,5. Nous pouvons en déduire que les items ne sont pas fortement corrélés avec le score global. Quant à la valeur KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), elle est moyenne (0,718). La règle de Kaiser indique que deux axes factoriels sont à retenir, ce qui explique 52,190 % de la variance totale (Valeur Propre : 1,811). Enfin, les Alphas de Cronbach par item atteignent largement le minimum acceptable ($\alpha > 0,60$). L'Alpha de Cronbach global est bon ($\alpha = 0,773$). La poursuite de l'analyse statistique devrait nous permettre d'améliorer encore ces résultats.

PHASE 1 : AVANT ÉPURATION DE L'ÉCHELLE						
Libellés des items	Cor. Items	α	Composantes	VP	Variance (en %)	Cumulés (en %)
ENTprfr	0,307	0,769	1	3,408	34,083	34,083
ENTaa	0,400	0,758	2	1,811	18,107	52,190
ENTrno	0,330	0,768	3	1,431	14,307	66,498
ENTnouv	0,347	0,767	4	0,850	8,505	75,002
ENTreco	0,459	0,751	5	0,681	6,814	81,816
ENTnam	0,442	0,753	6	0,534	5,341	87,157
ENTauto	0,580	0,735	7	0,390	3,901	91,058
ENTrc	0,602	0,731	8	0,327	3,274	94,332
ENTtran	0,439	0,754	9	0,295	2,954	97,286
ENTifin	0,519	0,745	10	0,271	2,714	100,000
Alpha de Cronbach global			0,773			
KMO			0,717			
Khi-deux approximé ddl			553,713 45			
Signification de Bartlett			0,000			

L'analyse descriptive de la matrice des corrélations de l'échelle « Profil entrepreneurial » identifie un certain nombre de liens significatifs entre les items (cf. tableau n°101).

Tableau 101 : Matrice des corrélations de l'échelle « Profil entrepreneurial »

Corrélations											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	ENTprfr	1									
2	ENTaa	0,635**	1								
3	ENTrno	0,262**	0,372**	1							
4	ENTnouv	0,014	0,071	-0,064	1						
5	ENTreco	0,150	0,173*	0,087	0,456**	1					
6	ENTnam	0,051	0,055	0,079	0,553**	0,686**	1				
7	ENTauto	0,160*	0,306**	0,275**	0,268**	0,211**	0,210**	1			
8	ENTrc	0,160*	0,279**	0,430**	0,136	0,297**	0,268**	0,527**	1		
9	ENTtran	0,181*	0,111	0,171*	0,202*	0,124	0,192*	0,386**	0,469**	1	
10	ENTifin	0,053	0,157*	0,194*	0,225**	0,192*	0,178*	0,648**	0,510**	0,491**	1

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

La matrice des corrélations montre que la tendance aux actions audacieuses [ENTaa] est significativement liée à la tendance aux projets risqués à forte rentabilité [ENTprfr] (0,635**, $p < 0,01$).

Notre étude montre que l'adoption d'une politique systématique de recherche de nouvelles opportunités [ENTrno] est significativement liée à la tendance aux actions audacieuses [ENTaa] et à la tendance aux projets risqués à forte rentabilité [ENTprfr] (0,372** et 0,262**, $p < 0,01$).

La tendance à réagir aux actions des concurrents, plutôt que de les précéder [ENTreco] est significativement liée à la rareté de lancement de nouveaux produits ou de nouvelles techniques de gestion ou de production [ENTnouv] (0,456**, $p < 0,01$) et à la tendance aux actions audacieuses [ENTaa] (0,173*, $p < 0,05$).

Attendre les évolutions du marché plutôt que de les anticiper [ENTnam] est significativement lié à la tendance à réagir aux actions des concurrents, plutôt que de les précéder [ENTreco] (0,686**, $p < 0,01$) et à la rareté de lancement de nouveaux produits ou de nouvelles techniques de gestion ou de production [ENTnouv] (0,553**, $p < 0,01$).

Notre étude montre que Souhaiter disposer d'une grande autonomie [ENTauto] est significativement lié à Attendre les évolutions du marché plutôt que de les anticiper [ENTnam] (0,210**, $p < 0,01$), à la tendance à réagir aux actions des concurrents, plutôt que de les précéder [ENTreco] (0,211**, $p < 0,01$), à la rareté de lancement de nouveaux produits ou de nouvelles techniques de gestion ou de production [ENTnouv] (0,268**, $p < 0,01$), à l'adoption d'une politique systématique de recherche de nouvelles opportunités [ENTrno] (0,275**, $p < 0,01$), à la tendance aux actions audacieuses [ENTaa] (0,306**, $p < 0,01$) et à la tendance aux projets risqués à forte rentabilité [ENTprfr] (0,160*, $p < 0,05$).

La matrice des corrélations montre que Rechercher la croissance [ENTrc] est significativement lié à Souhaiter disposer d'une grande autonomie [ENTauto] (0,527**, $p < 0,01$), à Attendre les évolutions du marché plutôt que de les anticiper [ENTnam] (0,268**, $p < 0,01$), à la tendance à réagir aux actions des concurrents, plutôt que de les précéder [ENTreco] (0,297**, $p < 0,01$), à l'adoption d'une politique systématique de recherche de nouvelles opportunités [ENTrno] (0,430**, $p < 0,01$), à la tendance aux actions audacieuses [ENTaa] (0,279**, $p < 0,01$) et à la tendance aux projets risqués à forte rentabilité [ENTprfr] (0,160*, $p < 0,05$).

Notre étude montre aussi que Souhaiter pouvoir transmettre son entreprise à un proche [ENTtran] est significativement lié à Rechercher la croissance [ENTrc] (0,469**, $p < 0,01$), à Souhaiter disposer d'une grande autonomie [ENTauto] (0,386**, $p < 0,01$), à Attendre les

évolutions du marché plutôt que de les anticiper [ENTnam] (0,192*, $p < 0,05$), à la rareté de lancement de nouveaux produits ou de nouvelles techniques de gestion ou de production [ENTnouv] (0,202*, $p < 0,05$), à l'adoption d'une politique systématique de recherche de nouvelles opportunités [ENTrno] (0,171*, $p < 0,05$), et enfin à la tendance aux projets risqués à forte rentabilité [ENTprfr] (0,181*, $p < 0,05$).

De même, la matrice des corrélations montre que Souhaiter conserver une indépendance financière [ENTifin] est significativement lié à Souhaiter pouvoir transmettre son entreprise à un proche [ENTtran] (0,491**, $p < 0,01$), à Rechercher la croissance [ENTrc] (0,510**, $p < 0,01$), à Souhaiter disposer d'une grande autonomie [ENTauto] (0,648**, $p < 0,01$), à la rareté de lancement de nouveaux produits ou de nouvelles techniques de gestion ou de production [ENTnouv] (0,225**, $p < 0,01$), à Attendre les évolutions du marché plutôt que de les anticiper [ENTnam] (0,178*, $p < 0,05$), à la tendance à réagir aux actions des concurrents, plutôt que de les précéder [ENTreco] (0,192*, $p < 0,05$), à l'adoption d'une politique systématique de recherche de nouvelles opportunités [ENTrno] (0,194*, $p < 0,05$), et enfin à la tendance aux actions audacieuses [ENTaa] (0,157*, $p < 0,05$).

Étape 2 : Épuration de l'échelle

L'examen des communalités révèle que quatre items : *ENTtran*, *ENTprfr*, *ENTaa*, *ENTrno* sont en dessous du seuil minimum requis ($\text{Cos}^2 > 0,5$). Afin d'améliorer nos résultats, nous décidons de les retirer de notre étude. Ainsi, deux facteurs sont à retenir pour expliquer plus de 71,099 % de la variance totale (Valeur Propre à 1,474) (*cf.* tableau 103).

Tableau 102 : Étape 2 « Épuration de l'échelle »

	Communalités (Cos^2)								
	Avant épurations		Épuration					Après épurations	
	Axe 1	Axe 2	1	2	3	4	5	Axe 1	Axe 2
ENTprfr	0,390	0,473	0,376	0,415					
ENTaa	0,495	0,501	0,496	0,572	0,331				
ENTrno	0,461	0,471	0,434	0,465	0,466	0,397			
ENTnouv	0,478	-0,615	0,607	0,608	0,633	0,631	0,597	0,638	-0,436
ENTreco	0,567	-0,525	0,598	0,629	0,691	0,706	0,732	0,701	-0,491
ENTnam	0,553	-0,639	0,714	0,725	0,774	0,780	0,807	0,714	-0,545
ENTauto	0,738	0,122	0,560	0,546	0,638	0,677	0,756	0,700	0,515
ENTrc	0,749	0,165	0,588	0,554	0,644	0,681	0,625	0,668	0,423
ENTtran	0,603	0,075	0,369						
ENTifin	0,689	0,053	0,477	0,420	0,528	0,623	0,750	0,669	0,549

Tableau 103 : Les nouveaux axes factoriels

Composantes	VP	% de la variance	% cumulés
1	2,791	46,525	46,525
2	1,474	24,574	71,099
3	0,672	11,202	82,301
4	0,417	6,949	89,249
5	0,347	5,790	95,039
6	0,298	4,961	100,000

Étape 3 : ACP après épuration de l'échelle

Dans le but d'affiner le placement des items sur une dimension précise, nous décidons d'appliquer les rotations Varimax, Oblimin, Promax, Equamax et Quartimax à notre échelle. Les rotations permettent « d'augmenter la valeur des coefficients de certaines variables avec de nouveaux axes de représentations. [...] La rotation peut être orthogonale (les nouveaux axes après rotation sont orthogonaux) ou oblique (les axes après rotation peuvent être corrélés) » (Evrard et *al.*, 2003 : 407). En effet, les rotations (*cf.* tableau 104) nous ont permis de distinguer clairement les composantes liées à cette échelle de mesure.

- **Composante 1 : « Proactivité »** regroupe 3 items qui expliquent 46,525 % de la variance. Cette composante regroupe les items suivants : la rareté de lancement de nouveaux produits ou de nouvelles techniques de gestion ou de production [ENTnouv] ; la tendance à réagir aux actions des concurrents plutôt que de les précéder [ENTreco] ; et Attendre les évolutions du marché plutôt que de les anticiper [ENTnam].

- **Composante 2 : l'« Indépendance »** regroupe 3 items qui expliquent 24,574 % de la variance. Cette composante regroupe les items suivants : Souhaiter disposer d'une grande autonomie [ENTauto] ; Rechercher la croissance [ENTrc] et Souhaiter conserver une indépendance financière [ENTifin].

Tableau 104 : Étape 3. Les rotations de l'échelle « Profil entrepreneurial »

	VARIMAX		Axes apparentés	OBLIMIN		Axes apparentés	PROMAX		Axes apparentés
	1 (46,525 %)	2 (24,574 %)		1 (46,525 %)	2 (24,574 %)		1 (46,525 %)	2 (24,574 %)	
ENTnouv	0,638	-0,436	1	0,772	0,257	1	0,772	0,255	1
ENTreco	0,701	-0,491	1	0,856	0,275	1	0,855	0,272	1
ENTnam	0,714	-0,545	1	0,898	0,254	1	0,898	0,251	1
ENTauto	0,700	0,515	1	0,268	0,869	2	0,266	0,869	2
ENTrc	0,668	0,423	1	0,296	0,789	2	0,294	0,789	2
ENTifin	0,669	0,549	1	0,224	0,865	2	0,221	0,865	2

	QUARTIMAX		Axes apparentés	EQUAMAX		Axes apparentés
	1 (46,525 %)	2 (24,574 %)		1 (46,525 %)	2 (24,574 %)	
ENTnou	0,760	0,139	1	0,760	0,139	1
ENTreco	0,843	0,143	1	0,843	0,144	1
ENTnam	0,891	0,114	1	0,891	0,115	1
ENTauto	0,135	0,859	2	0,135	0,859	2
ENTrc	0,177	0,770	2	0,177	0,770	2
ENTifin	0,090	0,861	2	0,089	0,861	2

Désormais, nous sommes en mesure de calculer l'information restituée par rotation. Cette dernière étape nous permet de retenir l'information par rotation la plus élevée, notée $I(\text{Rotation})$. Pour ce faire, nous avons calculé, au préalable, les informations restituées par facteur et les informations partagées par facteur. Les résultats, notés dans les tableaux n°105, 106 et 107, indiquent que la rotation Oblimin restitue le mieux l'information par facteur (soit 0,779). De plus, la rotation Oblimin partage le mieux les informations (0,097). En revanche ce sont les méthodes Varimax, Quartimax et Equamax qui fournissent le plus d'informations par rotations (soit 0,711). Lors des rotations, nous avons remarqué une différence dans l'attribution des items au sein des deux facteurs composant cette échelle. Nous décidons d'établir le score factoriel sur la méthode Quartimax qui distingue clairement deux sous échelles ayant attiré aux questions liées au Profil Entrepreneurial. Ce score factoriel confirme l'attribution précédemment annoncée avec d'un côté, une sous échelle « Proactivité » qui est composée des trois items suivants: ENTnou; ENTreco et ENTnam. D'un autre côté, une seconde sous échelle « Indépendance » qui est composée des trois autres items suivants: ENTauto, ENTrc et ENTifin.

Dès lors, après épurations des items, la composante 1 « *Proactivité* » obtient un Alpha de Cronbach de 0,790 et la composante 2 « *Indépendance* » obtient un Alpha de Cronbach de 0,788. Toutefois, nous remarquons que l'Alpha de Cronbach global est moins élevé qu'avant épuration $\alpha = 0,766$ (au lieu de $\alpha = 0,773$). L'épuration de nos 4 items n'aura donc pas renforcé la fiabilité de la mesure. La poursuite de notre étude nous permettra de valider cette échelle et ce via l'Analyse Factorielle Confirmatoire.

Tableau 105 : Informations restituées par facteur

	VARIMAX	OBLIMIN	PROMAX	QUARTIMAX	EQUAMAX
I(F1)	⁽¹⁾ 0,465	0,391	0,390	0,357	0,357
I(F2)	0,246	0,389	0,388	0,354	0,354
I (Restituée)	⁽²⁾ 0,711	0,779	0,778	0,711	0,711

$$^{(1)} I (F1)_{\text{Varimax}} = \frac{1}{6} (0,407^2 + 0,491^2 + 0,509^2 + 0,490^2 + 0,446^2 + 0,448^2) = 0,465$$

$$^{(2)} I (\text{Restituée}) = 0,465 + 0,246 = 0,711$$

Tableau 106 : Informations partagées par facteur

	OBLIMIN		PROMAX	
I(F1)	1		1	
I(F2)	0,311	1	0,305	1
I(Partagée)	⁽³⁾ 0,097		0,093	

$$^{(3)} I (\text{Partagée}) = 0,311^2 = 0,097$$

Tableau 107 : Informations restituées par rotation

	I(Restituée)	I(Partagée)	I(Rotation)
VARIMAX	0,711	0,000	0,711
OBLIMIN	0,779	0,097	⁽⁴⁾ 0,683
PROMAX	0,778	0,093	0,685
QUARTIMAX	0,711	0,000	0,711
EQUAMAX	0,711	0,000	0,711

$$^{(4)} I (\text{Rotation}) = 0,779 - 0,097 = 0,683$$

Tableau 108 : Alpha de Cronbach par facteur et global après épuration des items

Libellés des items	Proactivité		Indépendance	
	Cor. items	α	Corr. items	α
ENTnouv	0,551	0,813		
ENTreco	0,640	0,709		
ENTnam	0,719	0,621		
ENTauto			0,669	0,668
ENTrc			0,572	0,784
ENTifin			0,659	0,689
Alpha de Cronbach par facteur		0,790		0,788
Alpha de Cronbach global				0,766

1.5.2. L'analyse de la validité de l'échelle « Profil entrepreneurial »

Initialement, cette échelle était composée de dix items. Par la suite, l'Analyse Factorielle Confirmatoire de cette échelle réalisée sur les six items retenus indique que tous les items obtiennent des poids factoriels standardisés au-dessus de 0,5. Aucun item n'est à supprimer pour améliorer la validité convergente du construit. Nous retenons l'unique analyse (analyse 1) pour cette Analyse Factorielle Confirmatoire (cf. tableau 109). Le khi-deux restant sensible à la taille de l'échantillon, l'analyse d'indices d'ajustements absolus et relatifs nous permettra de mesurer l'adéquation du modèle aux données. D'après Roussel et *al.* (2002), le degré de liberté (DDL) indique la valeur de l'écart entre le nombre de corrélations ou de covariances potentielles et estimées. Notre modèle est « sur-identifié » car $DDL > 0$. On détient davantage d'informations dans la matrice de données de départ que dans la matrice des coefficients à estimer. L'indice χ^2/DDL (1,716) est inférieur à 5 comme habituellement requis. Les indices absolus GFI (0,972) et AGFI (0,925) avoisinent 0,9. Ces indices mesurent la part relative de la variance-covariance expliquée par le modèle (GFI), ajusté par le nombre de variables par rapport au nombre de degré de liberté (AGFI). L'indice RMR est proche de 0 (0,181). Les indices relatifs NFI, RFI, CFI, IFI et TLI sont tous corrects puisqu'ils approchent voire dépassent le seuil de 0,90. L'indice RMSEA (0,067) est bien compris entre 0,05 et 0,09.

Ainsi, l'échelle « Profil entrepreneurial » présente une bonne validité convergente avec des poids factoriels supérieurs à 0,5 est une valeur t supérieure à 1,96. Deux composantes constituent cette échelle : « **Proactivité** » (i.e. *la rareté de lancement de nouveaux produits ou de nouvelles techniques de gestion ou de production [ENTnouv] ; la tendance à réagir aux actions des concurrents, plutôt que de les précéder [ENTreco] ; et Attendre les évolutions du marché plutôt que de les anticiper [ENTnam]*) et « **Indépendance** » (i.e. *Souhaiter disposer d'une grande autonomie [ENTauto] ; Rechercher la croissance [ENTrc] et Souhaiter conserver une indépendance financière [ENTifin]*).

Enfin, le tableau n° 110 révèle que les Alphas de Cronbach de ces deux facteurs sont bons (Carricano et Poujol, 2008 : 53). L'Alpha de Cronbach du premier facteur « Proactivité » est bon (0,790) et le second facteur « Indépendance » est aussi bon (0,788), ce qui montre que tous les items sont corrélés. L'Analyse Factorielle Confirmatoire confirme ainsi la robustesse de notre construit avec une validité convergente démontrant un bon α global de 0,766.

Tableau 109 : Analyse de la validité convergente de l'échelle « Profil entrepreneurial »

	Analyse 1	
	Cor.	t
ENTnouv	0,620	7,958
ENTreco	0,769	10,087
ENTnam	0,888	11,824
ENTauto	0,818	10,678
ENTrc	0,655	8,386
ENTifin	0,785	10,205

Analyse 1	Indices absolus							Indices relatifs				
	χ^2	DDL	χ^2/DDL	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	NFI	RFI	CFI	IFI	TLI
	13,733	8	1,716	0,972	0,925	0,181	0,067	0,959	0,924	0,982	0,983	0,967

Tableau 110 : Analyse de la fiabilité de l'échelle « Profil entrepreneurial »

Libellé des items	Proactivité	Indépendance	α global
	α par facteur	α par facteur	
ENTnouv	0,790		0,766
ENTreco			
ENTnam			
ENTauto			0,788
E Trc			
ENTifin			

2. Les variables dépendantes

2.1. L'échelle « Performance 2004-2007 »

Nous avons opérationnalisé l'échelle « Performance entre 2004 et 2007 » à travers 17 items. Le tableau ci-dessous reprend la formulation des questions ainsi que le libellé de ces items.

Tableau 111 : La formulation des questions de l'échelle « Performance 2004-2007 »

Questions	Libellé des items
Quel degré de succès cette stratégie de niche a-t-elle rencontré ?	Pnhds
Quel degré de succès cette stratégie de différenciation a-t-elle rencontré ?	Pdids
Quel degré de succès cette stratégie de prix bas a-t-elle rencontré ?	Ppbds
Quel degré de succès cette stratégie d'intégration vers l'aval a-t-elle rencontré ?	Piads
Quel degré de succès cette stratégie de marketing relationnel a-t-elle rencontré ?	Pmrds
Quel degré de succès cette stratégie de marketing sur internet a-t-elle rencontré ?	Pmids
Quel degré de succès cette stratégie de marketing international a-t-elle rencontré ?	Pmilds
Quel degré de succès cette stratégie de mise en réseau a-t-elle rencontré ?	Prsds
Quelle est l'évolution de votre superficie de production entre 2004 et 2007 ?	Pevsp47
Quelle est l'évolution des volumes produits entre 2004 et 2007 ?	Pevvp47
Quelle est l'évolution du rendement moyen de votre exploitation entre 2004 et 2007 ?	Pevr47
Quelle est l'évolution de vos volumes vendus entre 2004 et 2007 ?	Pevvv47
Sur les 3 dernières années, quelle est la tendance concernant vos ventes à l'export en valeur ?	Pexv58
Sur les 3 dernières années, quelle est la tendance concernant vos ventes nationales en valeur ?	Pfcv58
Quelle est l'évolution de votre chiffre d'affaires entre 2004 et 2007 ?	Pevca47
Quelle est l'évolution de vos coûts généraux (en globalité, charges de personnels incluses) entre 2004 et 2007 ?	Pevcg47
Quelle est l'évolution de votre trésorerie entre 2004 et 2007 ?	Pevtr47

2.1.1. L'analyse de la fiabilité de l'échelle « Performance 2004-2007 »

Étape 1 : ACP avant épuration de l'échelle

Nous constatons que seuls trois items acceptent une corrélation supérieure à 0,5. Nous pouvons en déduire que les items ne sont pas fortement corrélés avec le score global. Quant à la valeur KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), elle est moyenne (0,767). La règle de Kaiser indique que quatre axes factoriels sont à retenir, ce qui explique 56,088 % de la variance totale (Valeur Propre : 1,105). Enfin, les Alphas de Cronbach par item atteignent largement le minimum acceptable ($\alpha > 0,60$). L'Alpha de Cronbach global est bon ($\alpha = 0,801$). La poursuite de l'analyse statistique devrait nous permettre d'améliorer encore ces résultats.

PHASE 1 : AVANT ÉPURATION DE L'ÉCHELLE						
Libellés des items	Cor. Items	α	Composantes	VP	Variance (en %)	Cumulés (en %)
Pnhds	0,446	0,789	1	4,782	28,128	28,128
Pdids	0,517	0,782	2	2,205	12,969	41,097
Ppbds	0,087	0,809	3	1,443	8,488	49,585
Piads	0,295	0,800	4	1,105	6,503	56,088
Pmrds	0,460	0,787	5	1,026	6,033	62,121
Pmids	0,330	0,795	6	0,950	5,589	67,710
Pmilds	0,481	0,785	7	0,881	5,184	72,893
Prsds	0,118	0,808	8	0,791	4,654	77,547
Pevsp47	0,428	0,791	9	0,692	4,071	81,618
Pevvp47	0,428	0,790	10	0,637	3,745	85,363
Pevr47	0,293	0,798	11	0,542	3,185	88,548
Pevvv47	0,658	0,779	12	0,491	2,890	91,438
Pexv58	0,467	0,786	13	0,412	2,422	93,860
Pfcv58	0,407	0,791	14	0,386	2,272	96,132
Pevca47	0,727	0,772	15	0,342	2,012	98,144
Pevcg47	0,284	0,798	16	0,165	0,973	99,118
Pevtr47	0,402	0,792	17	0,150	0,882	100,000
Alpha de Cronbach global				0,801		
KMO				0,767		
Khi-deux approximé				963,128		
ddl				136,000		
Signification de Bartlett				0,000		

L'analyse descriptive de la matrice des corrélations de l'échelle « Performance 2004-2007 » identifie un certain nombre de liens significatifs entre les items (*cf.* tableau n°112).

La petite entreprise essaie de différencier son offre et de se focaliser sur un segment particulier de consommateurs en s'appuyant sur ses avantages compétitifs distinctifs. La matrice des corrélations montre que le degré de succès rencontré par la stratégie de différenciation [Pdids] est significativement lié au degré de succès rencontré par la stratégie de niche [Pnhds] (0,451**, $p < 0,01$).

La matrice des corrélations montre aussi que le degré de succès rencontré par la stratégie d'intégration vers l'aval [Piads] est significativement lié au degré de succès rencontré par la stratégie de niche [Pnhds] et au degré de succès rencontré par la stratégie de différenciation [Pdids] (0,198* et 0,175* ; $p < 0,05$).

Tableau 112 : Matrice des corrélations de l'échelle « Performance 2004-2007 »

		Corrélations																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	Pnhds	1																
2	Pdids	0,451**	1															
3	Ppbds	0,093	0,021	1														
4	Piads	0,198*	0,175*	0,069	1													
5	Pmrds	0,195*	0,339**	0,089	0,254**	1												
6	Pmids	0,165*	0,264**	0,093	0,338**	0,204**	1											
7	Pmilds	0,242**	0,416**	0,018	0,149	0,352**	0,423**	1										
8	Prsds	0,084	0,144	0,073	0,136	0,109	0,114	0,147	1									
9	Pevsp47	0,211**	0,138	0,026	0,105	0,160*	0,053	0,193*	0,005	1								
10	Pevvp47	0,116	0,160*	-0,015	0,042	0,155	-0,009	0,203**	-0,050	0,703**	1							
11	Pevr47	0,088	0,072	-0,006	0,043	-0,022	0,047	0,100	-0,039	0,405**	0,701**	1						
12	Pevvv47	0,312**	0,287**	0,040	0,158*	0,357**	0,133	0,283**	-0,002	0,471**	0,578**	0,494**	1					
13	Pexv58	0,190*	0,347**	0,096	0,038	0,305**	0,190*	0,424**	0,196*	0,170*	0,122	0,104	0,344**	1				
14	Pfcv58	0,278**	0,284**	-0,024	0,2492**	0,320**	0,136	0,070	-0,095	0,196*	0,167*	0,002	0,408**	0,260**	1			
15	Pevca47	0,419**	0,421**	0,095	0,192*	0,405**	0,155	0,317**	-0,035	0,407**	0,442**	0,305**	0,755**	0,498**	0,507**	1		
16	Pevcg47	0,180*	0,105	-0,054	0,082	0,026	-0,005	0,130	0,013	0,422**	0,464**	0,315**	0,376**	0,116	0,060	0,275**	1	
17	Pevtr47	0,278**	0,178*	0,005	0,059	0,254**	0,065	0,116	-0,096	0,143	0,287**	0,239**	0,495**	0,257**	0,345**	0,626**	0,111	1

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Notre étude montre que le degré de succès rencontré par la stratégie de marketing relationnel [Pmrds] est significativement lié au degré de succès rencontré par la stratégie de différenciation [Pdids], au degré de succès rencontré par la stratégie d'intégration vers l'aval [Piads] (0,254** et 0,339**, $p < 0,01$), ainsi qu'au degré de succès rencontré par la stratégie de niche [Pnhds] (0,195*, $p < 0,05$).

Notre étude montre aussi que le degré de succès rencontré par la stratégie de marketing sur internet [Pmids] est significativement lié au degré de succès rencontré par la stratégie de marketing relationnel [Pmrds] (0,204**, $p < 0,01$), au degré de succès rencontré par la stratégie d'intégration vers l'aval [Piads] (0,238**, $p < 0,01$), au degré de succès rencontré par la stratégie de différenciation [Pdids] (0,264**, $p < 0,01$), ainsi qu'au degré de succès rencontré par la stratégie de niche [Pnhds] (0,165*, $p < 0,05$).

La matrice des corrélations montre que le degré de succès rencontré par la stratégie de marketing international [Pmilds] est significativement lié au degré de succès rencontré par la stratégie de marketing sur internet [Pmids], au degré de succès rencontré par la stratégie de marketing relationnel [Pmrds] (0,423** et 0,452**, $p < 0,01$), ainsi qu'au degré de succès rencontré par la stratégie de différenciation [Pdids] et au degré de succès rencontré par la stratégie de niche [Pnhds] (0,242** et 0,416**, $p < 0,01$).

L'évolution de la superficie de production entre 2004 et 2007 [Pevsp47] est significativement liée au degré de succès rencontré par la stratégie de niche [Pnhds] (0,211**, $p < 0,01$), au degré de succès rencontré par la stratégie de marketing international [Pmilds], ainsi qu'au degré de succès rencontré par la stratégie de marketing relationnel [Pmrds] (0,193* et 0,160*, $p < 0,05$).

L'évolution des volumes produits entre 2004 et 2007 [Pevvp47] est significativement liée à l'évolution de la superficie de production entre 2004 et 2007 [Pevsp47] et au degré de succès rencontré par la stratégie de marketing international [Pmilds] (0,703** et 0,203**, $p < 0,01$), ainsi qu'au degré de succès rencontré par la stratégie de différenciation [Pdids] (0,160*, $p < 0,05$).

L'évolution du rendement moyen de l'exploitation entre 2004 et 2007 [Pevr47] est significativement liée à l'évolution des volumes produits entre 2004 et 2007 [Pevvp47] (0,701**, $p < 0,01$) et à l'évolution de la superficie de production entre 2004 et 2007 [Pevsp47] (0,405**, $p < 0,01$).

L'évolution des volumes vendus entre 2004 et 2007 [Pevvv47] est significativement liée à l'évolution du rendement moyen de l'exploitation entre 2004 et 2007 [Pevr47] (0,494**, $p < 0,01$), à l'évolution des volumes produits entre 2004 et 2007 [Pevvp47]

(0,578**, $p < 0,01$), à l'évolution de la superficie de production entre 2004 et 2007 [Pevsp47] (0,471**, $p < 0,01$) mais aussi au degré de succès rencontré par la stratégie de marketing international [Pmilds] (0,283**, $p < 0,01$), au degré de succès rencontré par la stratégie de marketing relationnel [Pmrds] (0,357**, $p < 0,01$), au degré de succès rencontré par la stratégie de différenciation [Pdids] (0,287**, $p < 0,01$), au degré de succès rencontré par la stratégie de niche [Pnhds] (0,312**, $p < 0,01$), ainsi qu'au degré de succès rencontré par la stratégie d'intégration vers l'aval [Piads] (0,158*, $p < 0,01$).

La tendance concernant les ventes à l'export en valeur sur les 3 dernières années [Pexv58] est significativement liée à l'évolution des volumes vendus entre 2004 et 2007 [Pevvv47] (0,344**, $p < 0,01$), au degré de succès rencontré par la stratégie de marketing international [Pmilds] (0,424**, $p < 0,01$), au degré de succès rencontré par la stratégie de marketing relationnel [Pmrds] (0,305**, $p < 0,01$), au degré de succès rencontré par la stratégie de différenciation [Pdids] (0,347**, $p < 0,01$), ainsi qu'à l'évolution de la superficie de production entre 2004 et 2007 [Pevsp47] (0,170*, $p < 0,05$), au degré de succès rencontré par la stratégie de mise en réseau [Prsds] (0,196*, $p < 0,05$), au degré de succès rencontré par la stratégie de marketing sur internet [Pmids] (0,190*, $p < 0,05$), et enfin au degré de succès rencontré par la stratégie de niche [Pnhds] (0,190*, $p < 0,05$).

La tendance concernant les ventes nationales en valeur sur les 3 dernières années [Pfcv58] est significativement liée à la tendance des ventes à l'export en valeur sur les 3 dernières années [Pexv58] (0,260**, $p < 0,01$), à l'évolution des volumes vendus entre 2004 et 2007 [Pevvv47] (0,408**, $p < 0,01$), au degré de succès rencontré par la stratégie de marketing relationnel [Pmrds] (0,320**, $p < 0,01$), au degré de succès rencontré par la stratégie d'intégration vers l'aval [Piads] (0,2492**, $p < 0,01$), au degré de succès rencontré par la stratégie de différenciation [Pdids] (0,284**, $p < 0,01$), au degré de succès rencontré par la stratégie de niche [Pnhds] (0,278**, $p < 0,01$) ou encore à l'évolution des volumes produits entre 2004 et 2007 [Pevvp47] et à l'évolution de la superficie de production entre 2004 et 2007 [Pevsp47] (0,167* et 0,196*, $p < 0,05$).

De plus, la matrice des corrélations montre que l'évolution du chiffre d'affaires entre 2004 et 2007 [Pevca47] est significativement liée à la tendance des ventes nationales en valeur sur les 3 dernières années [Pfcv58] (0,507**, $p < 0,01$), à la tendance des ventes à l'export en valeur sur les 3 dernières années [Pexv58] (0,498**, $p < 0,01$), à l'évolution des volumes vendus entre 2004 et 2007 [Pevvv47] (0,755**, $p < 0,01$), à l'évolution du rendement moyen de l'exploitation entre 2004 et 2007 [Pevr47] (0,305**, $p < 0,01$), à l'évolution des volumes produits entre 2004 et 2007 [Pevvp47] (0,442**, $p < 0,01$), à l'évolution de la superficie de

production entre 2004 et 2007 [Pevsp47] (0,407**, $p < 0,01$), au degré de succès rencontré par la stratégie de marketing international [Pmilds] (0,317**, $p < 0,01$), au degré de succès rencontré par la stratégie de marketing relationnel [Pmrds] (0,405**, $p < 0,01$), au degré de succès rencontré par la stratégie de différenciation [Pdids] (0,421**, $p < 0,01$), au degré de succès rencontré par la stratégie de niche [Pnhds] (0,419**, $p < 0,01$) et enfin au degré de succès rencontré par la stratégie d'intégration vers l'aval [Piads] (0,192*, $p < 0,05$).

Notre étude montre que l'évolution des coûts généraux (en globalité, charges de personnels incluses) entre 2004 et 2007 [Pevcg47] est significativement liée à l'évolution du chiffre d'affaires entre 2004 et 2007 [Pevca47] (0,275**, $p < 0,01$), à l'évolution des volumes vendus entre 2004 et 2007 [Pevvv47] (0,376**, $p < 0,01$), à l'évolution du rendement moyen de l'exploitation entre 2004 et 2007 [Pevr47] (0,315**, $p < 0,01$), à l'évolution des volumes produits entre 2004 et 2007 [Pevvp47] (0,464**, $p < 0,01$), à l'évolution de la superficie de production entre 2004 et 2007 [Pevsp47] (0,422**, $p < 0,01$) et enfin au degré de succès rencontré par la stratégie de niche [Pnhds] (0,180*, $p < 0,05$).

Enfin, notre étude montre que l'évolution de la trésorerie entre 2004 et 2007 [Pevtr47] est significativement liée à l'évolution du chiffre d'affaires entre 2004 et 2007 [Pevca47] (0,626**, $p < 0,01$), à la tendance des ventes nationales en valeur sur les 3 dernières années [Pfcv58] (0,345**, $p < 0,01$), à la tendance des ventes à l'export en valeur sur les 3 dernières années [Pexv58] (0,257**, $p < 0,01$), à l'évolution des volumes vendus entre 2004 et 2007 [Pevvv47] (0,495**, $p < 0,01$), à l'évolution du rendement moyen de l'exploitation entre 2004 et 2007 [Pevr47] (0,239**, $p < 0,01$), à l'évolution des volumes produits entre 2004 et 2007 [Pevvp47] (0,287**, $p < 0,01$), au degré de succès rencontré par la stratégie de marketing relationnel [Pmrds] (0,254**, $p < 0,01$), au degré de succès rencontré par la stratégie de niche [Pnhds] (0,278**, $p < 0,01$) et enfin au degré de succès rencontré par la stratégie de différenciation [Pdids] (0,178*, $p < 0,05$).

Étape 2 : Épuration de l'échelle

L'examen des communalités révèle que six items : Ppbds, Pnhds, Prsds, Pevcg47, Pmrds et Pdids sont en dessous du seuil minimum requis ($\text{Cos}^2 > 0,5$). Afin d'améliorer nos résultats, nous décidons de les retirer de notre étude. Ainsi, deux facteurs sont à retenir pour expliquer plus de 51,53 % de la variance totale (Valeur Propre à 1,709) (*cf.* tableau 114).

Tableau 113 : Étape 2 « Épuration de l'échelle »

Communalités (Cos²)															
	Avant épurations				Épurations							Après épurations			
	Axe 1	Axe 2	Axe 3	Axe 4	1	2	3	4	5	6	7	Axe 1	Axe 2	Axe 3	Axe 4
Pnhds	0,512	0,249	-0,066	0,099	0,338	0,337									
Pdids	0,545	0,412	0,086	-0,115	0,487	0,497	0,471	0,484	0,486	0,499					
Ppbds	0,080	0,171	0,099	-0,003	0,046										
Piads	0,303	0,325	0,162	0,729	0,754	0,754	0,765	0,789	0,787	0,790	0,790	0,256	0,420	0,254	0,695
Pmrds	0,510	0,391	-0,081	0,006	0,420	0,419	0,456	0,457	0,454						
Pmids	0,307	0,469	0,345	0,298	0,522	0,523	0,548	0,604	0,616	0,648	0,691	0,263	0,596	0,503	0,116
Pmilds	0,504	0,366	0,404	-0,234	0,605	0,622	0,623	0,753	0,755	0,752	0,772	0,444	0,433	0,470	-0,407
Prsds	0,068	0,313	0,512	-0,196	0,403	0,399	0,403								
Pevsp47	0,599	-0,434	0,248	0,109	0,621	0,621	0,620	0,620	0,621	0,628	0,630	0,641	-0,371	0,268	0,098
Pevvp47	0,654	-0,602	0,200	0,030	0,830	0,830	0,829	0,829	0,858	0,866	0,871	0,727	-0,536	0,230	0,050
Pevr47	0,489	-0,576	0,231	0,015	0,624	0,625	0,622	0,624	0,706	0,689	0,687	0,581	-0,521	0,280	0,022
Pevvv47	0,826	-0,202	-0,122	-0,019	0,738	0,739	0,745	0,752	0,752	0,750	0,755	0,857	-0,078	-0,115	0,019
Pexv58	0,534	0,311	0,038	-0,513	0,647	0,645	0,652	0,626	0,632	0,647	0,698	0,511	0,396	-0,070	-0,524
Pfcv58	0,519	0,197	-0,502	0,258	0,628	0,625	0,634	0,646	0,653	0,671	0,676	0,508	0,320	-0,446	0,341
Pevca47	0,855	0,030	-0,297	-0,093	0,829	0,830	0,829	0,830	0,830	0,843	0,842	0,854	0,153	-0,294	-0,048
Pevcg47	0,439	-0,417	0,273	0,073	0,447	0,447	0,451	0,447							
Pevtr47	0,571	-0,039	-0,508	-0,107	0,597	0,598	0,598	0,607	0,593	0,606	0,611	0,605	0,072	-0,489	-0,034

Tableau 114 : Les nouveaux axes factoriels

Composantes	VP	% de la variance	% cumulés
1	3,959	35,992	35,992
2	1,709	15,540	51,533
3	1,285	11,678	63,211
4	1,070	9,729	72,939
5	0,757	6,884	79,823
6	0,569	5,177	85,000
7	0,511	4,642	89,641
8	0,431	3,917	93,558
9	0,363	3,299	96,857
10	0,179	1,625	98,483
11	0,167	1,517	100,000

Étape 3 : ACP après épuration de l'échelle

Dans le but d'affiner le placement des items sur une dimension précise, nous décidons d'appliquer les rotations Varimax, Oblimin, Promax, Equamax et Quartimax à notre échelle. En effet, les rotations (*cf.* tableau 115) nous ont ainsi permis de distinguer clairement les composantes liées à cette échelle de mesure.

- **Composante 1 : « Évolution de la performance »** regroupe 5 items qui expliquent 35,99 % de la variance. Cette composante regroupe les items suivants : l'évolution de la superficie de production entre 2004 et 2007 [Pevsp47] ; l'évolution des volumes produits entre 2004 et 2007 [Pevvp47] ; l'évolution du rendement moyen de l'exploitation entre 2004 et 2007 [Pevr47] ; l'évolution des volumes vendus entre 2004 et 2007 [Pevvv47] et l'évolution de la trésorerie entre 2004 et 2007 [Pevtr47].

- **Composante 2 : « Degrés des succès stratégiques »** regroupe 6 items qui expliquent 15,54 % de la variance. Cette composante regroupe les items suivants : le degré de succès rencontré par la stratégie d'intégration vers l'aval [Piads] ; le degré de succès rencontré par la stratégie de marketing sur internet [Pmids] ; le degré de succès rencontré par la stratégie de marketing international [Pmilds] ; la tendance des ventes à l'export en valeur sur les 3 dernières années [Pexv58] ; la tendance des ventes nationales en valeur sur les 3 dernières années [Pfcv58] et l'évolution du chiffre d'affaires entre 2004 et 2007 [Pevca47].

Tableau 115 : Étape 3. Les rotations de l'échelle « Performance 2004-2007 »

	VARIMAX		Axes apparentés	OBLIMIN		Axes apparentés	PROMAX		Axes apparentés
	1 (35,992 %)	2 (15,54 %)		1 (35,992 %)	2 (15,54 %)		1 (35,992 %)	2 (15,54 %)	
Piads	-0,038	0,491	2	0,014	0,482	2	0,056	0,469	2
Pmids	-0,134	0,638	2	-0,068	0,615	2	-0,011	0,590	2
Pmilds	0,108	0,611	2	0,170	0,620	2	0,222	0,619	2
Pevsp47	0,737	0,074	1	0,741	0,167	1	0,738	0,241	1
Pevvp47	0,903	-0,010	1	0,897	0,105	1	0,885	0,198	1
Pevr47	0,776	-0,083	1	0,763	0,016	1	0,746	0,097	1
Pevvv47	0,741	0,438	1	0,783	0,529	1	0,811	0,596	1
Pexv58	0,183	0,620	2	0,247	0,639	2	0,298	0,646	2
Pfcv58	0,225	0,556	2	0,282	0,580	2	0,327	0,593	2
Pevca47	0,604	0,624	2	0,665	0,696	2	0,711	0,746	2
Pevtr47	0,448	0,412	1	0,489	0,466	1	0,518	0,504	1

	QUARTIMAX		Axes apparentés	EQUAMAX		Axes apparentés
	1 (35,992 %)	2 (15,54 %)		1 (35,992 %)	2 (15,54 %)	
Piads	-0,062	0,488	2	-0,038	0,491	2
Pmids	-0,166	0,630	2	-0,134	0,638	2
Pmilds	0,077	0,616	2	0,108	0,611	2
Pevsp47	0,733	0,111	1	0,737	0,074	1
Pevvp47	0,902	0,035	1	0,903	-0,010	1
Pevr47	0,779	-0,044	1	0,776	-0,083	1
Pevvv47	0,719	0,474	1	0,741	0,438	1
Pexv58	0,152	0,629	2	0,183	0,620	2
Pfcv58	0,197	0,567	2	0,225	0,556	2
Pevca47	0,572	0,653	2	0,604	0,624	2
Pevtr47	0,427	0,434	2	0,448	0,412	1

Désormais, nous sommes en mesure de calculer l'information restituée par rotation. Cette dernière étape nous permet de retenir l'information par rotation la plus élevée, notée $I(\text{Rotation})$. Pour ce faire, nous avons calculé, au préalable, les informations restituées par facteur et les informations partagées par facteur. Les résultats, notés dans les tableaux n°117 et 118, indiquent que la rotation Promax restitue le mieux l'information par facteur (soit 0,596). De plus, la rotation Promax partage le mieux les informations (0,169). En revanche, ce sont les méthodes Varimax, Quartimax et Equamax qui fournissent le plus d'informations par rotations (soit 0,515). Lors des rotations, nous avons remarqué une différence dans l'attribution des items au sein des deux facteurs composant cette échelle. Nous décidons d'établir le score factoriel sur la méthode Varimax (cf. tableaux n°116 et 118) qui distingue clairement deux sous échelles et confirme l'attribution des items précédemment énoncés. D'un côté, une première sous échelle « **Évolution de la performance** » est composée des cinq items : Pevsp47, Pevvp47, Pevr47, Pevvv47 et Pevtr47. D'un autre côté, une seconde sous échelle « **Degrés des succès stratégiques** » est composée des six autres items suivants : Piads, Pmids, Pmilds, Pexv58, Pfcv58 et Pevca47.

Dès lors, après épurations des items, la composante 1 « *Évolution de la performance* » obtient un Alpha de Cronbach de 0,668, et la composante 2 « *Degrés des succès stratégiques* » obtient un Alpha de Cronbach de 0,802. Toutefois, nous remarquons que l'Alpha de Cronbach global est moins élevé qu'avant épuration $\alpha = 0,774$ (au lieu de $\alpha = 0,801$). L'épuration de nos 6 items n'aura donc pas renforcé la fiabilité de la mesure. La poursuite de notre étude nous permettra de valider cette échelle et ce via une Analyse Factorielle Confirmatoire.

Tableau 116 : Informations restituées par facteur

	VARIMAX	OBLIMIN	PROMAX	QUARTIMAX	EQUAMAX
I(F1)	⁽¹⁾ 0,290	0,309	0,324	0,280	0,290
I(F2)	0,225	0,251	0,272	0,235	0,225
I (Restituée)	⁽²⁾ 0,515	0,560	0,596	0,515	0,515

$$^{(1)} I (F1)_{\text{Varimax}} = \frac{1}{11} (0,001^2 + 0,018^2 + 0,012^2 + 0,543^2 + 0,815^2 + 0,602^2 + 0,550^2 + 0,034^2 + 0,051^2 + 0,364^2 + 0,201^2) = \mathbf{0,290}$$

$$^{(2)} I (\text{Restituée}) = 0,290 + 0,225 = \mathbf{0,515}$$

Tableau 117 : Informations partagées par facteur

	OBLIMIN		PROMAX	
I(F1)	1		1	
I(F2)	0,230	1	0,411	1
I(Partagée)	⁽³⁾ 0,053		0,169	

$$^{(3)} I (\text{Partagée}) = 0,230^2 = \mathbf{0,053}$$

Tableau 118 : Informations restituées par rotation

	I(Restituée)	I(Partagée)	I(Rotation)
VARIMAX	0,515	0,000	0,515
OBLIMIN	0,560	0,053	⁽⁴⁾ 0,507
PROMAX	0,596	0,169	0,427
QUARTIMAX	0,515	0,000	0,515
EQUAMAX	0,515	0,000	0,515

$$^{(4)} I (\text{Rotation}) = 0,560 - 0,053 = \mathbf{0,507}$$

Tableau 119 : Alpha de Cronbach par facteur et global après épuration des items

Libellés des items	Évolution de la performance		Degrés des succès stratégiques	
	Cor. items	α	Corr. items	α
Pevsp47	0,563	0,772		
Pevvp47	0,769	0,700		
Pevr47	0,604	0,764		
Pevvv47	0,682	0,733		
Pevtr47	0,356	0,833		
Piads			0,274	0,676
Pmids			0,409	0,623
Pmilds			0,444	0,608
Pexv58			0,428	0,615
Pfcv58			0,361	0,639
Pevca47			0,530	0,591
Alpha de Cronbach par facteur		0,668		0,802
Alpha de Cronbach global				0,774

2.1.2. L'analyse de la validité de l'échelle « Performance 2004-2007 »

Initialement, cette échelle était composée de dix-sept items. Par la suite, l'Analyse Factorielle Confirmatoire de cette échelle, réalisée sur les onze items retenus, indique que trois items obtiennent des poids factoriels standardisés en dessous de 0,5 : Pmids (cor. = 0,167) ; Piads (cor. = 0,199) et Pmilds (cor. = 0,331). Nous supprimons ces items afin d'améliorer la validité convergente du construit. Deux items apparaissent alors avec des poids factoriels standardisés en dessous de 0,5 : Pexv58 (cor. = 0,478) et Pfcv58 (cor. = 0,482). Nous poursuivons l'épuration en supprimant ces deux items toujours dans le but d'améliorer la validité convergente du construit. Il ne reste alors qu'un seul item pour le facteur « Degrés des succès stratégiques ». Nous décidons de supprimer cet item nommé Pevca47 (cor. = 1,023). Nous poursuivons notre analyse. Un item apparaît à nouveau avec un poids factoriel standardisé en dessous de 0,5 : Pevtr47 (cor. = 0,304). Nous retenons l'analyse 7 pour cette Analyse Factorielle Confirmatoire (cf. tableau 120). Le khi-deux restant sensible à la taille de l'échantillon, l'analyse d'indices d'ajustements absolus et relatifs nous permettra de mesurer l'adéquation du modèle aux données. D'après Roussel et *al.* (2002), le degré de

liberté (DDL) indique la valeur de l'écart entre le nombre de corrélations ou de covariances potentielles et estimées. Notre modèle est « sur-identifié » car $DDL > 0$. On détient davantage d'informations dans la matrice de données de départ que dans la matrice des coefficients à estimer. L'indice χ^2/DDL (5,905) reste toutefois supérieur à 5 alors qu'il est habituellement requis que cet indice doit être inférieur à 5. Les indices absolus GFI (0,968) et AGFI (0,841) avoisinent 0,9. Ces indices mesurent la part relative de la variance-covariance expliquée par le modèle (GFI), ajusté par le nombre de variables par rapport au nombre de degré de liberté (AGFI). L'indice RMR est proche de 0 (0,041). Les indices relatifs NFI, RFI, CFI, IFI et TLI sont tous corrects puisqu'ils s'approchent voire dépassent le seuil de 0,9. Enfin, l'indice RMSEA n'est pas satisfaisant (0,176). Nous tentons d'améliorer ce résultat en supprimant l'item avec le poids factoriel standardisé le plus faible : Pevvv47 (cor. = 0,582). Le RMSEA après épuration de l'item Pevv4v7 est de 0,675. Malgré que le RMSEA avant épuration de l'item Pevvv47 soit de 0,176, nous décidons de réintégrer cet item Pevvv47 afin de ne pas appauvrir les résultats de la recherche.

L'échelle « Performance 2004-2007 » présente une bonne validité convergente avec des poids factoriels supérieurs à 0,5 est une valeur t supérieure à 1,96. Une seule composante constituent cette échelle : « **Évolution de la performance** » (i.e. *l'évolution de la superficie de production entre 2004 et 2007 [Pevsp47] ; l'évolution des volumes produits entre 2004 et 2007 [Pevvp47] ; l'évolution du rendement moyen de l'exploitation entre 2004 et 2007 [Pevr47] et l'évolution des volumes vendus entre 2004 et 2007 [Pevvv47]*).

Le tableau n° 121 révèle que l'Alpha de Cronbach de ce facteur ($\alpha = 0,833$) est « très bon » (Carricano et Poujol, 2008 : 53), ce qui montre que tous les items sont corrélés. L'Analyse Factorielle Confirmatoire confirme donc la robustesse de notre construit avec une validité convergente démontrant un Alpha de Cronbach global « très bon » de 0,833.

Tableau 120 : Analyse de la validité convergente de l'échelle « Performance 2004-2007 »

	Analyse 1		Analyse 2		Analyse 3		Analyse 4		Analyse 5		Analyse 6		Analyse 7		Analyse 8	
	Cor.	t	Cor.	t	Cor.	t	Cor.	t	Cor.	t	Cor.	t	Cor.	t	Cor.	t
Pmids	0,167	2,007														
Pmilds	0,331	4,015	0,317	3,904	0,312	3,847										
Pexv58	0,506	6,624	0,498	6,543	0,494	6,457	0,478	6,310								
Pfcv58	0,515	6,780	0,508	6,700	0,505	6,689	0,482	6,209	0,496	6,107						
Pevca47	0,982	14,828	0,999	15,072	1,006	15,005	1,046	14,721	1,023	11,728						
Piads	0,199	2,462	0,192	2,411												
Pevsp47	0,585	7,301	0,585	7,310	0,586	7,312	0,589	7,326	0,587	7,307	0,713	10,177	0,706	9,993	0,638	8,197
Pevvp47	0,701	8,968	0,702	8,987	0,703	8,992	0,709	9,002	0,705	8,970	0,977	15,403	0,995	15,766	1,103	14,751
Pevr47	0,575	7,157	0,577	7,171	0,578	7,177	0,583	7,206	0,580	7,166	0,713	10,100	0,703	9,911	0,635	8,164
Pevvv47	0,884	13,161	0,883	13,121	0,882	13,099	0,878	12,942	0,881	13,027	0,603	7,721	0,582	7,496		
Pevtr47	0,561	7,160	0,562	7,168	0,562	7,167	0,561	7,125	0,561	7,141	0,304	3,742				

	Indices absolus							Indices relatifs				
	χ^2	DDL	χ^2/DDL	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	NFI	RFI	CFI	IFI	TLI
Analyse 1	264,378	43	6,148	0,773	0,652	0,206	0,180	0,642	0,543	0,677	0,682	0,586
Analyse 2	215,643	34	6,342	0,792	0,663	0,165	0,183	0,686	0,584	0,717	0,722	0,625
Analyse 3	202,420	26	7,785	0,781	0,622	0,169	0,207	0,697	0,580	0,721	0,725	0,613
Analyse 4	175,367	19	9,230	0,783	0,590	0,130	0,228	0,719	0,586	0,738	0,742	0,614
Analyse 5	172,086	13	13,237	0,763	0,489	0,133	0,277	0,701	0,517	0,713	0,717	0,536
Analyse 6	45,918	5	9,184	0,908	0,723	0,097	0,227	0,865	0,730	0,876	0,878	0,752
Analyse 7	11,810	2	5,905	0,968	0,841	0,041	0,176	0,960	0,879	0,966	0,966	0,897
Analyse 8	0	0		1		0	0,675		1	1	1	

**Tableau 121 : Analyse de la fiabilité de l'échelle « Performance 2004-2007 »
après épurations des items**

Libellé des items	Évolution de la performance	α global
	α par facteur	
Pevsp47		
Pevvp47		
Pevr47	0,833	0,833
Pevvv47		

2.2. Les autres variables dépendantes

Deux variables indépendantes deviennent à leur tour des variables dépendantes :
a) Environnement concurrentiel et b) Recherche d'informations et Prospection. Nous avons déjà étudié la fiabilité et la validité de ces échelles de mesure. Nous ne réitérons pas l'Analyse en Composantes Principales ni l'Analyse Factorielle Confirmatoire de ces échelles de mesure.

Tableau 122 : Synthèse des résultats des Analyses en Composantes Principales

		Environnement concurrentiel	Planification stratégique	Recherche d'informations et Prospection	Performance 2004-2007	Profil entrepreneurial
PHASE 1 : AVANT ÉPURATIONS DES ÉCHELLES	Nombre d'items au début de l'ACP	15	7	15	17	10
	α global	0,727	0,787	0,890	0,801	0,773
	Nb composante(s) (1.)	5	2	4	5	3
	Axe(s) Factoriel(s) (2.)	4	1	2	4	2
	% Axes(s) Factoriels	50,276 %	50,502 %	50,009 %	56,088 %	52,190 %
PHASE 2 : ÉPURATIONS DES ÉCHELLES	Nombre d'épuration (3.)	5	3	6	6	4
	Libellés des items épurés	COx08 CRfaco CRfacop COqual CReffet	STprF STprX STnpr	PSineg PSifqac PSioen PSiag PSicd PSires	Ppbds Pnhds Prsds Pevcg47 Pmrds Pdids	ENTtran ENTprfr ENTaa ENTrno
PHASE 3 : APRES ÉPURATIONS DES ÉCHELLES	Nb composante(s) après épuration (1.)	4	1	2	4	2
	Axe(s) factoriel(s) après épuration (2.)	3	1	1	2	2
	% Axe(s) factoriel(s) après épuration	52,874 %	87,686 %	54,452 %	51,533 %	71,099 %
	Info. Restituée (4.)	Varimax Quartimax Equamax	(6.)	(6.)	Varimax Quartimax Equamax	Quartimax Equamax
	I (Rotation) (5.)	0,529			0,515	0,711
	Alpha de Cronbach par facteur	Facteurs de crise (0,617) Pression concurrentielle (0,667) Baisse de la consommation (7.)	Planification stratégique (0,942)	Type d'informations (0,892)	Evolution de la performance (0,802) Degrés des succès stratégiques (0,668)	Proactivité (0,790) Indépendance (0,788)
	Suppression sous-échelles	Baisse de la consommation (7.)				
	Libellés des items épurés	CRfacos				
	Nb items après épuration	9	4	9	11	6
	α global	0,681	0,942	0,892	0,774	0,766

(1.) Nombre de composantes : Valeur Propre (>1)
(2.) Règle de restitution minimale (Facteurs > 50 %)

(3.) Épurations des items < 0,500
(4.) Information restituée la plus forte par une rotation
(5.) Score de la plus forte information restituée par une rotation

(6.) Pas de rotation avec un seul facteur, donc pas d'informations restituées.
(7.) Suppression d'une échelle mono-item (pas d' α car un seul item)

Tableau 123 : Synthèse des résultats des Analyses Factorielles Confirmatoires

	Environnement concurrentiel	Planification stratégique	Recherche d'informations et Prospection	Performance 2004-2007	Profil entrepreneurial
Nombres d'items retenus lors de l'ACP	9	4	9	11	6
Nombre d'item(s) épuré(s) lors de l'AFC	3	0	2	7	0
Nombres d'items retenus après l'AFC	6	4	7	4	6
Axe(s) factoriel(s)	2	1	1	1	2
Rotation	Varimax Quartimax Equamax	Aucune	Aucune	Varimax Quartimax Equamax	Quartimax Equamax
Libellés des items retenus après l'AFC	CRfainf CRfainov CRfapro COprom COprix COdistr	STpl STplF STpltps STplop	PSirev PSipdc PSistrc PSiemx PSiesd PSiepp PSicid	Pevsp47 Pevvp47 Pevr47 Pevvv47	ENTnouv ENTreco ENTnam ENTauto ENTrc ENTfin
α par facteur	Facteurs de crise (0,622) Pression concurrentielle (0,675)	Planification stratégique (0,942)	Type d'informations (0,890)	Évolution de la performance (0,833)	Proactivité (0,790) Indépendance (0,788)
α global	0,665	0,942	0,890	0,833	0,766

Synthèses des Alphas de Cronbach (ACP et AFC)

Nous récapitulons la fiabilité des variables que nous avons mobilisées dans le tableau ci-dessous. Ainsi, nous indiquons les Alphas de Cronbach obtenus lors des Analyses en Composantes Principales (avant et après épurations) et des Analyses Factorielles Confirmatoires.

Selon les seuils des Alphas de Cronbach présentés par Carricano et Poujol (2008 : 53) :

- l'échelle de mesure « Environnement concurrentiel » obtient un Alpha de Cronbach acceptable ($\alpha = 0,665 < 0,70$) ;
- l'échelle de mesure « Profil entrepreneurial » obtient un bon Alpha de Cronbach compris entre $[0,7 < \alpha < 0,8]$;
- les échelles de mesure « Planification stratégique », « Recherche d'informations et Prospection » et « Performance 2004-2007 » obtiennent de très bons Alphas de Cronbach tous supérieurs à 0,8.

Tableau 124 : Synthèse des Alphas de Cronbach (ACP et AFC)

	Synthèses des α (ACP)				Synthèses des α (AFC)				
	Nb d'items	α	Nb items épurés	α après épuration	Nb items – Début AFC	Nb items épurés	Nb items – Fin AFC	α AFC	Évolution des α
Environnement concurrentiel	15	0,727	6	0,681	9	3	6	0,665	↘
Planification stratégique	7	0,787	3	0,942	4	0	4	0,942	=
Recherche d'informations et Prospection	15	0,890	6	0,892	9	2	7	0,890	↘
Performance 2004-2007	17	0,801	6	0,774	11	7	4	0,833	↗
Profil entrepreneurial	10	0,773	4	0,766	6	0	6	0,766	=

SECTION 2. LES MODÈLES EXPLICATIFS

Dans cette seconde section, nous présenterons les résultats explicatifs de notre recherche. Afin de valider ou non ces hypothèses de recherche, nous utiliserons deux méthodes d'analyses suivant la nature des données :

- la méthode des régressions simple ou multiple pour les variables métriques ;
- l'analyse univariée de la variance (ANOVA) pour le test d'une variable explicative qualitative sur une variable à expliquer métrique ;

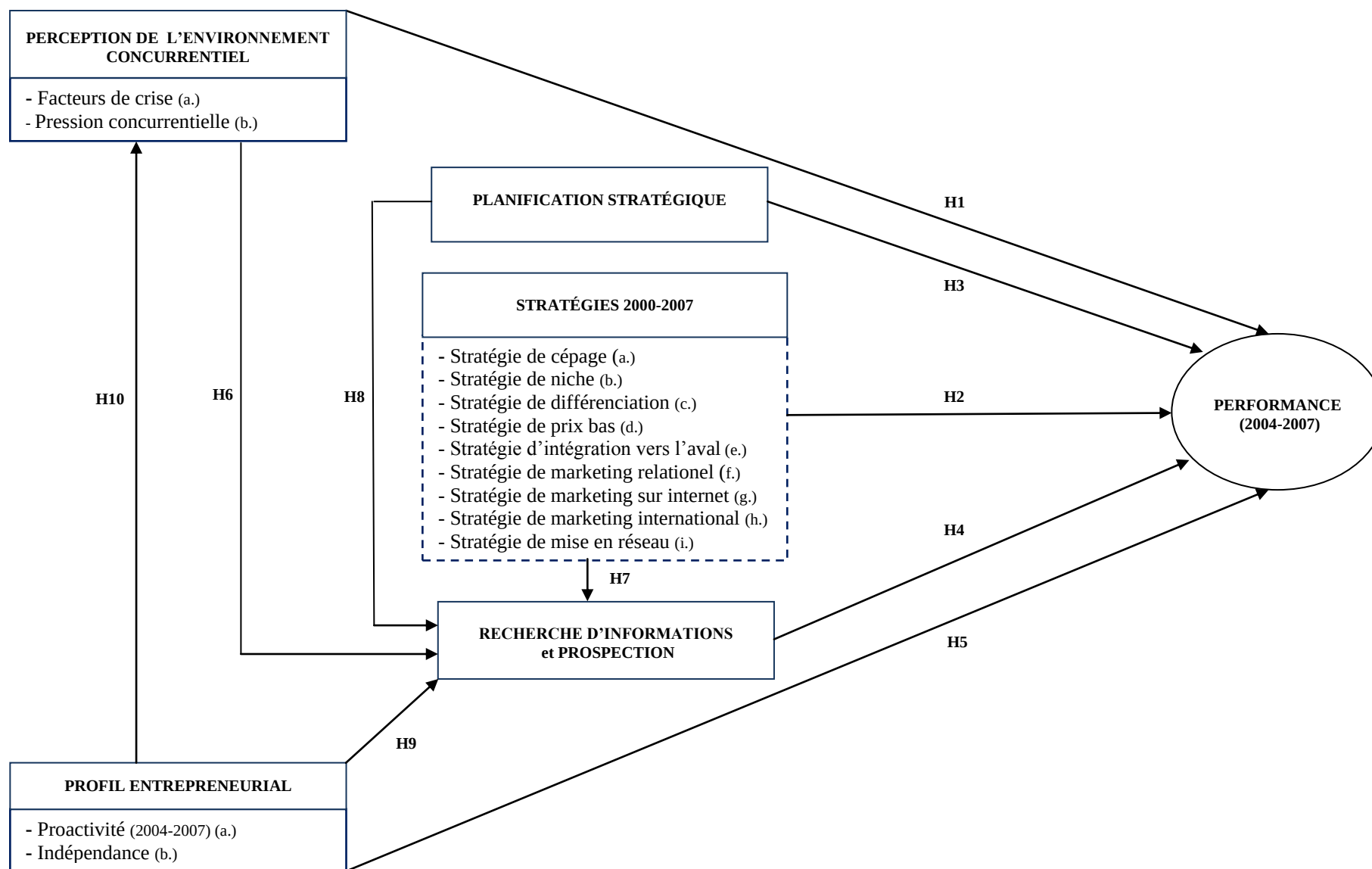
Nous analyserons les résultats statistiques obtenus grâce au logiciel SPSS 13.0.

Nous présentons à nouveau ci-dessous les variables indépendantes, dépendantes que nous mobilisons dans notre recherche.

Tableau 125 : Les échelles de mesure mobilisées et testées

TYPES DE VARIABLES	ÉCHELLE DE MESURE	NOMBRE D'ITEMS	TYPE D'ÉCHELLES	NOMBRE DE MODALITÉS
Variables indépendantes	Environnement concurrentiel	6	Échelle de Likert	5
	Stratégie produit	1	Échelle binaire	2
	Stratégie de niche	1	Échelle binaire	2
	Stratégie de différenciation	1	Échelle binaire	2
	Stratégie de prix bas	1	Échelle binaire	2
	Stratégie d'intégration vers l'aval	1	Échelle binaire	2
	Stratégie de marketing relationnel	1	Échelle binaire	2
	Stratégie de marketing sur internet	1	Échelle binaire	2
	Stratégie de marketing international	1	Échelle binaire	2
	Stratégie de mise en réseau	1	Échelle binaire	2
	Planification stratégique	4	Échelle binaire	2
	Recherche d'informations et Prospection	7	Échelle de Likert	5
	Profil entrepreneurial	6	Échelle de Likert	7
Variables dépendantes	Environnement concurrentiel	6	Échelle de Likert	5
	Recherche d'informations et Prospection	7	Échelle de Likert	5
	Performance 2004- 2007	4	Échelle de Likert	5

Nous rappelons ici notre modèle général de recherche qui encadre l'ensemble de nos hypothèses de recherche :



Nous rappelons que ce modèle général est composé :

- d'un côté, des cinq variables indépendantes suivantes : **i) l'environnement concurrentiel** (i.e. les facteurs de crise ; la pression concurrentielle) ; **ii) les stratégies appliquées sur la période 2000 à 2007** ; **iii) la planification stratégique** ; **iv) la recherche d'informations et prospection** ; et **v) le profil entrepreneurial** (i.e. la proactivité entre 2004 et 2007 ; la recherche d'indépendance).
- d'un autre côté, des quatre variables dépendantes suivantes : **i) la performance de l'entreprise sur la période 2004 à 2007** ; **ii) la planification stratégique** ; **iii) la recherche d'informations et prospection** ; et **iv) l'environnement concurrentiel** (i.e. les facteurs de crise ; la pression concurrentielle).

Rappelons que nous avons formulé les dix hypothèses suivantes :

H1. La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre son environnement concurrentiel a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

H1.a. La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les facteurs déterminants de la crise a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

H1.b. La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

H2. L'application de stratégies par la petite entreprise entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur sa performance entre 2004 et 2007.

H2.a. L'application d'une stratégie d'exploitation de cépages peu valorisés par les vignerons entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

H2.b. L'application d'une stratégie de niche entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

H2.c. L'application d'une stratégie de différenciation entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

H2.d. L'application d'une stratégie de prix bas entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

H2.e. L'application d'une stratégie d'intégration vers l'aval entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

H2.f. L'application d'une stratégie de marketing relationnel entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

H2.g. L'application d'une stratégie de marketing sur internet entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

H2.h. L'application d'une stratégie de marketing international entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

H2.i. L'application d'une stratégie de mise en réseau entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

H3. La planification stratégique mise en place par la petite entreprise a eu un impact positif sur sa performance entre 2004 et 2007.

H4. La recherche d'informations et la prospection par la petite entreprise a eu un impact positif sur sa performance entre 2004 et 2007.

H5. Le profil entrepreneurial du dirigeant d'une petite entreprise a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

H5.a. La proactivité du dirigeant d'une petite entreprise entre 2004 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

H5.b. La propension du dirigeant d'une petite entreprise à agir avec indépendance a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

H6. La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre l'environnement concurrentiel a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise.

H6.a. La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les facteurs déterminants de la crise a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise.

H6.b. La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise.

H7. Le choix et l'application de stratégie(s) par une petite entreprise entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise.

H7.a. L'application d'une stratégie d'exploitation de cépages peu valorisés par les vignerons entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

H7.b. L'application d'une stratégie de niche entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

H7.c. L'application d'une stratégie de différenciation entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

H7.d. L'application d'une stratégie de prix bas entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

H7.e. L'application d'une stratégie d'intégration vers l'aval entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

H7.f. L'application d'une stratégie de marketing relationnel entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

H7.g. L'application d'une stratégie de marketing sur internet entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

H7.h. L'application d'une stratégie de marketing international entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

H7.i. L'application d'une stratégie de mise en réseau entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

H8. La planification stratégique mise en place par la petite entreprise a eu un impact positif sur sa recherche d'informations et sa prospection.

H9. Le profil entrepreneurial du dirigeant d'une petite entreprise a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise.
H9.a. La proactivité du dirigeant d'une petite entreprise entre 2004 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise.
H9.b. La propension du dirigeant d'une petite entreprise à agir avec indépendance a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise.
H10. Le profil entrepreneurial du dirigeant d'une petite entreprise a eu un impact positif sur sa capacité à comprendre son environnement concurrentiel.
H10.1.a. La proactivité du dirigeant d'une petite entreprise entre 2004 et 2007 a eu un impact positif sur la capacité de ce dirigeant à comprendre les facteurs déterminants de la crise.
H10.1.b. La propension du dirigeant d'une petite entreprise à agir avec indépendance a eu un impact positif sur la capacité de ce dirigeant à comprendre les facteurs déterminants de la crise.
~~H10.2.a. La proactivité du dirigeant d'une petite entreprise entre 2004 et 2007 a eu un impact positif sur la capacité de ce dirigeant à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle. (Impossible pour cause d'anachronisme)~~
H10.2.b. La propension du dirigeant d'une petite entreprise à agir avec indépendance a eu un impact positif sur la capacité de ce dirigeant à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle.

Notons qu'une quatrième hypothèse (H10.2.a) n'est pas possible pour cause d'anachronisme.

1. Étude de l'impact de la capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre son environnement concurrentiel sur la performance de cette petite entreprise pour la période 2004-2007

Nous étudions l'hypothèse n°1, c'est-à-dire la relation entre l'environnement concurrentiel tel qu'il est compris par le dirigeant, et la performance de l'entreprise sur la période 2004-2007. En d'autres termes, *le fait que le dirigeant d'une petite entreprise ait la capacité de comprendre son environnement en crise a-t-il un impact sur la performance de cette petite entreprise ?* Nous utilisons la méthode de la régression multiple dite « méthode stepwise » ou « méthode de régression pas à pas » puisque l'analyse factorielle a distingué deux facteurs : « Facteurs de crise » et « Pression concurrentielle » (cf. tableau ci-contre).

Tableau 126 : La formulation de l'échelle « Environnement concurrentiel »

Variables indépendantes	Questions	Libellé des items
Facteurs de crise	- Le manque d'informations est-il un facteur déterminant de cette crise sectorielle ?	CRfainf
	- Un faible taux d'application des stratégies innovantes est-il un facteur déterminant de cette crise sectorielle ?	CRfainov
	- Selon vous, une faible adaptation des produits à la demande est-il un facteur déterminant de cette crise sectorielle ?	CRfapro
Pression concurrentielle	- Depuis le début des années 2000, comment qualifieriez-vous la pression de la concurrence en termes de promotion ?	COprom
	- Depuis le début des années 2000, comment qualifieriez-vous la pression de la concurrence en termes de prix ?	COprix
	- Depuis le début des années 2000, comment qualifieriez-vous la pression de la concurrence en termes d'accès à la distribution ?	COdistr

Modèle n°1 : Étude de la relation entre les facteurs de crise et la performance de la petite entreprise sur la période 2004-2007

L'analyse de la régression multiple révèle que ce modèle n°1 est non significatif ($p = 0,183 > 0,05$ et le Test de Student $t = 1,338 < 1,96$). Cela signifie que l'hypothèse H1.a. qui étudie la relation entre la capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les facteurs déterminants de la crise et la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007, ne peut pas être validée.

L'hypothèse H1.a. ne peut pas être validée.

H1.a. La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les facteurs déterminants de la crise a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

Modèle n°2 : Étude de la relation entre la pression concurrentielle et la performance de la petite entreprise sur la période 2004-2007

L'analyse de la régression multiple révèle que le second modèle indique une bonne significativité ($p = 0,028 < 0,05$ et le Test de Student $t = 2,221 > 1,96$), ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle et l'absence de relation. Le coefficient de détermination montre une relation positive ($R^2 = 0,030$ soit 3 %). Le coefficient de corrélation, quant à lui, démontre que la capacité du dirigeant d'une entreprise à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle explique 17,4 % de la performance des petites entreprises entre 2004 et 2007. Le bêta est positif ($\beta = 0,174$; $p < 0,05$), cela signifie que la capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle est liée positivement et significativement à la performance de la petite entreprise entre 2004 et 2007.

L'hypothèse H1.b. est validée.

H1.b. La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

Tableau 127 : Résultats de l'analyse de régression multiple (H1.a et H1.b)

Modèles	R	R ²	Bêta	t	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Facteurs de crise → Performance 2004-2007				1,338					0,183
Pression concurrentielle → Performance 2004-2007	0,174	0,030	0,174	2,221	4,814	1,000	4,814	4,933	0,028

2. Étude de l'impact des stratégies appliquées par l'entreprise entre 2000 et 2007 sur sa performance entre 2004 et 2007

Dans l'hypothèse H.2.a., nous souhaitons analyser la relation entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une **stratégie d'exploitation de cépages peu valorisés par les vignerons** et la performance de l'entreprise sur la période 2004 à 2007. En d'autres termes, *le choix de valoriser des cépages peu cultivés par les autres vignerons a-t-il un impact sur la performance de l'entreprise ?*

Tableau 128 : La formulation de l'échelle « Stratégie d'exploitation de cépages peu valorisés par les vignerons »

Variables indépendantes	Questions	Libellé de l'item
Stratégie d'exploitation de cépages peu valorisés	- Depuis 2000, avez-vous planté ou exploité des cépages selon vous peu valorisés par les vignerons ?	STRcep

Nous utilisons la méthode de l'analyse univariée de la variance (ANOVA à un facteur). En effet, la combinaison d'une variable indépendante qualitative de type nominale (binaire) et d'une variable dépendante quantitative nous contraint à le faire. L'objectif est de comparer les moyennes empiriques de la variable quantitative observées pour la variable qualitative. Le test de Levene ($> 0,05$) est alors utilisé pour accepter ou non l'hypothèse d'homogénéité des variances intra-groupes. Concernant la relation étudiée entre l'application par l'entreprise, sur

la période 2000 à 2007, d'une stratégie d'exploitation de cépages peu valorisés par les vignerons et la performance de la petite entreprise sur la période 2004 à 2007, le test de Levene est significatif ($0,098 > 0,05$). L'hypothèse de l'homogénéité de l'échantillon est acceptée. Nous pouvons donc procéder à l'analyse des résultats de l'ANOVA. Il s'avère que cette analyse de l'ANOVA est non significative avec $\text{Sig.} = 0,720$ ($p > 0,05$). De ce fait, nous pouvons conclure que l'hypothèse est nulle. De plus, cette analyse révèle que le test F est aussi non significatif avec $F = 0,129 < 1,96$. L'hypothèse H2.a. qui étudie la relation entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie d'exploitation de cépages peu valorisés par les vignerons et la performance de la petite entreprise sur la période 2004 à 2007, ne peut pas être validée.

L'hypothèse H2.a. ne peut pas être validée.

H2.a. L'application d'une stratégie d'exploitation de cépages peu valorisés par les vignerons entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

Tableau 129 : Résultats de l'analyse de la variance (H2.a.)

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification	
	2,764	1	152	0,098	

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	0,122	1	0,122	0,129	0,720
Intra-groupes	143,748	152	0,946		
Total	143,870	153			

Dans l'hypothèse H.2.b., nous souhaitons analyser la relation entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une **stratégie de niche** et la performance de la petite entreprise sur la période 2004 à 2007. En d'autres termes, *l'application d'une stratégie de niche a-t-elle un impact sur la performance de la petite entreprise ?*

Tableau 130 : La formulation de l'échelle « Stratégie de niche »

Variable indépendante	Question	Libellé de l'item
Stratégie de niche	- Avez-vous appliqué une stratégie de niche ?	STRnhap

Nous utilisons la méthode de l'analyse univariée de la variance (ANOVA à un facteur). En effet, la combinaison d'une variable indépendante qualitative de type nominale (binaire) et d'une variable dépendante quantitative nous contraint à le faire. L'objectif est de comparer les moyennes empiriques de la variable quantitative observées pour la variable qualitative. De même, nous utiliserons le test de Levene ($> 0,05$) pour accepter ou non l'hypothèse d'homogénéité des variances intra-groupes. Concernant la relation étudiée entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie de niche et la performance de la petite entreprise sur la période 2004 à 2007, le test de Levene est significatif ($0,101 > 0,05$), l'hypothèse de l'homogénéité de l'échantillon est donc acceptée. Nous pouvons procéder à l'analyse des résultats de l'ANOVA. Il s'avère que cette analyse de l'ANOVA est non significative avec $\text{Sig.} = 0,339$ ($p > 0,05$). De ce fait, nous pouvons conclure que l'hypothèse est nulle. De plus, cette analyse révèle que le test F est aussi non significatif avec $F = 0,921 < 1,96$. L'hypothèse H2.b. qui étudie la relation entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie de niche et la performance de la petite entreprise sur la période 2004 à 2007, ne peut pas être validée.

L'hypothèse H2.b. ne peut pas être validée.

H2.b. L'application d'une stratégie de niche entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de la petite entreprise entre 2004 et 2007.

Tableau 131 : Résultats de l'analyse de la variance (H2.b.)

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
	2,723	1	142	0,101

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	0,687	1	0,687	0,921	0,339
Intra-groupes	105,999	142	0,746		
Total	106,686	143			

Dans l'hypothèse H2.c., nous souhaitons analyser la relation entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une **stratégie de différenciation** et la performance de la petite entreprise sur la période 2004 à 2007. En d'autres termes, *l'application d'une stratégie de différenciation a-t-elle un impact sur la performance de la petite entreprise ?*

Tableau 132 : La formulation de l'échelle « Stratégie de différenciation »

Variable indépendante	Question	Libellé de l'item
Stratégie de différenciation	- Avez-vous appliqué une stratégie de différenciation ?	STRdiap

Nous utilisons la méthode de l'analyse univariée de la variance (ANOVA à un facteur). En effet, la combinaison d'une variable indépendante qualitative de type nominale (binaire) et d'une variable dépendante quantitative nous contraint à le faire. L'objectif est de comparer les moyennes empiriques de la variable quantitative observées pour la variable qualitative. Le test de Levene ($> 0,05$) est à nouveau utilisé pour accepter ou non l'hypothèse d'homogénéité des variances intra-groupes. Concernant la relation étudiée entre l'application par l'entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie de différenciation et la performance de la petite entreprise sur la période 2004 à 2007, le test de Levene est significatif ($0,567 > 0,05$), l'hypothèse de l'homogénéité de l'échantillon est acceptée. Nous pouvons donc procéder à l'analyse des résultats de l'ANOVA. Il s'avère que cette analyse de l'ANOVA est non significative avec $\text{Sig.} = 0,077$ ($p > 0,05$). De ce fait, nous pouvons conclure que l'hypothèse est nulle. Notons toutefois que le test F issu de cette analyse est significatif avec $F = 3,172 > 1,96$. En définitive, ces résultats signifient que l'hypothèse H2.c. qui étudie la relation entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie de différenciation et la performance de cette petite entreprise sur la période 2004 à 2007, ne peut pas être validée.

L'hypothèse H2.c. ne peut pas être validée.

H2.c. L'application d'une stratégie de différenciation entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de la petite entreprise entre 2004 et 2007.

Tableau 133 : Résultats de l'analyse de la variance (H2.c.)

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
	0,330	1	139	0,567

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,485	1	2,485	3,172	0,077
Intra-groupes	108,895	139	0,783		
Total	111,379	140			

Dans l'hypothèse H.2.d., nous souhaitons analyser la relation entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une **stratégie de prix bas** et la performance de la petite entreprise sur la période 2004 à 2007. En d'autres termes, *l'application d'une stratégie de prix bas a-t-elle un impact sur la performance de la petite entreprise ?*

Tableau 134 : La formulation de l'échelle « Stratégie de prix de bas »

Variable indépendante	Question	Libellé de l'item
Stratégie de prix bas	- Avez-vous appliqué une stratégie de prix bas ?	STRpbap

Nous utilisons la méthode de l'analyse univariée de la variance (ANOVA à un facteur). En effet, la combinaison d'une variable indépendante qualitative de type nominale (binaire) et d'une variable dépendante quantitative nous contraint à le faire. L'objectif est de comparer les moyennes empiriques de la variable quantitative observées pour la variable qualitative. Le test de Levene ($> 0,05$) est de nouveau utilisé pour accepter ou non l'hypothèse d'homogénéité des variances intra-groupes. Concernant la relation étudiée entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie de prix bas et la performance de la petite entreprise sur la période 2004 à 2007, le test de Levene est significatif ($0,192 > 0,05$), l'hypothèse de l'homogénéité de l'échantillon est acceptée. Nous pouvons donc procéder à l'analyse des résultats de l'ANOVA. Il s'avère que cette analyse de l'ANOVA est non significative avec $\text{Sig.} = 0,702$ ($p > 0,05$). De ce fait, nous pouvons conclure que l'hypothèse est nulle. De plus, le test F issu de cette analyse est non significatif avec $F = 0,147 < 1,96$. Ces résultats signifient que l'hypothèse H2.d. qui étudie la relation entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie de prix bas et la performance de la petite entreprise sur la période 2004 à 2007, ne peut pas être validée.

L'hypothèse H2.d. ne peut pas être validée.

H2.d. L'application d'une stratégie de prix bas entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de la petite entreprise entre 2004 et 2007.

Tableau 135 : Résultats de l'analyse de la variance (H2.d.)

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
1,719	1	138	0,192

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	0,115	1	0,115	0,147	0,702
Intra-groupes	107,134	138	0,776		
Total	107,248	139			

Dans l'hypothèse H.2.e., nous souhaitons analyser la relation entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une **stratégie d'intégration vers l'aval** et la performance de la petite entreprise sur la période 2004 à 2007. En d'autres termes, *l'application d'une stratégie d'intégration vers l'aval a-t-elle un impact sur la performance de la petite entreprise ?*

Tableau 136 : La formulation de l'échelle « Stratégie d'intégration vers l'aval »

Variable indépendante	Question	Libellé de l'item
Stratégie d'intégration vers l'aval	- Avez-vous appliqué une stratégie d'intégration vers l'aval ?	STRiaap

Nous utilisons la méthode de l'analyse univariée de la variance (ANOVA à un facteur). En effet, la combinaison d'une variable indépendante qualitative de type nominale (binaire) et d'une variable dépendante quantitative nous contraint à le faire. L'objectif est de comparer les moyennes empiriques de la variable quantitative observées pour la variable qualitative. Le test de Levene ($> 0,05$) est alors utilisé pour accepter ou non l'hypothèse d'homogénéité des variances intra-groupes. Concernant la relation étudiée entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie d'intégration vers l'aval et la performance de la petite entreprise sur la période 2004 à 2007, le test de Levene est significatif ($0,549 > 0,05$), l'hypothèse de l'homogénéité de l'échantillon est donc acceptée.

Nous pouvons procéder à l'analyse des résultats de l'ANOVA. Il s'avère que cette analyse de l'ANOVA est non significative avec $\text{Sig.} = 0,996$ ($p > 0.05$). De ce fait, nous pouvons conclure que l'hypothèse est nulle. De plus, le test F issu de cette analyse est non significatif avec $F = 0,000 < 1,96$. Ces résultats signifient que l'hypothèse H2.e. qui étudie la relation entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie d'intégration vers l'aval et la performance de cette petite entreprise sur la période 2004 à 2007, ne peut pas être validée.

L'hypothèse H2.e. ne peut pas être validée.

H2.e. L'application d'une stratégie d'intégration vers l'aval entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de la petite entreprise entre 2004 et 2007.

Tableau 137 : Résultats de l'analyse de la variance (H2.e.)

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification	
	0,361	1	144	0,549	
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	0,000	1	0,000	0,000	0,996
Intra-groupes	128,984	144	0,896		
Total	128,984	145			

Dans l'hypothèse H2.f., nous souhaitons analyser la relation entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une **stratégie de marketing relationnel** et la performance de cette petite entreprise sur la période 2004 à 2007. En d'autres termes, *l'application d'une stratégie de marketing relationnel a-t-elle un impact sur la performance de la petite entreprise ?*

Tableau 138 : La formulation de l'échelle « Stratégie de marketing relationnel »

Variable indépendante	Question	Libellé de l'item
Stratégie de marketing relationnel	- Avez-vous appliqué une stratégie de marketing relationnel ?	STRmrap

Nous utilisons la méthode de l'analyse univariée de la variance (ANOVA à un facteur). En effet, la combinaison d'une variable indépendante qualitative de type nominale (binaire) et d'une variable dépendante quantitative nous contraint à le faire. L'objectif est de comparer les moyennes empiriques de la variable quantitative observées pour la variable qualitative. Le test de Levene ($> 0,05$) est utilisé pour accepter ou non l'hypothèse d'homogénéité des variances intra-groupes. Concernant la relation étudiée entre l'application par l'entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie de marketing relationnel et la performance de la petite entreprise sur la période 2004 à 2007, le test de Levene est significatif ($0,520 > 0,05$), l'hypothèse de l'homogénéité de l'échantillon est donc acceptée. Nous pouvons procéder à l'analyse des résultats de l'ANOVA. Il s'avère que cette analyse de l'ANOVA est non significative avec $\text{Sig.} = 0,156$ ($p > 0,05$). De ce fait, nous pouvons conclure que l'hypothèse est nulle. Nous notons toutefois que le test F issu de cette analyse est significatif avec $F = 2,033 > 1,96$. Ces résultats signifient que l'hypothèse H2.f. qui étudie la relation entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie de marketing relationnel et la performance de cette petite entreprise sur la période 2004 à 2007, ne peut pas être validée.

L'hypothèse H2.f. ne peut pas être validée.

H2.f. L'application d'une stratégie de marketing relationnel entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de la petite entreprise entre 2004 et 2007.

Tableau 139 : Résultats de l'analyse de la variance (H2.f.)

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
	0,417	1	142	0,520

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,802	1	1,802	2,033	0,156
Intra-groupes	125,891	142	0,887		
Total	127,693	143			

Dans l'hypothèse H2.g., nous souhaitons analyser la relation entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une **stratégie de marketing sur internet** et la performance de cette petite entreprise sur la période 2004 à 2007. En d'autres termes, *l'application d'une stratégie de marketing sur internet a-t-elle un impact sur la performance de la petite entreprise ?*

Tableau 140 : La formulation de l'échelle « Stratégie de marketing sur internet »

Variable indépendante	Question	Libellé de l'item
Stratégie de marketing sur internet	- Avez-vous appliqué une stratégie de marketing sur internet ?	STRmiap

Nous utilisons la méthode de l'analyse univariée de la variance (ANOVA à un facteur). En effet, la combinaison d'une variable indépendante qualitative de type nominale (binaire) et d'une variable dépendante quantitative nous contraint à le faire. L'objectif est de comparer les moyennes empiriques de la variable quantitative observées pour la variable qualitative. Le test de Levene ($> 0,05$) est utilisé pour accepter ou non l'hypothèse d'homogénéité des variances intra-groupes. Concernant la relation étudiée entre l'application par l'entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie de marketing sur internet et la performance de l'entreprise sur la période 2004 à 2007, le test de Levene est significatif ($0,279 > 0,05$), l'hypothèse de l'homogénéité de l'échantillon est acceptée. Nous pouvons donc procéder à l'analyse des résultats de l'ANOVA. Il s'avère que cette analyse de l'ANOVA est non significative avec $\text{Sig.} = 0,879$ ($p > 0,05$), de ce fait, nous pouvons conclure que l'hypothèse est nulle. De plus, le test F issu de cette analyse est non significatif avec $F = 0,023 < 1,96$. Ces résultats signifient que l'hypothèse H2.g. qui étudie la relation entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie de marketing sur internet et la performance de la petite entreprise sur la période 2004 à 2007, ne peut être validée.

L'hypothèse H2.g. ne peut pas être validée.

H2.g. L'application d'une stratégie de marketing sur internet entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de la petite entreprise entre 2004 et 2007.

Tableau 141 : Résultats de l'analyse de la variance (H2.g.)

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
	1,179	1	139	0,279

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	0,019	1	0,019	0,023	0,879
Intra-groupes	112,454	139	0,809		
Total	112,473	140			

Dans l'hypothèse H2.h., nous souhaitons analyser la relation entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une **stratégie de marketing international** et la performance de cette petite entreprise sur la période 2004 à 2007. En d'autres termes, *l'application d'une stratégie de marketing international a-t-elle un impact sur la performance de la petite entreprise ?*

Tableau 142 : La formulation de l'échelle « Stratégie de marketing international »

Variable indépendante	Question	Libellé de l'item
Stratégie de marketing international	- Avez-vous appliqué une stratégie de marketing international ?	STRmilap

Nous utilisons la méthode de l'analyse univariée de la variance (ANOVA à un facteur). En effet, la combinaison d'une variable indépendante qualitative de type nominale (binaire) et d'une variable dépendante quantitative nous contraint à le faire. L'objectif est de comparer les moyennes empiriques de la variable quantitative observées pour la variable qualitative. Le test de Levene ($> 0,05$) est utilisé pour accepter ou non l'hypothèse d'homogénéité des variances intra-groupes. Concernant la relation étudiée entre l'application par l'entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie de marketing international et la performance de l'entreprise sur la période 2004 à 2007, le test de Levene est significatif ($0,575 > 0,05$), l'hypothèse de l'homogénéité de l'échantillon est donc acceptée. Nous pouvons procéder à l'analyse des résultats de l'ANOVA. Il s'avère que cette analyse de l'ANOVA est non significative avec $\text{Sig.} = 0,085$ ($p > 0,05$). De ce fait, nous pouvons conclure que l'hypothèse est nulle. Toutefois, nous pouvons noter que le test F issu de cette analyse est significatif avec $F = 3,006 > 1,96$. Ces résultats signifient que l'hypothèse H2.h. qui étudie la relation entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie de marketing international et la performance de cette petite entreprise sur la période 2004 à 2007, ne peut pas être validée.

L'hypothèse H2.h. ne peut pas être validée.

H2.h. L'application d'une stratégie de marketing international entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de la petite entreprise entre 2004 et 2007.

Tableau 143 : Résultats de l'analyse de la variance (H2.h.)

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
	0,317	1	140	0,575

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,311	1	2,311	3,006	0,085
Intra-groupes	107,616	140	0,769		
Total	109,926	141			

Dans l'hypothèse H.2.i., nous souhaitons analyser la relation entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une **stratégie de mise en réseau** et la performance de la petite entreprise sur la période 2004 à 2007. En d'autres termes, *l'application d'une stratégie de mise en réseau a-t-elle un impact sur la performance de la petite entreprise ?*

Tableau 144 : La formulation de l'échelle « Stratégie de mise en réseau »

Variable indépendante	Question	Libellé de l'item
Stratégie de mise en réseau	- Avez-vous appliqué une stratégie de mise en réseau ?	STRrsap

Nous utilisons la méthode de l'analyse univariée de la variance (ANOVA à un facteur). En effet, la combinaison d'une variable indépendante qualitative de type nominale (binaire) et d'une variable dépendante quantitative nous contraint à le faire. L'objectif est de comparer les moyennes empiriques de la variable quantitative observées pour la variable qualitative. Le test de Levene ($> 0,05$) est utilisé pour accepter ou non l'hypothèse d'homogénéité des variances intra-groupes. Concernant la relation étudiée entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie de mise en réseau et la performance de la petite entreprise sur la période 2004 à 2007, le test de Levene est significatif ($0,786 > 0,05$), l'hypothèse de l'homogénéité de l'échantillon est donc acceptée. Nous pouvons procéder à l'analyse des résultats de l'ANOVA. Il s'avère que cette analyse de l'ANOVA est non significative avec $\text{Sig.} = 0,103$ ($p > 0,05$). De ce fait, nous pouvons conclure que l'hypothèse est nulle. Toutefois, nous pouvons noter que le test F issu de cette analyse est significatif avec $F = 2,7 > 1,96$. Ces résultats signifient que l'hypothèse H2.i. qui étudie la relation entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie de mise en

réseau et la performance de la petite entreprise sur la période 2004 à 2007, ne peut pas être validée.

L'hypothèse H2.i. ne peut pas être validée.

H2.i. L'application d'une stratégie de mise en réseau entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de la petite entreprise entre 2004 et 2007.

Tableau 145 : Résultats de l'analyse de la variance (H2.i.)

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
	0,074	1	140	0,786

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,136	1	2,136	2,700	0,103
Intra-groupes	110,765	140	0,791		
Total	112,901	141			

3. Étude de l'impact de la planification stratégique d'une petite entreprise sur sa performance entre 2004 et 2007

Dans cette hypothèse n°3, nous souhaitons analyser la relation entre la planification stratégique d'une petite entreprise et sa performance entre 2004 et 2007. En d'autres termes, *la planification stratégique mise en place par la petite entreprise a-t-elle un impact sur sa performance ?*

Tableau 146 : La formulation de l'échelle « Planification stratégique »

Variables indépendantes	Questions	Libellé des items
Planification stratégique	- Planifiez-vous votre activité ?	STpl
	- Cette planification est-elle formalisée ?	STplF
	- Planifiez-vous votre activité sur une durée minimale de une année ?	STpltps
	- Faites-vous un planning opérationnel incluant des budgets dédiés ?	STplop

Nous utilisons la méthode de l'analyse univariée de la variance (ANOVA à un facteur). En effet, la combinaison d'une variable indépendante qualitative de type nominale et d'une variable dépendante quantitative nous contraint à le faire. L'objectif est de comparer les

moyennes empiriques de la variable quantitative observées pour la variable qualitative. Le test de Levene ($> 0,05$) est alors utilisé pour accepter ou non l'hypothèse d'homogénéité des variances intra-groupes. Concernant la relation étudiée entre la planification stratégique d'une petite entreprise et sa performance entre 2004 et 2007, le test de Levene est non significatif ($0,012 < 0,05$), l'hypothèse de l'homogénéité de l'échantillon n'est donc pas acceptée. En revanche, l'analyse de l'ANOVA révèle que le test F est significatif avec $F = 2,160 > 1,96$ (Sig. = 0,006, $p < 0,05$). L'ANOVA nous donne donc l'impression que cette hypothèse est validée mais la non-homogénéité de l'échantillon nous fait prendre ce résultat avec précaution. Nous concernant, cela signifie que l'hypothèse H3, qui étudie la relation entre la planification stratégique mise en place par la petite entreprise et la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007, ne peut pas être validée.

L'hypothèse H3. ne peut pas être validée.

H3. La planification stratégique mise en place par la petite entreprise a eu un impact positif sur sa performance entre 2004 et 2007.

Tableau 147 : Résultats de l'analyse de la variance (H3.)

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
	1,995	19	140	0,012

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	36,046	19	1,897	2,160	0,006
Intra-groupes	102,954	140	0,878		
Total	159,000	159			

4. Étude de l'impact de la recherche d'informations et de la prospection par la petite entreprise sur sa performance entre 2004 et 2007

Dans cette hypothèse n°4, nous analysons la relation entre la recherche d'informations et la prospection d'une petite entreprise et sa performance entre 2004 et 2007. Nous vérifions cette hypothèse grâce à la méthode de la régression simple avec une variable dépendante « Performance de l'entreprise (2004-2007) » et une seule variable indépendante « Recherche d'informations et Prospection » dont nous détaillons la formulation ci-après :

Tableau 148 : La formulation de l'échelle « Recherche d'informations et Prospection »

Variables indépendantes	Questions	Libellé des items
Recherche d'informations et Prospection	- Obtenez-vous des informations sur ces nouveaux marchés via des revues généralistes ou spécialisées ?	PSirev
	- Dans le cadre de cette prospection, recherchez-vous des informations du type préférences et demandes des consommateurs ?	PSipdc
	- Dans le cadre de cette prospection, recherchez-vous des informations du type stratégies des concurrents ?	PSistr
	- Dans le cadre de cette prospection, recherchez-vous des informations du type évolution des marchés internationaux ?	PSiemx
	- Dans le cadre de cette prospection, recherchez-vous des informations du type évolution du secteur de la distribution ?	PSiesd
	- Dans le cadre de cette prospection, recherchez-vous des informations du type évolution des packaging produits (étiquette, habillage) ?	PSiepp
	- Dans le cadre de cette prospection, recherchez-vous des informations du type contacts importateurs, distributeurs ?	PSicid

L'analyse de la régression simple révèle que le modèle est significatif ($p = 0,004 < 0,05$), ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle d'une absence de relation. Le Test de Student indique également la significativité de la relation entre : la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise et sa performance (2004-2007) (Test $t = 2,945 > 1,96$, $p < 0,05$). De plus, le coefficient de détermination démontre une relation positive ($R^2 = 0,052$, soit 5,20 %). Le coefficient de corrélation indique quant à lui que la recherche d'informations et la prospection d'une petite entreprise explique 22,8 % de sa performance entre 2004 et 2007. Le bêta est positif ($\beta = 0,228$, $p < 0,05$). Cela signifie que la recherche d'informations et la prospection de ces petites entreprises sont liées positivement et significativement à leur performance entre 2004 et 2007. En d'autres termes, plus la petite entreprise a recherché des informations et a prospecté, plus elle a été performante entre 2004 et 2007.

L'hypothèse H4. est validée.

H4. La recherche d'informations et la prospection par la petite entreprise a eu un impact positif sur sa performance entre 2004 et 2007.

Tableau 149 : Résultats de l'analyse de régression simple (H4.)

Modèles	R	R ²	Bêta	t	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Recherche d'informations et Prospection → Performance 2004-2007	0,228	0,052	0,228	2,945	8,275	1,000	8,275	8,674	0,004

5. Étude de l'impact du profil entrepreneurial du dirigeant sur la performance de la petite entreprise entre 2004 et 2007

Nous étudions l'hypothèse n°5, c'est-à-dire la relation entre le profil entrepreneurial du dirigeant et la performance de la petite entreprise sur la période 2004-2007. En d'autres termes, *le fait que le dirigeant ait un profil entrepreneurial a-t-il un impact sur la performance de la petite entreprise ?* Nous utilisons la méthode de la régression multiple dite « méthode stepwise » ou « méthode de régression pas à pas » puisque l'analyse factorielle a distingué deux facteurs : « **Proactivité (2004-2007)** » et « **Indépendance** » (cf. tableau ci-dessous).

Tableau 150 : La formulation de l'échelle « Profil entrepreneurial »

Variables indépendantes	Questions	Libellé des items
Proactivité (2004-2007)	- Au cours des trois dernières années, il est rare que notre entreprise se soit lancée la première dans de nouveaux produits ou de nouvelles techniques de gestion ou de production.	ENTnouv
	- Au cours des trois dernières années, nous avons eu tendance à réagir aux actions de nos concurrents, plus qu'à les précéder.	ENTreco
	- Au cours des trois dernières années, nous préférons attendre que les évolutions du marché soient connues pour nous y adapter, plus que les anticiper.	ENTnam
Indépendance	- Je souhaite disposer d'une grande autonomie.	ENTauto
	- Je recherche la croissance.	ENTrc
	- Je souhaite conserver une indépendance financière.	ENTifin

Modèle n°1 : Étude de la relation entre la proactivité du dirigeant entre 2004 et 2007 et la performance de la petite entreprise entre 2004 et 2007

L'analyse de la régression multiple révèle que le modèle n°1 est non significatif ($p = 0,621 > 0,05$). Par conséquent, nous pouvons conclure que l'hypothèse H5.a. est nulle. Cela signifie que l'hypothèse H5.a. qui étudie la relation entre la proactivité du dirigeant entre 2004 et 2007 et la performance de la petite entreprise entre 2004 et 2007, ne peut pas être validée.

L'hypothèse H5.a. ne peut pas être validée.

H5.a. La proactivité du dirigeant d'une petite entreprise entre 2004 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

Modèle n°2 : Étude de la relation entre la propension du dirigeant à agir avec indépendance et la performance de la petite entreprise entre 2004 et 2007

L'analyse de la régression multiple révèle que le modèle n°2 est significatif ($p = 0,000 < 0,05$), ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle d'une absence de relation. Le Test de Student indique également la significativité de la relation entre la propension du dirigeant à agir avec indépendance et la performance de l'entreprise entre 2000 et 2004 (Test $t = 3,713 > 1,96$; $p < 0,05$). De plus, le coefficient de détermination démontre une relation positive ($R^2 = 0,080$, soit 8 %). Quant au coefficient de corrélation, il indique que la propension du dirigeant à agir avec indépendance explique 28,30 % de la performance de l'entreprise entre 2004 et 2007. Le béta est positif ($\beta = 0,283$, $p < 0,05$). Cela signifie que la propension du dirigeant à agir avec indépendance est positivement liée à la performance de la petite entreprise entre 2004 et 2007.

L'hypothèse H5.b. est validée.

H5.b. La propension du dirigeant d'une petite entreprise à agir avec indépendance a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

Tableau 151 : Résultats de l'analyse de régression multiple (H5.a. et H5.b.)

Modèles	R	R ²	Bêta	t	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Proactivité (2004-2007) → Performance (2004-2007)				0,495					0,621
Indépendance → Performance (2004-2007)	0,283	0,080	0,283	3,713	12,763	1,000	12,763	13,789	0,000

6. Étude de l'impact de la capacité du dirigeant à comprendre son environnement concurrentiel sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise

Nous étudions l'hypothèse n°6, c'est-à-dire la relation entre l'environnement concurrentiel tel qu'il est compris par le dirigeant, et la recherche d'informations et la prospection. En d'autres termes, *le fait que le dirigeant d'une petite entreprise ait la capacité de comprendre son environnement concurrentiel a-t-il un impact sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise ?* Nous utilisons la méthode de la régression multiple dite « méthode stepwise » ou « méthode de régression pas à pas » puisque l'analyse factorielle

a distingué deux facteurs : « Facteurs de crise » et « Pression concurrentielle » (cf. tableau ci-dessous).

Tableau 152 : La formulation de l'échelle « Environnement concurrentiel »

Variables indépendantes	Questions	Libellé des items
Facteurs de crise	- Le manque d'informations est-il un facteur déterminant de cette crise sectorielle ?	CRfainf
	- Un faible taux d'application des stratégies innovantes est-il un facteur déterminant de cette crise sectorielle ?	CRfainov
	- Selon vous, une faible adaptation des produits à la demande est-il un facteur déterminant de cette crise sectorielle ?	CRfapro
Pression concurrentielle	- Depuis le début des années 2000, comment qualifieriez-vous la pression de la concurrence en termes de promotion ?	COprom
	- Depuis le début des années 2000, comment qualifieriez-vous la pression de la concurrence en termes de prix ?	COprix
	- Depuis le début des années 2000, comment qualifieriez-vous la pression de la concurrence en termes d'accès à la distribution ?	COdistr

Modèle n°1 : Étude de la relation entre la capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les facteurs déterminants de la crise et la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise

L'analyse de la régression multiple indique que le modèle n°1 est significatif (sig = 0,000 < 0,05 et le Test de Student t = 4,100 > 1,96), ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle et l'absence de relation. Le coefficient de détermination montre une relation positive ($R^2 = 0,177$ soit 17,7 %). Quant au coefficient de corrélation, il démontre que la capacité du dirigeant à comprendre les facteurs de crise explique 42,1 % de la recherche d'informations et de la prospection des petites entreprises étudiées. Le bêta est positif ($\beta = 0,297$, $p < 0,05$), cela signifie que la capacité du dirigeant à comprendre les facteurs déterminants de la crise est liée positivement et significativement à la recherche d'informations et à la prospection de la petite entreprise.

L'hypothèse H6.a. est validée.

H6.a. La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les facteurs déterminants de la crise a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise.

Modèle n°2 : Étude de la relation entre la capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle et la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise

Le second modèle indique une bonne significativité (sig. = 0,000 < 0,05 et le Test de Student t = 4,118 > 1,96), ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle et l'absence de relation.

Le coefficient de détermination montre une relation positive ($R^2 = 0,089$ soit 8,9 %). Le coefficient de corrélation quant à lui démontre que la capacité du dirigeant à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle explique 29,8 % de la recherche d'informations et de prospection des petites entreprises. Le bêta est positif ($\beta = 0,298$; $p < 0.05$). Cela signifie que la capacité du dirigeant à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle est liée positivement et significativement à la recherche d'informations et de prospection de la petite entreprise.

L'hypothèse H6.b. est validée.

H6.b. La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Tableau 153 : Résultats de l'analyse de régression multiple (H6.a. et H6.b.)

Modèles	R	R ²	Bêta	t	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Facteurs de crise									
→ Recherche d'informations et Prospection	0,421	0,177	0,297	4,100	28,145	2,000	14,073	16,884	0,000
Pression concurrentielle									
→ Recherche d'informations et Prospection	0,298	0,089	0,298	4,118	14,136	1,000	14,136	15,418	0,000

7. Étude de l'impact des stratégies appliquées par la petite entreprise entre 2000 et 2007 sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise

L'hypothèse n°7 nous permettra d'étudier la relation entre l'application d'une stratégie par la petite entreprise et sa recherche d'informations et sa prospection.

Dans l'hypothèse H7.a., nous souhaitons analyser la relation entre l'application par l'entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie d'exploitation de cépages peu valorisés par les vignerons et la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise. En d'autres termes, *le choix de valoriser des cépages peu cultivés par les autres vignerons a-t-il un impact sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise ?*

Tableau 154 : La formulation de l'échelle « Stratégie d'exploitation de cépages peu valorisés par les vignerons »

Variable indépendante	Questions	Libellé de l'item
Stratégie d'exploitation de cépages peu valorisés par les vignerons	- Depuis 2000, avez-vous planté ou exploité des cépages selon vous peu valorisés par les vignerons ?	STRcep

Nous utilisons la méthode de l'analyse univariée de la variance (ANOVA à un facteur). En effet, la combinaison d'une variable indépendante qualitative de type nominale (binaire) et d'une variable dépendante quantitative nous contraint à le faire. L'objectif est de comparer les moyennes empiriques de la variable quantitative observées pour la variable qualitative. Le test de Levene ($> 0,05$) est alors utilisé pour accepter ou non l'hypothèse d'homogénéité des variances intra-groupes. Concernant la relation étudiée entre l'application par l'entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie d'exploitation de cépages peu valorisés par les vignerons et la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise, le test de Levene est significatif ($0,279 > 0,05$), l'hypothèse de l'homogénéité de l'échantillon est donc acceptée. Nous pouvons procéder à l'analyse des résultats de l'ANOVA. Il s'avère que cette analyse de l'ANOVA est non significative avec $\text{Sig.} = 0,791$ ($p > 0,05$). De ce fait, nous pouvons conclure que l'hypothèse est nulle. De plus, cette analyse révèle que le test F est aussi non significatif avec $F = 0,070 < 1,96$. Cela signifie que l'hypothèse H7.a. qui étudie la relation entre l'application par l'entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie d'exploitation de cépages peu valorisés par les vignerons et la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise, ne peut pas être validée.

L'hypothèse H7.a. ne peut pas être validée.

H7.a. L'application d'une stratégie d'exploitation de cépages peu valorisés par les vignerons entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Tableau 155 : Résultats de l'analyse de la variance (H7.a.)

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
	1,181	1	152	0,279

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	0,068	1	0,068	0,070	0,791
Intra-groupes	146,623	152	0,965		
Total	146,691	153			

Dans l'hypothèse H7.b., nous souhaitons analyser la relation entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie de niche et la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise. En d'autres termes, *l'application d'une stratégie de niche a-t-elle un impact sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise ?*

Tableau 156 : La formulation de l'échelle « Stratégie de niche »

Variable indépendante	Question	Libellé de l'item
Stratégie de niche	- Avez-vous appliqué une stratégie de niche ?	STRnhap

Nous utilisons la méthode de l'analyse univariée de la variance (ANOVA à un facteur). En effet, la combinaison d'une variable indépendante qualitative de type nominale (binaire) et d'une variable dépendante quantitative nous contraint à le faire. L'objectif est de comparer les moyennes empiriques de la variable quantitative observées pour la variable qualitative. De même, nous utiliserons le test de Levene ($> 0,05$) pour accepter ou non l'hypothèse d'homogénéité des variances intra-groupes. Concernant la relation étudiée entre l'application par l'entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie de niche et la recherche d'informations et la prospection de l'entreprise, le test de Levene est significatif ($0,225 > 0,05$), l'hypothèse de l'homogénéité de l'échantillon est donc acceptée. Nous pouvons procéder à l'analyse des résultats de l'ANOVA. Il s'avère que cette analyse de l'ANOVA est non significative avec $\text{Sig.} = 0,957$ ($p > 0,05$). De ce fait, nous pouvons conclure que l'hypothèse est nulle. De plus, cette analyse révèle que le test F est aussi non significatif avec $F = 0,003 < 1,96$. Cela signifie que l'hypothèse H7.b. qui étudie le lien entre l'application par

la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie de niche et la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise, ne peut pas être validée.

L'hypothèse H7.b. ne peut pas être validée.

H7.b. L'application d'une stratégie de niche entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Tableau 157 : Résultats de l'analyse de la variance (H7.b.)

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
	1,485	1	142	0,225

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	0,002	1	0,002	0,003	0,957
Intra-groupes	108,781	142	0,766		
Total	108,783	143			

Dans l'hypothèse H.7.c., nous souhaitons analyser la relation entre l'application par l'entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie de différenciation et la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise. En d'autres termes, *l'application d'une stratégie de différenciation a-t-elle un impact sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise ?*

Tableau 158 : La formulation de l'échelle « Stratégie de différenciation »

Variable indépendante	Question	Libellé de l'item
Stratégie de différenciation	- Avez-vous appliqué une stratégie de différenciation ?	STRdiap

Nous utilisons la méthode de l'analyse univariée de la variance (ANOVA à un facteur). En effet, la combinaison d'une variable indépendante qualitative de type nominale (binaire) et d'une variable dépendante quantitative nous contraint à le faire. L'objectif est de comparer les moyennes empiriques de la variable quantitative observées pour la variable qualitative. Le test de Levene ($> 0,05$) est à nouveau utilisé pour accepter ou non l'hypothèse d'homogénéité des variances intra-groupes. Concernant la relation étudiée entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie de différenciation et la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise, le test de Levene est non significatif

(0,043 > 0,05), l'hypothèse de l'homogénéité de l'échantillon n'est pas acceptée. Théoriquement, nous ne pouvons donc pas procéder à l'analyse des résultats de l'ANOVA. Pourtant, si nous testons (avec le logiciel SPSS) par une ANOVA un éventuel lien entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie de différenciation et la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise, il s'avère que cette analyse de l'ANOVA est non significative avec Sig. = 0,068 ($p > 0.05$). De ce fait, nous pouvons conclure que l'hypothèse est nulle même si cette analyse révèle que le test F est significatif avec $F = 3,384 > 1,96$. En conclusion, cela signifie que l'hypothèse H3, qui étudie la relation entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie de différenciation et la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise, ne peut pas être validée.

H7.c. ne peut pas être validée.

H7.c. L'application d'une stratégie de différenciation entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Tableau 159 : Résultats de l'analyse de la variance (H7.c.)

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
	4,154	1	139	0,043

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,575	1	2,575	3,384	0,068
Intra-groupes	105,775	139	0,761		
Total	108,350	140			

Dans l'hypothèse H.7.d., nous souhaitons analyser la relation entre l'application par l'entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie de prix bas et la recherche d'informations et la prospection de l'entreprise. En d'autres termes, *l'application d'une stratégie de prix bas a-t-elle un impact sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise ?*

Tableau 160 : La formulation de l'échelle « Stratégie de prix bas »

Variable indépendante	Question	Libellé de l'item
Stratégie de prix bas	- Avez-vous appliqué une stratégie de prix bas ?	STRpbap

Nous utilisons la méthode de l'analyse univariée de la variance (ANOVA à un facteur). En effet, la combinaison d'une variable indépendante qualitative de type nominale (binaire) et d'une variable dépendante quantitative nous contraint à le faire. L'objectif est de comparer les moyennes empiriques de la variable quantitative observées pour la variable qualitative. Le test de Levene ($> 0,05$) est de nouveau utilisé pour accepter ou non l'hypothèse d'homogénéité des variances intra-groupes. Concernant la relation étudiée entre l'application par l'entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie de prix bas et la recherche d'informations et la prospection de l'entreprise, le test de Levene est significatif ($0,945 > 0,05$), l'hypothèse de l'homogénéité de l'échantillon est donc acceptée. Nous pouvons procéder à l'analyse des résultats de l'ANOVA. Il s'avère que cette analyse de l'ANOVA est non significative avec $\text{Sig.} = 0,210$ ($p > 0,05$). De ce fait, nous pouvons conclure que l'hypothèse est nulle. De plus, le test F issu de cette analyse est non significatif avec $F = 1,589 < 1,96$. Ces résultats signifient que l'hypothèse H7.d. qui étudie le lien entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie de prix bas et la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise, ne peut pas être validée.

L'hypothèse H7.d. ne peut pas être validée.

H7.d. L'application d'une stratégie de prix bas entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Tableau 161 : Résultats de l'analyse de la variance (H7.d.)

	Statistique de Levene		ddl1	ddl2	Signification
	0,005		1	138	0,945
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,241	1	1,241	1,589	0,210
Intra-groupes	107,740	138	0,781		
Total	108,980	139			

Dans l'hypothèse H.7.e., nous souhaitons analyser la relation entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie d'intégration vers l'aval et la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise. En d'autres termes, *l'application d'une stratégie d'intégration vers l'aval a-t-elle un impact sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise ?*

Tableau 162 : La formulation de l'échelle « Stratégie d'intégration vers l'aval »

Variable indépendante	Question	Libellé de l'item
Stratégie d'intégration vers l'aval	- Avez-vous appliqué une stratégie d'intégration vers l'aval ?	STRiaap

Nous utilisons la méthode de l'analyse univariée de la variance (ANOVA à un facteur). En effet, la combinaison d'une variable indépendante qualitative de type nominale (binaire) et d'une variable dépendante quantitative nous contraint à le faire. L'objectif est de comparer les moyennes empiriques de la variable quantitative observées pour la variable qualitative. Le test de Levene ($> 0,05$) est alors utilisé pour accepter ou non l'hypothèse d'homogénéité des variances intra-groupes. Concernant la relation étudiée entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie d'intégration vers l'aval et la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise, le test de Levene est significatif ($0,160 > 0,05$), l'hypothèse de l'homogénéité de l'échantillon est donc acceptée. Nous pouvons procéder à l'analyse des résultats de l'ANOVA. Il s'avère que cette analyse de l'ANOVA est non significative avec $\text{Sig.} = 0,183$ ($p > 0,05$). De ce fait, nous pouvons conclure que l'hypothèse est nulle. De plus, le test F issu de cette analyse est non significatif avec $F = 1,789 < 1,96$. Ces résultats signifient que l'hypothèse H7.e. qui étudie le lien entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie d'intégration vers l'aval et la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise, ne peut pas être validée.

L'hypothèse H7.e. ne peut pas être validée.

H7.e. L'application d'une stratégie d'intégration vers l'aval entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Tableau 163 : Résultats de l'analyse de la variance (H7.e.)

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
	1,990	1	144	0,160

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,426	1	1,426	1,789	0,183
Intra-groupes	114,780	144	0,797		
Total	116,206	145			

Dans l'hypothèse H7.f., nous souhaitons analyser la relation entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie de marketing relationnel et la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise. En d'autres termes, *l'application d'une stratégie de marketing relationnel a-t-elle un impact sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise ?*

Tableau 164 : La formulation de l'échelle « Stratégie de marketing relationnel »

Variable indépendante	Question	Libellé de l'item
Stratégie de marketing relationnel	- Avez-vous appliqué une stratégie de marketing relationnel ?	STRmrap

Nous utilisons la méthode de l'analyse univariée de la variance (ANOVA à un facteur). En effet, la combinaison d'une variable indépendante qualitative de type nominale (binaire) et d'une variable dépendante quantitative nous contraint à le faire. L'objectif est de comparer les moyennes empiriques de la variable quantitative observées pour la variable qualitative. Le test de Levene ($> 0,05$) est utilisé pour accepter ou non l'hypothèse d'homogénéité des variances intra-groupes. Concernant la relation étudiée entre l'application par l'entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie de marketing relationnel et la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise, le test de Levene est significatif ($0,250 > 0,05$), l'hypothèse de l'homogénéité de l'échantillon est donc acceptée. Nous pouvons procéder à l'analyse des résultats de l'ANOVA. Il s'avère que cette analyse de l'ANOVA est non significative avec $\text{Sig.} = 0,057$ ($p > 0,05$). De ce fait, nous pouvons conclure que l'hypothèse est nulle. Nous notons toutefois que le test F issu de cette analyse est significatif avec $F = 3,669 > 1,96$. Ces résultats signifient que l'hypothèse H7.f. qui étudie la relation entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie de marketing relationnel et la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise, ne peut pas être validée.

L'hypothèse H7.f. ne peut pas être validée.

H7.f. L'application d'une stratégie de marketing relationnel entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Tableau 165 : Résultats de l'analyse de la variance (H7.f.)

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
	1,336	1	142	0,250

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,912	1	2,912	3,669	0,057
Intra-groupes	112,677	142	0,793		
Total	115,588	143			

Dans l'hypothèse H.7.g., nous souhaitons analyser la relation entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie de marketing sur internet et la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise. En d'autres termes, *l'application d'une stratégie de marketing sur internet a-t-elle un impact sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise ?*

Tableau 166 : La formulation de l'échelle « Stratégie de marketing sur internet »

Variable indépendante	Question	Libellé de l'item
Stratégie de marketing sur internet	- Avez-vous appliqué une stratégie de marketing sur internet ?	STRmiap

Nous utilisons la méthode de l'analyse univariée de la variance (ANOVA à un facteur). En effet, la combinaison d'une variable indépendante qualitative de type nominale (binaire) et d'une variable dépendante quantitative nous contraint à le faire. L'objectif est de comparer les moyennes empiriques de la variable quantitative observées pour la variable qualitative. Le test de Levene ($> 0,05$) est utilisé pour accepter ou non l'hypothèse d'homogénéité des variances intra-groupes. Concernant la relation étudiée entre l'application par l'entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie de marketing sur internet et la recherche d'informations et la prospection de l'entreprise, le test de Levene est non significatif ($0,016 > 0,05$), l'hypothèse de l'homogénéité de l'échantillon n'est donc pas acceptée. En revanche, l'analyse de l'ANOVA révèle que le test F est significatif avec $F = 4,6 > 1,96$ (Sig. = 0,034, $p < 0,05$). L'ANOVA nous donne donc l'impression que cette hypothèse est validée mais la non-homogénéité de l'échantillon nous fait prendre ce résultat avec précaution. Nous concernant, cela signifie que l'hypothèse H7.g. qui étudie la relation entre l'application par la petite entreprise, sur la

période 2000 à 2007, d'une stratégie de marketing sur internet et la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise, ne peut pas être complètement validée.

L'hypothèse H7.g. ne peut pas être validée.

H7.g. L'application d'une stratégie de marketing sur internet entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Tableau 167 : Résultats de l'analyse de la variance (H7.g.)

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
	5,943	1	139	0,016

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3,305	1	3,305	4,6	0,034
Intra-groupes	99,882	139	0,719		
Total	103,187	140			

Dans l'hypothèse H.7.h., nous souhaitons analyser la relation entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie de marketing international et la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise. En d'autres termes, *l'application d'une stratégie de marketing international a-t-elle un impact sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise ?*

Tableau 168 : La formulation de l'échelle « Stratégie de marketing international »

Variable indépendante	Question	Libellé de l'item
Stratégie de marketing international	- Avez-vous appliqué une stratégie de marketing international ?	STRmilap

Nous utilisons la méthode de l'analyse univariée de la variance (ANOVA à un facteur). En effet, la combinaison d'une variable indépendante qualitative de type nominale (binaire) et d'une variable dépendante quantitative nous contraint à le faire. L'objectif est de comparer les moyennes empiriques de la variable quantitative observées pour la variable qualitative. Le test de Levene ($> 0,05$) est utilisé pour accepter ou non l'hypothèse d'homogénéité des variances intra-groupes. Concernant la relation étudiée entre l'application par l'entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie de marketing international et la recherche d'informations et la

prospection de la petite entreprise, le test de Levene est significatif ($0,981 > 0,05$), l'hypothèse de l'homogénéité de l'échantillon est donc acceptée. Nous pouvons procéder à l'analyse des résultats de l'ANOVA. Il s'avère que cette analyse de l'ANOVA est significative avec $\text{Sig.} = 0,019$ ($p > 0,05$). De ce fait, nous pouvons conclure que l'hypothèse est non nulle. Nous pouvons aussi noter que le test F issu de cette analyse est significatif avec $F = 5,66 > 1,96$. Ces résultats signifient qu'il existe un lien entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie de marketing international et la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise.

L'hypothèse H7.h. est validée.

H7.h. L'application d'une stratégie de marketing international entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Tableau 169 : Résultats de l'analyse de la variance (H7.h.)

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
	0,001	1	140	0,981

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	4,228	1	4,228	5,660	0,019
Intra-groupes	104,570	140	0,747		
Total	108,797	141			

Dans l'hypothèse H.7.i., nous souhaitons analyser la relation entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie de mise en réseau et la recherche d'informations et la prospection de l'entreprise. En d'autres termes, *l'application d'une stratégie de mise en réseau a-t-elle un impact sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise ?*

Tableau 170 : La formulation de l'échelle « Stratégie de mise en réseau »

Variable indépendante	Question	Libellé de l'item
Stratégie de mise en réseau	- Avez-vous appliqué une stratégie de mise en réseau ?	STRRsap

Nous utilisons la méthode de l'analyse univariée de la variance (ANOVA à un facteur). En effet, la combinaison d'une variable indépendante qualitative de type nominale (binaire) et d'une variable dépendante quantitative nous contraint à le faire. L'objectif est de comparer les moyennes empiriques de la variable quantitative observées pour la variable qualitative. Le test de Levene ($> 0,05$) est utilisé pour accepter ou non l'hypothèse d'homogénéité des variances intra-groupes. Concernant la relation étudiée entre l'application par l'entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie de mise en réseau et la performance de la petite entreprise sur la période 2004 à 2007, le test de Levene est significatif ($0,763 > 0,05$), l'hypothèse de l'homogénéité de l'échantillon est donc acceptée. Nous pouvons procéder à l'analyse des résultats de l'ANOVA. Il s'avère que cette analyse de l'ANOVA est non significative avec $\text{Sig.} = 0,120$ ($p > 0,05$). De ce fait, nous pouvons conclure que l'hypothèse est nulle. Nous notons tout de même que le test F issu de cette analyse est significatif avec $F = 2,448 > 1,96$. Ces résultats signifient toutefois que l'hypothèse H7.i. qui étudie la relation entre l'application par la petite entreprise, sur la période 2000 à 2007, d'une stratégie de mise en réseau et la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise, ne peut pas être validée.

L'hypothèse H.7.i. ne peut pas être validée.

H7.i. L'application d'une stratégie de mise en réseau entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Tableau 171 : Résultats de l'analyse de la variance (H7.i.)

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
	0,092	1	140	0,763

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,870	1	1,870	2,448	0,120
Intra-groupes	106,950	140	0,764		
Total	108,820	141			

8. Étude de l'impact de la planification stratégique mise en place par une petite entreprise sur sa recherche d'informations et sa prospection

L'hypothèse n°8 nous permettra d'étudier la relation entre la planification stratégique mise en place par la petite entreprise et la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise.

Tableau 172 : La formulation de l'échelle « Planification stratégique »

Variable indépendante	Questions	Libellé des items
Planification stratégique	- Planifiez-vous votre activité ?	STpl
	- Cette planification est-elle formalisée ?	STplF
	- Planifiez-vous votre activité sur une durée minimale de une année?	STpltps
	- Faites-vous un planning opérationnel incluant des budgets dédiés?	STplop

Nous utilisons la méthode de l'analyse univariée de la variance (ANOVA à un facteur). En effet, la combinaison d'une variable indépendante qualitative de type nominale et d'une variable dépendante quantitative nous contraint à le faire. L'objectif est de comparer les moyennes empiriques de la variable quantitative observées pour la variable qualitative. Le test de Levene ($> 0,05$) est alors utilisé pour accepter ou non l'hypothèse d'homogénéité des variances intra-groupes. Concernant la relation étudiée entre la planification stratégique d'une entreprise et sa recherche d'informations et prospection, le test de Levene est significatif ($0,777 > 0,05$), l'hypothèse de l'homogénéité de l'échantillon est ainsi acceptée. Nous pouvons donc procéder à l'analyse des résultats de l'ANOVA. Il s'avère que l'analyse de l'ANOVA est non significative avec Sig. = 0,261 ($p > 0,05$). De ce fait, nous pouvons conclure que l'hypothèse est nulle. De plus, cette analyse révèle que le test F est aussi non significatif avec $F = 1,364 < 1,96$. Cela signifie que l'hypothèse H8. qui étudie la relation entre la planification stratégique de la petite entreprise et sa recherche d'informations et prospection, ne peut pas être validée.

L'hypothèse H8. ne peut pas être validée.

H8. La planification stratégique mise en place par la petite entreprise a eu un impact positif sur sa recherche d'informations et sa prospection.

Tableau 173 : Résultats de l'analyse de la variance (H8.)

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
	0,367	3	68	0,777

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3,504	3	1,168	1,364	0,261
Intra-groupes	58,241	68	0,856		
Total	61,745	71			

9. Étude de l'impact du profil entrepreneurial du dirigeant sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise

L'hypothèse n°9 nous permettra d'étudier la relation entre le profil entrepreneurial du dirigeant de la petite entreprise et la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise. Nous utilisons la méthode de la régression multiple dite « méthode stepwise » ou « méthode de régression pas à pas » puisque l'analyse factorielle a distingué deux facteurs : « **Proactivité (2004-2007)** » et « **Indépendance** » (cf. tableau ci-dessous).

Tableau 174 : La formulation de l'échelle « Profil entrepreneurial »

Variables indépendantes	Questions	Libellé des items
Proactivité (2004-2007)	- Au cours des trois dernières années, il est rare que notre entreprise se soit lancée la première dans de nouveaux produits ou de nouvelles techniques de gestion ou de production.	ENTnouv
	- Au cours des trois dernières années, nous avons eu tendance à réagir aux actions de nos concurrents, plus qu'à les précéder.	ENTreco
	- Au cours des trois dernières années, nous préférons attendre que les évolutions du marché soient connues pour nous y adapter, plus que les anticiper.	ENTnam
Indépendance	- Je souhaite disposer d'une grande autonomie.	ENTauto
	- Je recherche la croissance.	ENTrc
	- Je souhaite conserver une indépendance financière.	ENTifin

Modèle n°1 : Étude de la relation entre la proactivité du dirigeant entre 2004 et 2007 et la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise

L'analyse de la régression multiple révèle que le modèle n°1 est significatif ($p = 0,000 < 0,05$), ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle d'une absence de relation. Le Test de Student indique également la significativité de la relation entre « Proactivité (2004-2007) » et la recherche d'informations et la prospection de l'entreprise (Test $t = 2,553 > 1,96$; $p < 0,05$). Puisque nous admettons la validation de l'hypothèse H9.a., nous devons préciser que nous avons nommé la variable indépendante « Proactivité (2004-2007) » par soucis de commodité et de clarté. Toutefois, afin de limiter la possibilité d'un biais de la part du répondant, et comme l'indique la lecture des questions composant notre échelle « Proactivité (2004-2007) », **nous avons mesuré l'opposé de la proactivité (ou réactivité)**. De plus, nous constatons que le bêta est positif ($\beta = 0,196$; $p < 0,05$). Nous interpréterons donc nos résultats de la manière suivante : une moindre proactivité (ou réactivité) du dirigeant est positivement liée à la recherche d'informations et à la prospection de la petite entreprise. Nos résultats présentent aussi un coefficient de détermination qui démontre une relation positive

($R^2 = 0,168$, soit 16,8 %). Quant au coefficient de corrélation, il indique que la moindre proactivité des dirigeants (ou réactivité) des petites entreprises entre 2004 et 2007 explique 19,6 % de leur Recherche d'informations et prospection.

Nous reformulons H9.a. en H9.a.bis.

Ainsi, nous pouvons affirmer que l'hypothèse H9.a.bis est validée.

H9.a.bis. La réactivité du dirigeant d'une entreprise entre 2004 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Modèle n°2 : Étude de la relation entre la propension du dirigeant à agir avec indépendance et la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise

L'analyse de la régression multiple révèle que le modèle n°2 est significatif ($p = 0,000 < 0,05$), ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle d'une absence de relation. Le Test de Student indique également la significativité de la relation entre la propension du dirigeant à agir avec indépendance et la recherche d'informations et prospection de l'entreprise (Test $t = 3,964 > 1,96$; $p < 0,05$). De plus, le coefficient de détermination démontre une relation positive ($R^2 = 0,133$, soit 13,30 %). Quant à lui, le coefficient de corrélation indique que la propension du dirigeant à agir avec indépendance explique 30,4 % de la recherche d'informations et prospection de l'entreprise. Le bêta est positif ($\beta = 0,304$, $p < 0,05$), cela signifie que la propension du dirigeant à agir avec indépendance est positivement liée à la recherche d'informations et prospection de la petite entreprise.

L'hypothèse H9.b. est validée.

H9.b. La propension du dirigeant d'une petite entreprise à agir avec indépendance a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Tableau 175 : Résultats de l'analyse de régression multiple (H9.a. et H9.b.)

Modèles	R	R ²	Bêta	t	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Proactivité (2004-2007)									
→ Recherche d'informations et Prospection	0,410	0,168	0,196	2,553	38,333	2	19,166	15,817	0,000
Indépendance									
→ Recherche d'informations et Prospection	0,365	0,133	0,304	3,964	30,436	1	30,436	24,269	0,000

10. Étude de l'impact du profil entrepreneurial du dirigeant sur sa capacité à comprendre l'environnement concurrentiel

Dans l'hypothèse n°10, nous analysons la relation entre le profil entrepreneurial du dirigeant et sa capacité à comprendre son environnement concurrentiel.

Premièrement, nous analysons la relation entre le profil entrepreneurial et le premier facteur (« Facteurs de crise ») composant la variable Profil entrepreneurial.

Étant donné que l'analyse factorielle a distingué deux facteurs : « Proactivité (2004-2007) » et « Indépendance » et une variable dépendante « Facteurs de crise », une régression multiple dite « méthode stepwise » ou « méthode de régression pas à pas » s'imposait. Toutefois, en procédant à cette régression multiple avec le logiciel SPSS, cela a abouti à une absence de résultat. Le logiciel indique que « la variable dépendante Facteurs de Crise a été éliminée ». Cette absence de résultat nous contraint à adopter une régression simple.

De ce fait, bien que l'analyse factorielle ait distingué deux facteurs, au sein de la variable indépendante, nommés « Proactivité (2004-2007) » et « Indépendance », ainsi que deux facteurs, au sein de la variable dépendante, nommés « Facteurs de crise » et « Pression concurrentielle », nous vérifierons, une à une, chacune des hypothèses H10.1.a., H10.1.b. et H10.2.b. grâce à la méthode de la régression simple. Nous précisons que l'hypothèse H10.2.a. n'existe pas pour cause d'anachronisme, puisque la variable dépendante « Pression concurrentielle » concerne la période 2000 à 2007 alors que le facteur « Proactivité » ne concerne que la période 2004 à 2007.

Ainsi, nous analyserons l'hypothèse H10.1.a. grâce à la méthode de la régression simple avec une seule variable indépendante « Proactivité entre 2004 et 2007 » et une variable dépendante « Facteurs de crise » dont nous détaillons la formulation ci-après :

Tableau 176 : La formulation du facteur « Facteurs déterminants de la crise » issu de l'échelle « Environnement concurrentiel »

Variable indépendante	Questions	Libellé des items
Facteurs de crise	- Le manque d'informations est-il un facteur déterminant de cette crise sectorielle ?	CRfainf
	- Un faible taux d'application des stratégies innovantes est-il un facteur déterminant de cette crise sectorielle ?	CRfainov
	- Selon vous, une faible adaptation des produits à la demande est-il un facteur déterminant de cette crise sectorielle ?	CRfapro

L'analyse de la régression simple révèle que le modèle n'est pas significatif ($p = 0,390 > 0,05$, et le Test de Student $t = 0,843 < 1,96$). Cela signifie que l'hypothèse H10.1.a. qui étudie la relation entre la proactivité du dirigeant entre 2004 et 2007 et sa capacité à comprendre les facteurs déterminants de la crise, ne peut pas être validée.

L'hypothèse H10.1.a. ne peut pas être validée.

H10.1.a. La proactivité du dirigeant d'une petite entreprise entre 2004 et 2007 a eu un impact positif sur sa capacité à comprendre les facteurs déterminants de la crise.

Tableau 177 : Résultats de l'analyse de régression simple (H10.1.a)

Modèles	R	R ²	Bêta	t	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Proactivité (2004-2007) → Facteurs de crise	0,068	0,005	0,068	0,863	0,745	1,000	0,745	0,744	0,390

Étude de l'impact de la propension du dirigeant à agir avec indépendance sur sa capacité à comprendre les facteurs déterminants de la crise

De même, nous analyserons l'hypothèse H10.1.b. grâce à la méthode de la régression simple avec une seule variable indépendante « Indépendance » et une variable dépendante « Facteurs de crise » dont nous détaillons à nouveau la formulation ci-après :

Tableau 178 : La formulation du facteur « Facteurs déterminants de la crise » issu de l'échelle « Environnement concurrentiel »

Variable indépendante	Questions	Libellé des items
Facteurs de crise	- Le manque d'informations est-il un facteur déterminant de cette crise sectorielle ?	CRfainf
	- Un faible taux d'application des stratégies innovantes est-il un facteur déterminant de cette crise sectorielle ?	CRfainov
	- Selon vous, une faible adaptation des produits à la demande est-il un facteur déterminant de cette crise sectorielle ?	CRfapro

L'analyse de la régression simple révèle que le modèle n'est pas significatif ($p = 0,123 > 0,05$, et le Test de Student $t = 1,553 < 1,96$). Cela signifie que l'hypothèse H10.1.b. qui étudie la relation entre la propension du dirigeant à agir avec indépendance et sa capacité à comprendre les facteurs déterminants de la crise, ne peut pas être validée.

L'hypothèse H10.1.b. ne peut pas être validée.

H10.1.b. La propension du dirigeant d'une entreprise à agir avec indépendance a eu un impact positif sur sa capacité à comprendre les facteurs déterminants de la crise.

Tableau 179 : Résultats de l'analyse de régression simple (H10.1.b)

Modèles	R	R ²	Bêta	t	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Indépendance → Facteurs de crise	0,123	0,015	0,123	1,553	2,389	1,000	2,389	2,411	0,123

Dans un second temps, nous analysons la relation entre le profil entrepreneurial et le second facteur (« Pression concurrentielle ») composant la variable Profil entrepreneurial.

Comme nous l'avons déjà précisé plus en amont, nous devrions utiliser la méthode de la régression multiple dite « méthode stepwise » ou « méthode de régression pas à pas » puisque l'analyse factorielle de l'échelle « Profil entrepreneurial » a distingué deux facteurs : « Proactivité (2004-2007) » et « Indépendance ». Or, dans ce cas précis, ce n'est pas possible, l'hypothèse H10.2.a. n'existant pas pour cause d'anachronisme. En effet, la variable dépendante « Pression concurrentielle » concerne la période 2000 à 2007 alors que le facteur « Proactivité » ne concerne que la période 2004 à 2007.

~~H10.2.a. La proactivité du dirigeant d'une entreprise entre 2004 et 2007 a eu un impact positif sur sa capacité à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle.~~
(Impossible pour cause d'anachronisme)

L'hypothèse H10.2.b. nous invite à réfléchir sur l'impact de la propension du dirigeant à agir avec indépendance, sur la capacité de ce dirigeant à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle. Nous analyserons cette hypothèse H10.2.b. grâce à la méthode de la régression simple avec une seule variable indépendante « Indépendance » et une variable dépendante « Pression concurrentielle » dont nous détaillons la formulation ci-après :

**Tableau 180 : La formulation du facteur « Pression concurrentielle »
issu de l'échelle « Environnement concurrentiel »**

Variable indépendante	Questions	Libellé des items
Pression concurrentielle	- Depuis le début des années 2000, comment qualifieriez-vous la pression de la concurrence en termes de promotion ?	COprom
	- Depuis le début des années 2000, comment qualifieriez-vous la pression de la concurrence en termes de prix ?	COprix
	- Depuis le début des années 2000, comment qualifieriez-vous la pression de la concurrence en termes d'accès à la distribution ?	COdistr

L'analyse de la régression simple révèle que le modèle n'est pas significatif ($p = 0,067 > 0,05$, et le Test de Student $t = 1,845 < 1,96$). Cela signifie qu'il n'y a pas de lien entre la propension du dirigeant à agir avec indépendance et sa capacité à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle liées à son environnement en crise. **Cette hypothèse H10.2.b. ne peut pas être validée.**

H10.2.b. La propension du dirigeant d'une petite entreprise à agir avec indépendance a eu un impact positif sur sa capacité à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle.

Tableau 181 : Résultats de l'analyse de régression simple (H10.2.b)

Modèles	R	R ²	Bêta	t	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Indépendance → Pression concurrentielle	0,145	0,021	0,145	1,845	3,355	1,000	3,355	3,406	0,067

CONCLUSION DU CHAPITRE 8 ET DE LA TROISIÈME PARTIE

En conclusion de ce chapitre, nous synthétisons ici nos résultats de recherche sous forme d'un tableau qui récapitule si les hypothèses proposées ont été validées ou non.

HYPO- THESES	SOUS HYPO- THESES	FORMULATION DES HYPOTHESES	VALIDATION OU NON DES HYPOTHESES
H1.		La capacité du dirigeant d'une entreprise à comprendre l'environnement concurrentiel a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.	
	H1.a.	La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les facteurs déterminants de la crise a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.	Ne peut pas être validée
	H1.b.	La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.	Validée
H2.		L'application de stratégies par la petite entreprise entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur sa performance entre 2004 et 2007.	
	H2.a.	L'application d'une stratégie d'exploitation de cépages peu valorisés par les vignerons entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de la petite entreprise entre 2004 et 2007.	Ne peut pas être validée
	H2.b.	L'application d'une stratégie de niche entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.	Ne peut pas être validée
	H2.c.	L'application d'une stratégie de différenciation entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.	Ne peut pas être validée
	H2.d.	L'application d'une stratégie de prix bas entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.	Ne peut pas être validée
	H2.e.	L'application d'une stratégie d'intégration vers l'aval entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.	Ne peut pas être validée
	H2.f.	L'application d'une stratégie de marketing relationnel entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.	Ne peut pas être validée
	H2.g.	L'application d'une stratégie de marketing sur internet entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.	Ne peut pas être validée
	H2.h.	L'application d'une stratégie de marketing international entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de la petite entreprise entre 2004 et 2007.	Ne peut pas être validée
	H2.i.	L'application d'une stratégie de mise en réseau entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.	Ne peut pas être validée
H3.		La planification stratégique mise en place par la petite entreprise a eu un impact positif sur sa performance entre 2004 et 2007.	Ne peut pas être validée
H4.		La recherche d'informations et la prospection par la petite entreprise a eu un impact positif sur sa performance entre 2004 et 2007.	Validée
H5.		Le profil entrepreneurial du dirigeant a eu un impact positif sur la performance de la petite entreprise entre 2004 et 2007.	
	H5.a.	La proactivité du dirigeant d'une petite entreprise entre 2004 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.	Ne peut pas être validée
	H5.b.	La propension du dirigeant d'une petite entreprise à agir avec indépendance a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.	Validée

HYPO- THESES	SOUS HYPO- THESES	FORMULATION DES HYPOTHESES	VALIDATION OU NON DES HYPOTHESES
H6.		La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre l'environnement concurrentiel a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette entreprise.	
	H6.a.	La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les facteurs déterminants de la crise a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.	Validée
	H6.b.	La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.	Validée
H7.		L'application de stratégie(s) par la petite entreprise entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.	
	H7.a.	L'application d'une stratégie d'exploitation de cépages peu valorisés par les vignerons entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.	Ne peut pas être validée
	H7.b.	L'application d'une stratégie de niche entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.	Ne peut pas être validée
	H7.c.	L'application d'une stratégie de différenciation entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.	Ne peut pas être validée
	H7.d.	L'application d'une stratégie de prix bas entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.	Ne peut pas être validée
	H7.e.	L'application d'une stratégie d'intégration vers l'aval entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.	Ne peut pas être validée
	H7.f.	L'application d'une stratégie de marketing relationnel entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.	Ne peut pas être validée
	H7.g.	L'application d'une stratégie de marketing sur internet entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.	Ne peut pas être validée
	H7.h.	L'application d'une stratégie de marketing international entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.	Validée
	H7.i.	L'application d'une stratégie de mise en réseau entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.	Ne peut pas être validée
H8.		La planification stratégique mise en place par la petite entreprise a eu un impact positif sur sa recherche d'informations et sa prospection.	Ne peut pas être validée
H9.		Le profil entrepreneurial du dirigeant a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.	
	H9.a.bis	La réactivité du dirigeant d'une petite entreprise entre 2004 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.	Validée
	H9.b.	La propension du dirigeant d'une petite entreprise à agir avec indépendance a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de l'entreprise.	Validée
H10.		Le profil entrepreneurial du dirigeant a eu un impact positif sur sa capacité à comprendre son environnement concurrentiel.	
	H10.1.a.	La proactivité du dirigeant d'une petite entreprise entre 2004 et 2007 a eu un impact positif sur sa capacité à comprendre les facteurs déterminants de la crise.	Ne peut pas être validée
	H10.1.b.	La propension du dirigeant d'une petite entreprise à agir avec indépendance a eu un impact positif sur sa capacité à comprendre les facteurs déterminants de la crise.	Ne peut pas être validée
	H10.2.b.	La propension du dirigeant d'une petite entreprise à agir avec indépendance a eu un impact positif sur sa capacité à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle.	Ne peut pas être validée

CONCLUSION GÉNÉRALE : DISCUSSION DES RÉSULTATS ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

SECTION 1. LA DISCUSSION DES RÉSULTATS, LE RETOUR À LA LITTÉRATURE ET LES IMPLICATIONS MANAGERIALES

« Je suis innovante, solidaire, audacieuse et naturelle... Qui suis-je ?

La viticulture, le Département y croit ! »

(Source : Campagne promotionnelle du Conseil Général du Département de l'Hérault, 2011)

1. La discussion des résultats obtenus

Avant de discuter la validation ou non validation des hypothèses de recherche, nous souhaitons partager notre étonnement concernant certains résultats en amont de la formulation de nos échelles de mesure. Que l'item ENTtran (Q104 du questionnaire) ne soit pas retenu au stade de l'Analyse en Composantes Principales (ACP) lors de la formulation de l'échelle « Profil entrepreneurial » ne nous étonne pas. De nombreux témoignages de vignerons attestent de la difficulté d'envisager de transmettre à leurs enfants une exploitation dont l'activité est en crise depuis plusieurs années. En revanche, nous souhaitons mesurer la prise de risque des dirigeants de petites entreprises en contexte de crise. Or, à cette même étape de l'ACP, pas un seul des items ENTprfr (Q96), ENTaa (Q97) et surtout ENTrno (Q98) correspondant à la prise de risque n'a été retenu. Nous pouvons nous interroger sur ce résultat même si Eggers et Kraus (2011 : 108) notent des résultats similaires dans leur étude s'intéressant aux PME évoluant en contexte économique difficile. Nous les avons déjà cités dans notre chapitre 2. Ils partagent leur étonnement dans ces termes : « **they did not show risk-taking and innovative behaviors [...]** It was especially striking to see that the sample firms did not introduce new innovative products and services to their markets ».

Si nous pouvons noter des absences en termes de propension à la prise de risque et d'innovation produit, il n'y a qu'un pas pour penser qu'il existe un manque d'esprit entrepreneurial chez les dirigeants interrogés. Ainsi, **la non possibilité de valider H5.a.** (La proactivité du dirigeant d'une petite entreprise entre 2004 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007) nous permet de nous interroger, soit :

1) sur l'absence de lien entre la proactivité et la performance en contexte de crise. Dans ce cas, la proactivité sur la période 2004 à 2007 peut ne pas avoir encore porté ses fruits avant 2007 et ne porté ses fruits qu'après 2007. Notons toutefois que Srinivasan, Rangaswamy et Lilien (2005) avancent que toutes les entreprises ne peuvent ou ne doivent pas mettre en œuvre de stratégie marketing proactive en période de récession. Du moins, ces auteurs pensent que ce n'est pas le bon moment pour innover, que seules les entreprises qui sont avancées sur ce sujet en sont capables. Enfin, plus généralement, Geroski et Walters (1995) nous rappellent que les innovations varient selon un cycle d'affaires et que peu d'innovations sont connues dans des périodes de ralentissement de l'économie (*fewer major innovations and patents awarded during periods of downturn*). Toutefois, nous nuancerons ces avis puisque notre étude exploratoire montre que, dans le cas de la crise vitivinicole en LR, des innovations s'adressant aux marchés d'exportation peuvent être pleinement des facteurs clefs de succès pour les entreprises.

La non validation de l'hypothèse H5.a semble contradictoire avec les résultats d'études précédentes (Covin et Slevin, 1989 ; Covin et Covin, 1990). Toutefois, le manque de connaissance en marketing chez les vignerons de la région LR lié à une orientation professionnelle spécialisée dans la production agricole peut expliquer ce résultat. Ce qui engendre une bonne performance n'est pas forcément l'application d'actions proactives et indifférenciées mais bien la « bonne » action adaptée à l'organisation et pertinente face aux marchés existants. En d'autres termes, l'absence de connaissances en marketing et de compétences en recherche d'informations couplée avec une absence d'expérience dans ces domaines peuvent éliminer l'avantage entrepreneurial lié à une attitude proactive.

2) sur l'absence même de proactivité au sein de notre échantillon. Notre dispositif méthodologique quantitatif a validé la création d'une composante « proactivité » au sein de l'échelle « Profil entrepreneurial ». Ainsi, l'absence de liens validés peut être liée à la spécificité de notre échantillon ou encore à des erreurs possibles dans notre dispositif méthodologique. Toutefois, si nous considérons que la proactivité est absente, alors cumulée aux absences de prise de risque et d'innovation produit, **cela nous laisse à penser que la posture entrepreneuriale n'est pas assez présente chez ces petites entreprises en contexte de crise.** Covin et Slevin (1989 : 77) qualifient ces entreprises de « conservatrices » proche du type « défenseur » proposé par Miles et Snow (1978). Covin et Slevin (1989 : 77) suggèrent cependant qu'une posture stratégique entrepreneuriale peut être particulièrement avantageuse en contexte hostile puisque cette posture agressive permet de gagner ou de maintenir un avantage concurrentiel (*such an advantage will more likely result from the*

proactive, innovative, and risk-taking efforts of entrepreneurial firms than the passive and reactive efforts of conservative firms). Toujours concernant l'échantillon étudié, nous pouvons alors nous interroger sur l'absence de propension à la prise de risque, cette prise de risque si souvent rattachée à la posture ou attitude entrepreneuriale. Était-elle déjà absente chez les dirigeants avant la période de crise étudiée (2000-2007) ? Ceci peut être discuté. Si la moyenne d'âge des dirigeants de caves particulières en région LR est plus élevée que dans les autres régions vitivinicoles, les nombreuses conversions en agriculture biologique dans la région attestent d'une volonté de changement et d'adaptation à la demande de consommateurs au pouvoir d'achat relativement élevé. Rappelons aussi qu'en contexte de conjoncture économique difficile, Eggers et Kraus (2011 : 101) montrent que la proactivité est bien présente. Toutefois, ces auteurs incluent dans leurs critères de définition de la proactivité la propension à la mise en réseau (*large emphasis on networking*). Or, dans notre étude, il s'avère que l'hypothèse H2.i. n'a pas été validée (L'application d'une stratégie de mise en réseau entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007). La non validation de cette hypothèse H2.i. nous étonne puisque ce type de stratégie pourrait pallier les problèmes de taille critique dans un contexte d'industrie fragmentée et d'internationalisation des marchés. Dans notre phase qualitative exploratoire, nous avons toutefois pris connaissance que certains dirigeants de caves particulières éprouvent des difficultés à envisager de nouvelles formes de coopération. Il semble que des réticences adviennent effectivement suite à de mauvaises expériences dans le cadre de coopératives vinicoles ou d'Utilisation du Matériel Agricole (CUMA).

1.1. Les hypothèses validées

Nous discutons ici prioritairement les hypothèses validées lors de notre recherche sans toutefois suivre leur ordre numérique :

H7.h. : L'application d'une stratégie de marketing international entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Dans le questionnaire, nous avons défini cette stratégie de la façon suivante : « démarche marketing qui croise les frontières internationales pour un marché cible étranger. (Ex : concours, guide internationaux) ». Dans un contexte de surproduction liée à une baisse de la consommation de vin sur le marché français, les petits producteurs de vin doivent s'orienter vers des marchés export synonymes de nouveaux débouchés. Une stratégie de marketing international nécessite de cibler en amont des marchés potentiels. Pour ce faire, la recherche d'informations et la prospection sur ces marchés potentiels sont nécessaires.

H5.b. : La propension du dirigeant d'une petite entreprise à agir avec indépendance a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

La propension du dirigeant d'une petite entreprise à agir avec indépendance peut aider le dirigeant à éviter certaines erreurs bien connues comme la tendance à imiter les stratégies de « voisins » locaux ou régionaux. En outre, un des effets les plus importants de la crise actuelle est la détérioration de la structure de la chaîne de valeur. Les producteurs de vin qui ont alors décidé de mettre en œuvre des stratégies indépendantes, par exemple, en réduisant leur coopération traditionnelle avec des caves coopératives ou encore avec des canaux de distribution peu concentrés, ont amélioré significativement leurs chances de survie, voire de succès pour leurs petites entreprises. De plus, la propension du dirigeant à rechercher une forme d'indépendance, notamment financière, en contexte de crise permet à la petite entreprise de limiter une forme de dépendance vis-à-vis de ses créanciers et de ne pas considérer les primes à l'arrachage comme un revenu de subsistance en attendant la reprise des cours. Dans ce sens, Eggers et Kraus (2011 : 105) notent la volonté des entrepreneurs de tendre vers le plus d'indépendance possible lorsque la conjoncture économique est difficile. Ces auteurs expliquent que ces petites entreprises ne veulent pas devenir dépendantes de financements extérieurs et optent dès que possible (au commencement ou en cours d'activité) pour un modèle qui ne nécessite pas ou peu de financements extérieurs. Ces petites entreprises recherchent donc des business models indépendants des environnements externes (Eggers et Kraus, 2011 : 105).

À ce titre, lors de notre étude qualitative exploratoire, des vignerons « indépendants » nous ont fait partager leurs expériences de changement de modèle économique en contexte de crise. Passer, partiellement ou totalement, du statut de coopérateur à celui de vigneron indépendant est un véritable challenge qui oblige le viticulteur à créer sa propre cave de vinification et à apprendre un nouveau savoir-faire : la vinification. En outre, ce changement d'activité oblige à se former à la commercialisation des vins produits. « S'émanciper » d'une cave coopérative peut être lourd de conséquences non seulement en termes d'investissements (donc en crédits) mais aussi sur le plan humain. Des drames humains nous ont été rapportés. Tous ne sont pas prêts ou n'arrivent pas à franchir le cap d'un changement de modèle économique alors que le modèle économique initial n'est plus viable depuis de longs mois, voire des années. Si l'indépendance permet de transgresser les codes et les représentations (« trop stables » au sein de l'industrie), permettant ainsi le passage d'un modèle économique à un autre, on peut s'interroger sur les conditions de réussite de ce passage. Nous savons, par témoignage, que tous n'ont pas intérêt à changer de modèle. Il nous faut comprendre que plus qu'un

changement de modèle économique, c'est un mode de vie qui change du tout au tout. Si certains excellents viticulteurs savent qu'ils deviendront de piètres vinificateurs, d'autres privilégient leur mode de vie. Après les vendanges d'août à septembre, partir en octobre à la chasse fait partie de leur art de vivre !

En outre, s'installer en producteur de vin indépendant est **un chemin difficile**. Nombre de vigneron indépendants parcourent chaque week-end la France pour rejoindre des salons ou des marchés rarement internationaux. Si la course à la rentabilité est engagée en contexte de crise, les contraintes saisonnières et climatiques liées à la production du raisin existent toujours. C'est alors une double activité qui est engagée. Bien des couples de vignerons se partagent les tâches de production et de commercialisation. Souvent, l'épouse travaille à temps complet ou partiel dans des activités tertiaires en dehors de l'exploitation. De nombreux couples de vignerons gagnent ainsi en indépendance (financière). Surtout, ce second salaire permet de pallier les difficultés de générer des ressources financières suffisantes, la rentabilité de l'activité vitivinicole étant trop faible, voire inexistante.

Cette perspective de recherche qui concerne la nécessaire dynamique de changement de modèle économique (et donc indentitaire) et de recherche d'indépendance financière en contexte de crise nous semble intéressante. Toutefois, il faut préciser que les petites entreprises étudiées par Eggers et Kraus (2011 : 105) sont majoritairement des entreprises de services qui n'ont donc pas les mêmes contraintes matérielles et « patrimoniales » que les exploitants agricoles.

H9.b. : La propension du dirigeant d'une petite entreprise à agir avec indépendance a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Le dirigeant qui s'intéresse à des marchés autres que domestiques, doit passer par de la recherche d'informations et de la prospection de marchés notamment à l'étranger. La validation de H9.b. suggère que la propension du dirigeant à rechercher l'indépendance, notamment financière, optera pour la prospection de nouveaux marchés afin d'améliorer son chiffre d'affaires. Dans cette perspective, la stratégie collective peut offrir un cadre intéressant afin de mutualiser l'embauche d'un commercial ou encore les coûts d'envois de marchandises.

Nous expliquons ici, de façon regroupée, les trois hypothèses suivantes :

H6.b. : La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

H6.a. : La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les facteurs déterminants de la crise a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

H1.b. : La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007.

La crise de surproduction a eu pour conséquence une hausse significative de la concurrence entre les producteurs de vins régionaux notamment ceux dont les vins sont faiblement différenciés. À ceci, s'ajoutent les nouvelles formes de pression concurrentielle à l'échelle nationale et internationale qui viennent augmenter l'intensité de cette concurrence.

Dans ce contexte, l'hypercompétition est une manifestation majeure de la crise vitivinicole. Comme l'indique la validation de l'hypothèse H1.b., le vigneron en cave particulière qui est en capacité de comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle sera capable d'améliorer la performance de son exploitation (c'est-à-dire faire croître sa superficie [Pevsp47], son rendement moyen [Pevr47] et donc ses volumes produits [Pevvp47], et surtout ses volumes vendus [Pevvv47]).

H4. : La recherche d'informations et la prospection par la petite entreprise a eu un impact positif sur sa performance entre 2004 et 2007.

Les caves particulières ont besoin d'améliorer leur connaissance et compréhension du marché du vin, mais aussi des principes marketing et stratégiques. Développer une meilleure expertise leur permettrait de cerner au mieux les opportunités du marché et de prendre des décisions davantage appropriées à différents niveaux stratégique, tactique et opérationnel (Frost, 2003 ; Verreynne, 2006).

La non validation de H1.a. (La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre les facteurs déterminants de la crise a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007) montre qu'il existe des limites à cette pratique de recherche d'informations et la prospection. Cette non validation de H1.a. montre que les petites entreprises conservent des handicaps inhérents à leur taille : un faible pouvoir de marché, des ressources internes limitées et des leviers stratégiques souvent absents pour influencer les marchés.

H9.a.bis. : La réactivité du dirigeant d'une petite entreprise entre 2004 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise.

Rappelons que le dirigeant « réactif » s'adapte aux situations et se distingue du dirigeant « proactif » qui tente d'influencer le cours des événements. On peut alors s'interroger sur les

possibilités d'influencer le cours des événements en contexte de crise notamment en tentant de réduire le haut degré d'incertitude qui le caractérise.

1.2. Les PE ne sont pas préparées à générer en continue de nouveaux avantages compétitifs

Il nous semble ici nécessaire de préciser que vouloir provoquer l'incertitude sans relâche, comme le suggère le modèle de l'hypercompétition, ne serait pas, dans un contexte de crise déjà rempli d'incertitude, la réponse stratégique la plus pertinente. De plus, les petites entreprises vitivini­coles dont les ressources économiques se raréfient en contexte de crise, n'auraient pas les moyens financiers et en R&D pour générer en continue de nouveaux avantages concurrentiels.

SECTION 2. LES APPORTS, LES LIMITES ET LES PERSPECTIVES DE NOTRE RECHERCHE

1. Les apports

1.1. Les apports théoriques

L'originalité de cette recherche réside dans le fait de recueillir les perceptions et les choix stratégiques de petites entreprises d'une industrie vitivini­cole en crise. Plus particulièrement, cette recherche s'intéresse à l'influence de la perception de l'environnement par le dirigeant ainsi qu'à l'approche entrepreneuriale de ce dernier sur la performance de la petite entreprise dans un contexte de crise qui s'aggrave. Peu d'articles se sont intéressés explicitement aux déterminants managériaux des petites entreprises en contexte de crise (Antonioli, Bianchi, Mazzanti, Montresor et Pini, 2011; Chowdhury et Lang, 1993). De plus, peu d'études ont tenté d'analyser la situation des exploitations agricoles en temps de crise (Grande, Madsen et Borch, 2011).

1.2. Les apports méthodologiques

Notre démarche méthodologique s'inscrit épistémologiquement dans le cadre d'un empirisme logique ou positivisme modéré. Nous avons fait appel à deux approches selon nous

complémentaires : qualitative exploratoire et quantitative. Toutes deux ont intégré en fond le paramètre temps. Notre étude est donc de type longitudinal. Dans un premier temps, nous avons utilisé une approche exploratoire qualitative utilisant des outils variés (entretiens semi-directifs, études de cas, approche quasi ethnologique avec immersion dans un domaine, approche avec démarche d'observation participante dans le cadre d'un exercice de prospective à 2025 dédié à l'industrie vitivinicole régionale en crise, etc.). Cette approche exploratoire qualitative nous a aidé à traduire nos propositions de recherche issues du cadre théorique en hypothèses. Dans un second temps, dans le cadre d'une approche quantitative, nous avons testées ces hypothèses rassemblées au sein d'un modèle recherche.

2. Les limites de notre recherche

2.1. Les limites inhérentes à notre objet de recherche et au cadre conceptuel

Les résultats présentés ne peuvent être acceptés que relativement aux limites de l'étude. Une première limite est liée au fait que notre recherche ne porte que sur une seule industrie (vitivinicole), et sur une seule région, le Languedoc-Roussillon. Il conviendrait donc de reprendre cette recherche, en l'étendant, tout d'abord, à d'autres régions et, ensuite, à d'autres industries en crise. Une deuxième limite est liée au fait que les performances des firmes ne font pas l'objet d'une mesure systématique. **La performance est en fait évaluée « en creux », en ce sens que l'étude porte sur les entreprises qui ont survécu à la crise.**

2.2. Les limites de notre dispositif méthodologique

Une première limite concerne la nature même de notre échantillon. 24,37 % des caves particulières interrogées déclarent produire du vin en agriculture biologique. La tendance est forte dans la région Languedoc-Roussillon concernant le développement de l'agriculture biologique. Cela montre un dynamisme relatif au sein de notre échantillon. Cela contraste aussi avec le fait que près de 70 % des répondants (appartenant à notre échantillon) déclarent être âgés de plus de 40 ans. La tendance régionale en fait une des régions les moins dynamiques en termes de renouvellement des générations viticoles.

Une autre limite est à considérer. Lors de la réception des questionnaires complétés par les répondants (caves particulières), nous nous étions fixés un objectif minimum de 130 à 150 répondants. Lors que nous avons pris conscience que ce nombre minimum de répondants allait être atteint, nous n'avons pas prévu de dispositif de relance par téléphone des entreprises n'ayant pas répondu au questionnaire. Ceci peut être lié à un concours de circonstance

impliquant un changement d'emploi et plus de bureau physique fixe correspondant à notre nouvel emploi. Dans le cas d'une prochaine étude, il nous semble indispensable de prévoir ce dispositif de relance par téléphone quel que soit le taux de réponse.

2.3. Les limites des résultats

Dans la cadre d'un projet de publication, nous avons tenté d'adopter d'autres dispositifs méthodologiques. Il s'agissait si possible d'obtenir des résultats différents en tentant d'aborder d'une autre manière la base de données issue des réponses apportées par notre échantillon de 160 petites entreprises. C'est ainsi que Duquesnois, Gurău et Le Roy (2010) utilisent une régression ordinale (*logit ordinal model*) suivant le chapitre « *Models for discrete choice* » de Greene (2008) et utilisant toujours le même logiciel SPSS 13.0. Il s'agit de mettre en évidence des relations entre une augmentation du chiffre d'affaires de la petite entreprise et les principales stratégies concurrentielles éventuellement adoptées par ces petites entreprises. Dans le cadre de cet autre dispositif méthodologique, les résultats indiquent qu'une petite entreprise qui choisit une stratégie de niche verra davantage son chiffre d'affaires en hausse.

Dans le cadre d'une autre publication, Gurău et Duquesnois (2011) étudient 102 sites internet de producteur de vin AOC de la région LR. Cet échantillon diffère de notre échantillon de 160 caves particulières précédemment présenté au chapitre 7. Ces auteurs mettent en évidence dans leur partie théorique que l'utilisation des nombreux potentiels d'un site internet facilite l'application de stratégies marketing comme le marketing direct, le marketing relationnel et le marketing oenotouristique. De plus, un site web permet aux consommateurs d'appréhender différemment le produit vin qui est un produit plébiscité par les internautes. Toutefois, cette étude révèle qu'un trop faible nombre de sites internet exploitent ces possibilités parmi ces 102 sites internet étudiés. L'exemple le plus parlant est le nombre limité de sites internet comptabilisés par ces auteurs (20 sur 102) pouvant être considérés comme « transactionnels », c'est-à-dire offrant parmi d'autres options la possibilité d'un paiement direct en ligne (18 sites) ou un lien vers un autre site internet commercial spécialisé dans la vente de vin (2 sites). Considérant les résultats de Gurău et Duquesnois (2011), nous nous interrogeons sur la pertinence d'évaluer la possibilité de valider H2.g. au sein de notre échantillon composé de 160 caves particulières. Ainsi, si 86 répondants sur un total de 160 répondants ont déclaré l'adresse d'un site internet, nous savons notre échantillon peu « technophile ». De même, les connexions internet en région LR souffrent d'un manque de débit en dehors des périphéries urbaines. Déjà, lors du lancement de notre questionnaire,

nous avons prévu peu de retours par email mais avons alors prévu des possibilités de retours par fax. L'entretien d'un site internet commercial pour une petite entreprise a un coût surtout si l'entretien est externalisé et que ce coût est non mutualisé avec d'autres domaines. Il n'en reste pas moins que les propositions de Gurão et Duquesnois (2011), concernant les opportunités à saisir via des stratégies de marketing sur internet, pourront être prises en considération par les caves particulières de la région Languedoc-Roussillon.

SECTION 3. LES PERSPECTIVES ENVISAGÉES

1. Les perspectives méthodologiques

Il serait pertinent de distinguer, parmi les 160 petites entreprises de notre échantillon, celles qui obtiennent les meilleures performances en relation avec leurs choix sous forme de combinaisons de stratégies. Les résultats apporteraient des indications plus fines sur les meilleures combinaisons stratégiques à mener dans les industries en crise.

De plus, nous souhaitons très rapidement commencer à utiliser des variables de contrôle afin d'analyser les effets de modérations sur les relations que nous venons d'étudier. Ces variables de contrôle peuvent être les suivantes : la taille de l'entreprise (superficie), l'âge du dirigeant, le chiffre d'affaires, etc. Par exemple, nous pourrions commencer à analyser l'effet d'une de ces variables de contrôle sur la relation entre proactivité du dirigeant sur la période 2004 à 2007 et la performance de la petite entreprise sur la période 2004 à 2007.

2. Les perspectives théoriques

Nous avons présenté dès la conclusion du chapitre 3, un modèle intégrant les propositions que nous souhaitons explorer ultérieurement. Elles sont indiquées par des flèches rouges. De plus, si peu d'études ont analysé comment les petites entreprises répondent de façon dynamique face à un contexte crise, il existe encore moins d'études qui ont étudié **comment ces mêmes petites entreprises émergent en force lorsque les conditions économiques s'améliorent** (ou en l'occurrence, dans notre recherche, lorsque les cours du vin « remontent »). Il nous sera donc possible « après la crise vitivinicole » de sélectionner et d'étudier quelques cas de stratégies performantes appartenant à notre échantillon de 160 petites entreprises. Enfin, nous pensons que l'annexe 5 est susceptible d'influencer nos futures recherches. Nous sommes intéressé par les dynamiques au sens large « en contexte de crise ». Selon nous, comprendre ces dernières pourrait nous permettre de comprendre davantage comment « influencer » la performance des petites entreprises en contexte de crise.

BIBLIOGRAPHIE

A

Agreste, 2004, dossiers en ligne issus de la statistique, de l'évaluation et de la prospective agricole du Ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche, de la ruralité et de l'aménagement du territoire.

Aguilar F., 1967, *Scanning the business environment*, New York: MacMillan Book Publishing.

Ahmad N., Seymour R.G., 2008, *Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Framework for Data Collection*, Paris: OECD.

Aigrain P., Hannin H., 2004, Les nouvelles régulations, in D'Hauteville, F., Couderc, J.P., Hannin, H. et al. (eds.) *Bacchus 2005: enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*, Dunod, Paris, 2004, pp. 31-58.

Aigrain P., Hannin H., 2005, La filière vitivinicole française « en crise » : les apports potentiels d'une démarche de prospective, in Montaigne E., Couderc J.-P., d'Hauteville F., Hannin H., *Bacchus 2006 : Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*, Dunod, Paris, 2005, pp.21-52.

Aldrich H., 1979, *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Alinsky S., 1971, *Rules for Radicals*, Random House, New York.

Allaire Y., Firsirotu M.E., 1993, *L'entreprise stratégique: penser la stratégie*, Gaëtan Morin Editeur, p.176.

Altman E.I., 1983, *Corporate financial distress*, Wiley-Interscience, New York.

Amin A., Thrift N., 1994, *Globalization, Institutions and Regional Development in Europe*, Oxford University Press, Oxford.

Analoui F., Karami A., 2002, How chief executives' perception of the environment impacts on company performance, *Journal of Management Development*, vol.21, n°4, pp. 290-305.

Anderson C.R., 1976, Coping behavior as intervening mechanisms in the inverted U, stress-performance relationship, *Journal of Applied Psychology*, vol.61, pp. 30-34.

Anderson P.A., 1983, Decision making by objection and the Cuban missile crisis, *Administrative Science Quarterly*, vol.28, n°2, pp. 201-222.

Anderson D.G., 1986, Une démarche pour revitaliser les grandes entreprises, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 90-110.

Anderson D.G., Phillips J.R., Kaible N., 1985, *Revitalizing large companies*, Working paper SSM WP # 1680-85, Massachusetts Institute of Technology, Alfred Sloan School of Management.

Andreu-Boussut V., *L'aménageur, le touriste et la nature sur le littoral de l'Aude (France)*, *Modèles de gestion, Pratiques touristiques et enjeux environnementaux*, thèse soutenue pour l'obtention du grade de Docteur en Géographie de l'Université de Marne-la-Vallée, sous la direction de Bernard Cervelle et Nacima Baron-Yellès, 20 décembre 2004.

Ansoff H.I., 1965, *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, New York: MacGrawHill.

Ansoff I., MacDonnel E., 1990, *Implanting strategic management*, New York, Prentice Hall.

Antonioli D., Bianchi A., Mazzanti M., Montresor S., Pini P., 2011, Economic Crisis, Innovation Strategies and Firm Performance. Evidence from Italian-Firm Level Data, *Quaderno DEIT*, n°2, http://out.economia.unife.it/uploads/dip_deit/quaderni/201102.pdf [accessed March 2011].

Argenti J., 1976, *Corporate collapse*, New York: Halstead.

Arja R., 2006, *Construction des compétences au sein des chaînes globales de valeur et compétitivité des entreprises locales. Le cas des entreprises vitivinicoles du Languedoc-Roussillon*, Thèse de doctorat de l'Université de Montpellier I.

Arnould E., Wallendorf M., 1994, Market-oriented ethnography: interpretation building and marketing strategy

formulation, *Journal of Marketing Research*, vol.31, November, pp. 484-504.

Astley W.G., Van de Ven A.H., 1983, Central perspectives and debates in organization theory, *Administrative Science Quarterly*, vol.28, pp. 245-273.

Astley W.G., Fombrun C.J., 1983, Collective strategy: social ecology of organizational environments, *Academy of Management Review*, vol. 8, n°4, pp. 576-587.

Atamer T., Durand R., Reynaud E., 2005, Développer l'innovation, *Revue Française de Gestion*, vol.31, n°155, mars-avril.

Auby J.F., 2007, *L'économie du vin : la crise, les remèdes*, éditions Sud Ouest.

B

Bacus Montfort I., 1997, *Modélisation du choix des partenaires dans la coopération entre PMI*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université Paris IX.

Baden-Fuller C., 1995, Strategic Innovation, Corporate Entrepreneurship and Matching Outside-in to Inside-out Approaches to Strategy Research, *British Journal of Management*, vol.6, numéro spécial, pp. 3-16.

Baden-Fuller C., Stopford J.W, 1992, *Rejuvenating the mature business: The competitive challenge*, London: Routledge.

Baden-Fuller C., Volderba H.K., 1997, Strategic renewal in large complex organizations: A competence-based view, in Heene A., Sanchez R., *Competence-based Strategic Management*, Chichester: John Wiley and Sons, pp. 89-110.

Baillette P., 2000, *L'importance des activités relationnelles pour l'aide à la décision : le cas de l'adhésion du propriétaire-dirigeant de PME à une association de dirigeants*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier II.

Bailly A., 2000, Le Grand Bailly. Dictionnaire Grec Français, Hachette-Livre, Paris.

Bain J.S., 1959, *Industrial Organization*, New York: John Wiley.

Barbat V., Mora P., 2010, Marketing et récession : une exploration de la perception et des réponses des PME de la filière viticole, *Revue Française du Marketing*, n°228, octobre, pp.17-34.

Bardissa J., 1976, *Cent ans de guerre du vin*, Paris, tema-éditions.

Barker V.L., Mone M.A., 1994, Retrenchment: cause of turnaround or consequence of decline?, *Strategic Management Journal*, vol.15, pp. 395-405.

Bartlett C.A., Nanda A., 1990, *Ingvar Kamprad and IKEA*, Harvard Business School Case, published on May 7, case 9-390-132.

Baumard P., 2000, *Analyse stratégique : Mouvements, signaux concurrentiels et interdépendances*, Dunod, Paris.

Baumard P., Donada C., Ibert J., Xuereb J.-M., 2007, La collecte des données, la gestion de leurs sources, in Thiétart R.A. (Coord.), *Méthode de recherches en management*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris.

Baumard P., 1996, *Organisations déconcertées : la gestion stratégique de la connaissance*, Masson, Paris, rééd. américaine en 2001, Sage Publications, p. 40.

Baumol W.J., 1990, Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Destructive, *Journal of Political Economy*, vol.98, n°5, pp. 893-921.

Beaujanot A., Lockshin L., Quester P., 2005, 'Distributors' Business Characteristics, Buyer/Seller Relationship and Market Orientation: An Empirical Study of the Australian Wine Export Industry', *Journal of Marketing Channels*, vol.12, n°1, pp. 79-100.

Beaujanot A.Q., Lockshin L., Quester P., 2006, Delivering value: market orientation and distributor selection in export markets, In Solberg C.A. (ed.), *Advances in International Marketing*, Elsevier, pp. 107-134.

Becattini G., 1990, "Italy", in Sengenberger W., Loveman G., Piore M. (eds.), 1991, *Re-emergence of small enterprises and industrial restructuring in industrialised countries*, International Institute for Labour Studies, Geneva, ILO.

- Becherer R.C., Maurer J.G., 1997, The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.22, n°1, pp. 47-58.
- Beer M., Eisenstat R.A., Spector B., 1990, The critical path to corporate renewal, Boston: Harvard Business School Press.
- Bellandi M., 1986, The Marshallian industrial district, in *Dipartimento di Scienze Economiche, Collana Studi e discussion*, n°42, Florence.
- Bengtsson M., Kock S., 1999, Cooperation and coepetition in relationships between competitors in business networks, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol.14, n°3, pp. 178-193.
- Bertaud du Chazaud H., 2000, *Dictionnaire de synonymes et contraires*, Dictionnaires Le Robert, Paris., 1^{ère} édition en 1992.
- Berthomeau J., 2001, Comment mieux positionner les vins français sur les marchés d'exportation ?, Rapport remis à Jean Glavany, ministre de l'agriculture et de la pêche.
- Bessière C., 2010, *De génération en génération. Arrangements de famille dans les entreprises viticoles de Cognac*, Paris, Editions Raisons d'Agir.
- Bettis R.A., Hitt M.A., 1995, The New Competitive Landscape, *Strategic Management Journal*, vol.16, pp. 7-19, été, special issue.
- Bettis R.A., Weeks D., 1987, Financial Returns and Strategic Interaction: the Case of Instant Photography, *Strategic Management Journal*, vol.8, pp. 549-563.
- Beyer J.M., Browning L.D., 1999, Transforming an industry in crisis: charisma, routinization, and supportive cultural leadership, *Leadership Quarterly*, vol.10, n°3, pp. 483-520.
- Bhide A., 1986, Hustle as strategy, *Harvard Business Review*, vol.64, n°5, pp. 59-65.
- Bialès C., 1988, *Analyse statistique des Données*, Chotard et Associés.
- Bibeault D.B., 1982, *Corporate turnaround: How Managers Turn Losers Into Winners*, McGraw-Hill, New York.
- Bijon C., 1984, Les stratégies de ruptures, *Harvard-L'Expansion*, automne 1984, p. 98.
- Bijon C., 1991, *Les Stratégies de rupture créatrices de marché*, Seuil, Paris.
- Billings R.S., Milburn T.W., Schallman M.L., 1980, A model of crisis perception: a theoretical and empirical analysis, *Administrative Science Quarterly*, vol.25, pp. 300-315.
- Birley S., Cromie S., Myers A., 1991, Entrepreneurial Networks : their emergence in Ireland and Overseas, *International Small Business Journal*, vol.9, n°4, pp. 56-74.
- Blanc G., Dussauge P., Quelin B., 1992, Stratégies concurrentielles, différenciation, *Problèmes économiques*, 26 février, n°2264, pp. 1-7.
- Blanchet A., Gotman A., 1992, *L'enquête, ses méthodes : l'entretien*, Paris : Nathan
- Bleeke J., 1991, Quatre stratégies pour affronter l'Europe ouverte, *Harvard L'Expansion*, été, pp. 99-108.
- Bollen K.A., 1989, *Structural equations with latent variables*, Wiley and Sons, New-York.
- Bonardi J.P., Holburn G., Vanden Bergh R., 2006, Nonmarket Strategy Performance: Evidence from the US Electric Utilities, *Academy of Management Journal*, vol.49, n°6, pp. 1209-1228.
- Bonardi J.P., 2004, Global and Political Strategies in Deregulated Industries: The Asymmetric Behaviors of Former Monopolies, *Strategic Management Journal*, vol.25, n°2, pp. 101-121
- Bonnet C., Wagner P., 2006, *L'âge d'or de l'empirisme logique. Vienne – Berlin - Prague 1929-1936*, NRF, Editions Gallimard.
- Boudon R., Bourricaud F., 1982, *Dictionnaire critique de la sociologie*, Presses Universitaires de France, 3^{ème} édition quadrige 2004, p. 307.
- Boulding K., 1975, The management of decline, *Change*, 7, 5, pp. 8-9.
- Boutillier S., Uzunidis D., 1999, *La légende de l'entrepreneur : le capital social, ou comment vient l'esprit d'entreprise*, Paris, Syros.

- Bowlby J., 1969, Attachment and Loss, *Attachment*, vol.I, London Hogarth.
- Boyd W.L., 1979, Retrenchment in American education: The politics of efficiency, Paper presented at the American Educational Research Association meeting, San Francisco.
- Bozeman B., Slusher E.A., 1979, Scarcity and environmental stress in public organizations, *Administration and Society*, vol.11, pp. 335-356.
- Bracker J.S., Keats B.W., Pearson J.N., 1988, Planning and financial performance among small firms in a growth industry, *Strategic Management Journal*, vol.9, n°6, pp. 591-603.
- Brahn R., 1995, National targeting policies, high-technology industries, and excessive competition, *Strategic Management Journal*, vol.16, Special issue, pp.71-91.
- Bresser R.K., Harl J.E., 1986, Collective Strategy: Vice or Virtue ?, *Academy of Management Review*, vol.11, n°2, pp. 408-427.
- Brinton C., 1938, *The Anatomy of Revolution*, New York, Norton.
- Brockhoff K., Pearson A., 1992, Technical and marketing aggressiveness and the effectiveness of research and development, *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol.39, n°4, pp. 318-324.
- Broom, H.N., Longenecker J.G., Moore C.W., 1983, *Small business management*, Cincinnati, OH: Southwest Publishing.
- Brouthers L.E., Nakos G., 2005, The role of systematic international market selection on small firms' export performance, *Journal of Small Business Management*, vol.43, n°4, pp. 363-381.
- Browning L.D., Beyer J.M., Schetler J.C., 1995, Building Cooperation in a Competitive Industry: SEMATECH and the Semiconductor Industry, *Academy of Management Journal*, vol.38, n°1, February, pp. 113-115.
- Brusco S., 1986, Small firms and industrial districts: The experience of Italy, in *Economia Internazionale*, n° 2-3-4.
- Bruyat C., 1993, *Création d'entreprises : Contribution épistémologique et modélisation*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble.
- Bryson J.M., 1981, A perspective on planning and crises in the public sector, *Strategic Management Journal*, vol.2, n°2, April, pp. 181-196.
- Buaron R., 1981a, How to win the market-share game? Try changing the rules, *Management Review*, January, pp. 8-17.
- Buaron R., 1981b, New game strategies, *The McKinsey Quarterly*, vol.24, spring, pp. 24-40.
- Burke A.E., van Stel A.J., Thurik A.R., 2009, Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence, *EIM Research Report*, H200801, May 2009, available on <http://www.entrepreneurship-sme.eu>, first version was Thurik A.R., A.J. van Stel and A.E. Burke, Investing Bleu Ocean v. Competitive Strategy: a statistical analysis of retail industry, 13rd of November 2008, *EIM Research Report* H200801, 24 p.
- Buzzen R.D., Gale B.T., 1987, *The PIMS Principles*, New York: The Free Press.

C

- Cadogan J.W., Cui C.C., Li E.K.Y., 2003, Export Market Oriented and export performance: The moderating role of competitive intensity and technological turbulence, *International Marketing Review*, vol.20, n°5, pp. 493-513.
- Cadogan J.W., Diamantopoulos A., 1995, Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization, *Journal of Strategic Marketing*, vol.3, pp. 41-60.
- Cadogan J.W., Diamantopoulos A., Pahud de Mortanges C., 1999, A Measure of Export Market Orientation: Scale Development and Cross-cultural Validation, *Journal of International Business Studies*, vol.30, n°4, Fourth Quarter, pp. 689-707.
- Calantone R.J., Di Benedetto C.A., Bhoovaraghavan S., 1994, Examining the relationship between degree of innovation and new product success, *Journal of Business Research*, vol.30, n°2, pp. 143-148.
- Callot P., 1997, Déterminants structurels et stratégiques, perception de l'environnement et influence sur le champ

concurrentiel de la restauration commerciale en France, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Poitiers, 482 p.

Calori R., Ardisson J.M., 1988a, Les stratégies de différenciation dans les impasses concurrentielles, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, n°68, pp. 48-58.

Calori R., J.M. Ardisson, 1988b, Differentiation strategies in stalemate industries, *Strategic Management Journal*, vol.9, pp. 255-269.

Calvet J., 2005, Les clusters vitivinicoles français à AOC. Une analyse en termes de biens clubs, *Revue d'économie régionale et urbaine*, n°4, pp. 481-506.

Cameron K.S., Sutton R.I., Whetten D.A., 1988, Issues in organizational decline. In K.S. Cameron, R.I. Sutton, D.A. Whetten (Eds.), *Readings in Organizational Decline: Frameworks, Research, and Prescriptions*, Ballinger, Boston, MA, pp. 3-19.

Cameron K.S., 1983, Strategic responses to conditions of decline: higher education and the private sector, *Journal of Higher Education*, vol.54, n°4, pp. 359-380.

Cameron K.S., Kim M.U., Whetten D.A., 1987, Organizational effects of decline and turbulence, *Administrative Science Quarterly*, June, vol.32, n°2, p. 222.

Cameron K.S., Whetten D.A., Kim M.U., 1987, Organizational dysfunctions of decline, *Academy of Management Journal*, vol.30, pp. 126-138.

Campbell D., Fiske D., 1959, Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix, *Psychological Bulletin*, vol.56, pp. 81-105.

Campbell D.T., Stanley J.C., 1966, Experimental and quasi-experimental designs for research, Skokie, IL: Rand McNally., in Evrard Y., Pras B., Roux E., 2003, *Market : Etudes et Recherches en Marketing*, Edition Dunod, 3^{ème} édition, Paris.

Campbell-Hunt C., Harper D.A., Hamilton R.T., 1995, National renewal and strategic change - first lessons from an early mover in deregulation, *Strategic Change*, vol.4, n°1, January-February, pp. 47-59.

Candau P., 1981, Pour une taxonomie de l'hypofirme, *Revue d'économie industrielle*, n° 16.

Carland J.C., Carland J.W., 2003, A Model of Entrepreneurial Planning and its Effect on Performance, papier présenté à l'ASBE Annual Conference - Building Bridges to the Future, Houston, Texas.

Carland J.W., Hoy F., Boulton W.R., Carland J.C., 1984, Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualisation, *Academy of Management Review*, vol.9, n°3, pp. 354-359.

Carnap R., 1963, Intellectual autobiography, in Schilpp P.A., 1963, *The Philosophy of Rudolf Carnap*, La Salle, Ill.

Carney E., 1987, The strategy and structure of collective action, *Organisation Studies*, vol.8, n°4, pp. 341-362.

Carricano M., Poujol F., 2008, *Analyse de données avec SPSS*, Pearson Education.

Carrier C., Cadieux L., Tremblay M., 2010, Créativité, génération collective d'opportunités : quelles techniques pour supporter l'idéation ?, *Revue française de gestion*, vol.7, n°206, pp. 113-127.

Carson D.J., 1985, The Evolution of Marketing in Small Firms, *European Journal of Marketing*, vol.19, n°5, pp. 7-16.

Carson, D., Cromie, S., McGowan, P., Hill J., 1995, *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach*, Hemel Hempstead: Prentice Hall International.

Catanzaro R., 1988, 11 governo violento del mercato. Mafia, imprese e sistema politico, in *Stato e Mercato*, n°23.

Cateura O., 2007, *Dynamique des stratégies concurrentielles dans un contexte de libéralisation : le cas de l'industrie électrique en France*, Thèse de doctorat, Université de Montpellier I.

César G., 2002, L'avenir de la viticulture française : entre tradition et dégi du nouveau monde, Rapport d'information n°349 (2001-2002) fait au nom de la commission des affaires économiques, déposé le 10 juillet 2002.

Chabaud D., Messeghem K., 2010, Stratégie, entrepreneuriat. Les opportunités, ruptures, nouvelles perspectives, *Revue Française de Gestion*, vol.36, n°206, août-septembre, pp. 87-92.

Chalmin P. (sous la direction de), 2009, *Rapport Cyclope 2009*, édition Economica, p. 333.

- Chambon N., 2007, Le vin et l'Europe : quel modèle pour le vieux monde ?, *Les Brefs de Notre Europe*, juin.
- Chapus E., Lesca H., Raymond L., 1999, Collective learning within an environmental scanning coalition of small regional firms: toward a modelization, Proceedings of the 44th Annual World Conference of the International Council of Small Business, Naples, Italy.
- Chen M.J., Hambrick D.C., 1995, Speed, stealth, and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behavior, *Academy of Management Journal*, vol.38, n°2, pp. 453-482.
- Child J., 1972, Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice, *Sociology*, vol.6, pp. 1-22
- Child J., 1997, Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect, *Organizations Studies*, vol.18, n°1, pp. 43-76.
- Chowdhury S.D., Lang J.R., 1993, Crisis, decline, and turnaround: A test of competing hypotheses for short-term performance improvement in small firms, *Journal of Small Business Management*, vol.31, n°4, pp. 8-17.
- Christensen C.M., 1997, *The Innovator's Dilemma*, Harper Business, réédition en 2000, 287 p.
- Christensen C.M., Overdorf M., 2000, Meeting the challenge of disruptive change. (cover story), *Harvard Business Review*, vol.78, p. 66, Harvard Business School Publication Corp.
- Christensen L.T., 1995, Buffering organizational identity in the marketing culture, *Organization Studies*, vol.16, n°4, pp. 651-72.
- Churchill G.A. Jr., 1979, A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research*, vol.16, n°1, pp. 64-73.
- Churchill G.A. Jr., 1998, *Marketing Research*, 3rd edition, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers.
- Cohen E.A., Gooch J., 1991, *Military misfortunes: the anatomy of failure in war*, New York: Vintage.
- Cohn T., Lindberg R.A., 1973, *How management is different in small companies*, New York, American Management Association.
- Colin Y., 1997, Les plans de crise : L'exemple des opérations de secours de la Sécurité Civile, colloque Urgence, gestion des crises et décision, LERASS, Université Paul Sabatier de Tarbes, 15 et 16 mai 1997.
- Colvin G., 2009, *The Upside of the Downturn*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- Combalbert L., 2005, *Le Management des situations de crise*, ESF Editeur.
- Commaille J., 2004, Présentation, Revue Droit et Société, numéro intitulé *La place du droit dans l'œuvre de Pierre Bourdieu*, vol.56-57, n°1-2, pp. 11-15.
- Contractor F.-J., Lorange P., 1988, Competition vs. Cooperation: A Benefit/Cost Framework for Choosing Between Fully-Owned Investments and Cooperative Relationships, *Management International Review*, vol.28, n°4, pp. 5-18.
- Cool K., Dierickx I., Jemison D., 1989, Business strategy, market structure and risk-return relationships: a structural approach, *Strategic Management Journal*, vol.10, n°6, pp. 507-522.
- Corsi T.M., Grimm C.M., Smith K.G., Smith R.D., 1991, Deregulation, Strategic Change, and Firm Performance Among LTL Motor Carriers, *Transportation Journal*, vol.31, n°1, pp. 4-13.
- Couderc J.P., 2007, Manifeste pour un aggiornamento commercial dans la filière vin en France, introduction au *Bacchus 2008 : Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*, sous la direction de J.P Couderc, Hannin H., d'Hauteville F., Montaigne E., Dunod, Paris.
- Couderc J.-P., Touzard J.-M., 2010, Tournants dans la filière vin française... Quels enjeux pour le Languedoc ?, *présentation pour l'étude Prospective VV-LR 2025*, avril.
- Covin J.G, Covin T.J., 1990, Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.14, n°4, pp. 35-49.
- Covin J.G., Slevin D.P., 1989, Strategic management of small firms in hostile and benign environments, *Strategic Management Journal*, vol.10, pp. 75-87.
- Covin J.G., Slevin D.P., 1991, A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship as Firm Behavior*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.16, n°1.

Craig T., 1996, The Japanese beer war: initiating and responding to hypercompetition in new product development, *Organization Science*, vol.7, n°3, pp. 302-321.

Crawford R.L., Lefebvre L., 1986, Closing the low-tech gap : smaller firms and manufacturing technology, in *La PME dans un Monde en Mutation*, coord. P.A. Julien, J. Chicha, A. Joyal, Presses de l'Université du Québec, pp. 319-337.

Cyert R.M., 1978, The management of universities of constant or decreasing size, *Public Administration Review*, vol.38, pp. 344-349.

D

D'Aveni R.A., 1989a, The Aftermath of Organizational Decline: A Longitudinal Study of the Strategic and Managerial Characteristics of Declining Firms, *The Academy of Management Journal*, vol.32, n°3, September, pp. 577-605.

D'Aveni R.A., 1989b, Dependability and Organizational Bankruptcy: An Application of Agency and Prospect Theory, *Management Science*, vol.35, n°9, pp. 1120-1138.

D'Aveni R., 1995, *Hypercompétition*, Vuibert, Paris, (1994 pour l'édition originale, The Free Press).

D'Aveni R., 1999, New Organizational Forms and Strategies for Managing in Hypercompetitive Environments, *Organization Science*, vol.3, pp.211-220.

D'Aveni R., 2001, *Strategic supremacy*, Free Press, NY.

D'Aveni R., 2002, The Empire Strikes Back: Counterrevolutionary Strategies for Industry Leaders, *Harvard Business Review*, vol.80, n°11, pp. 66-74.

Dahan N., 2004, L'innovation stratégique : apports et limites d'un nouveau courant de recherche, Actes des 17èmes Journées des IAE, Lyon.

D'Aveni R.A., Hambrick D.C., 1992, Top Team Deterioration As Part of the Downward Spiral of Large Corporate Bankruptcies, *Management Science*, vol.38, n°10, pp. 1445-1466.

Davids L.E., 1963, *Characteristics of small business founders in Texas and Georgia*, Athens, Ga., Bureau of Business Research, University of Georgia, June.

Dean T.J., Brown R.L., Bamford C.E., 1998, Differences in large and small firm responses to environmental context: strategic implications from a comparative analysis of business formations, *Strategic Management Journal*, vol.19, pp. 709-728.

Delmas M., Russo M.V., Montes-Sancho M.J., 2007, Deregulation and environmental differentiation in the electric utility industry, *Strategic Management Journal*, vol.28, n°2, February, pp. 189-209.

Demil B., Lecocq X., 2004, La standardisation des produits sur le marché américain du jeu de rôle : stratégie agglomérée, jeux d'acteurs, Atelier de l'Association Internationale en Management Stratégique, Montpellier.

Demil B., Lecocq X., 2006, La standardisation de produit : stratégie collective, jeux d'acteurs, in *Stratégies collectives : rivaliser, coopérer avec ses concurrents*, éditions EMS, coord. S. Yami, Le Roy F., pp. 299-318.

Demsetz H., 1973, Industry structure, market rivalry and public policy, *The Journal of Law and Economics*, vol.16, pp. 1-9.

Desreumaux A., 2005, *Théorie des organisations*, Colombelles : EMS, Management et Société, 2ème édition.

Dess G.G., Davis P.S., 1984, Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance, *Academy of Management Journal*, vol.27, pp. 467- 488.

Dikmen L., 2010, *Les déterminants de la performance des joint-ventures internationales entre pays développés et pays émergents : le cas de la Turquie*, Thèse de doctorat, Université de Montpellier I, sous la direction de F. Le Roy.

Dodge Y., Rousson V., 2004, *Analyse de la régression appliquée*, Dunod, 2^{ème} édition.

Dollinger M.J., 1990, The evolution of collective strategies in fragmented industries, *Academy of Management Review*, vol.15, n°2, pp. 266-285.

Dollinger M.J., Golden P.A., 1992, Interorganizational and collective strategies in small firms: environmental

effects and performance, *Journal of management*, vol.18, n°4, pp. 695-715.

Doz Y.L., Hamel G., 1998, *Alliance advantage: The art of creating value through form and action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, pp. 366-394.

Dror Y., 1993, Steering Requisites for crises-opportunities: on-going challenges, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol.1, n°1, March.

Drucker P., 1993, *Post-Capitalist Society*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Drummond I., Campbell H., Lawrence G., Symes D., 2000, Contingent or structural crisis in British agriculture?, *Sociologia Ruralis*, vol.40, n°1, January, pp. 111-127.

Dumez H., Jeunemaître A., 2004, Les stratégies de déstabilisation de la concurrence : déverrouillage, recombinaison du marché, *Revue française de gestion*, vol.1, n° 158, pp. 195-206.

Duncan R.B., 1972, Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, vol.17, pp. 313-328.

Dunkelberg W.C., Cooper A.C., 1982, Entrepreneurial typologies, In K.H. Vesper (Ed.), *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, Mass.: Babson Center for Entrepreneurial Studies, 1982, pp. 1-15.

Dupuy J.P., 1991, *La panique*, Les empêcheurs de tourner en rond, pp. 32-34.

Duquesnois F., 2012, Quel marché potentiel du vin pour l'Afrique, in Ntep F. et Lipoudou L., *Repenser le marché de l'Afrique à partir du culturel*, Éditions L'Harmattan, Études africaines, (à paraître).

Duquesnois F., Gurău C., Le Roy F., 2010, Wine producers' strategic response to a crisis situation, *International Journal of Wine Business Research*, Special issue in Finance, Wine Finance: Issues and Challenges, vol.22, n°3, pp. 251-268.

Duquesnois F., Le Roy F., Gurău C., 2010, Stratégies concurrentielles dans un contexte de crise : le cas de l'industrie vitivinicole, *Revue Française de Gestion*, vol. 36, n° 203, avril, pp. 41-56.

Dussauge P., Garrette B., 1995, Determinants of success in international strategic alliances: Evidence from the global aerospace industry, *Journal of International Business Studies*, Washington: Third Quarter, vol.26, n°3, pp. 505-531.

E

Edelstein M.R., 1988, *Contaminated communities: the social and psychological impacts of residential toxic exposure*, Boulder: Westview Press.

Eggers F., Kraus S., 2011, Growing Young SMEs in Hard Economic Times: The Impact of Entrepreneurial and Customer Orientations — A Qualitative Study from Silicon Valley, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol.24, n°1, pp. 99-111.

Eisenhardt K., 1989, Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, vol.14, n° 4, pp. 532-550.

Emery F.E., Trist E.L., 1965, The causal texture of organizational environments, *Human Relations*, vol.18, pp. 21-32.

Emery F.E., Trist E.L., 1973, *Toward a Social Ecology*, London: Tavistock.

Evrard Y., Pras B., Roux E., 2009, *Market : Etudes et Recherches en Marketing*, Edition Dunod, 4^{ème} édition, (3^{ème} édition en 2003), Paris.

F

Fernández Z., Nieto M.J., 2005, Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors, *Family Business Review*, vol.18, n°1, pp. 77-89.

Ferrier W., 2000, Playing to Win : the Role of Competitive Disruption and Aggressiveness, in Bresser R.K., Hitt M.A., Nixon R.D., Heuskel D., *Winning Strategies in a Deconstructing World*, John Wiley and Sons Ltd,

pp. 163-189.

Filion L.J., 1991, *Visions et relations : les clefs du succès de l'entrepreneur*, Edition de l'Entrepreneur.

Fink S., Beak J., Tadeo K., 1971, Organizational crisis and change, *Journal of Behaviour Science*, vol.7, pp.15-37.

Fombrun C., 2006, Préface, in Yami S. et Le Roy F. (ed), *Stratégies collectives : Rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, Editions Management & Société, Colombelles.

Forgues B., Vandangeon-Derumez I., 2007, Analyses longitudinales, in Thiétart R.A. (Coord.), *Méthodes de recherches en management*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, pp. 422-448.

Forsyth P., Kay F., 2009, *Tough tactics for tough times. How to maintain business success in difficult economic conditions*, Kogan Page, London.

Fourcade C., 2006, Les systèmes agroalimentaires comme modalités collectives, *Revue Française de gestion*, vol.32, n°167, octobre.

Fourcade C., Granata J., Yami S., 2008, Relations interorganisationnelles, interpersonnelles dans la construction de stratégies collectives : le cas des petites entreprises agroalimentaires, dirigé par Gundolf K, A. Jaouen, *Les relations interorganisationnelles des PME*, Lavoisier.

François M., 2010, *Jean Balladur et la Grande-Motte. L'architecte d'une ville*, Ministère de la culture et de la communication, DRAC, Montpellier.

Frank P., 1949, *Modern Science and its Philosophy*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, pp. 11-12.

Freeman S. J., Cameron K. S., 1993, Organization downsizing: A convergence and reorientation framework, *Organization Science*, vol.4, pp. 10-29.

Freyssenet M., 2009, L'automobile : d'une crise à l'autre, Colloque international : Généalogies de l'antiautomobilisme. L'espace de l'« automobile citoyenne », entre logique industrielle, critiques légitimes et « autophobie », 4 juin, Paris, édition numérique, www.freyssenet.com.

Frieden J., 2007, *Global Capitalism: Its Fall and Rise in the Twentieth Century*, Norton & Company, New York.

Frost F.A., 2003, The use of strategic tools by small and medium sized enterprises: An Australian study, *Strategic Change*, vol.12, pp. 49-62.

Frost W.H., Thiétart R.A., 1981, Des stratégies pour les secteurs en déclin, *Revue Française de Gestion*, mars-avril, pp. 2-12.

Fundenberg D., Tirole J., 1986, A "signal-jaming" theory of predation, *Rand Journal of Economics*, vol.17, pp. 366-376.

G

Gaffiot F., 2000, *Le Grand Gaffiot. Dictionnaire Latin Français*, Hachette-Livre, Paris.

Garcia-Parpet M.F., 2009, *Le marché de l'excellence. Les grands crus à l'épreuve de la mondialisation*, Editions du Seuil.

Garnsey E., 1998, A theory of the early growth of the firm, *Industrial and Corporate Change*, vol.7, n°3, pp. 523-556

Garter L.N., 1991, Managing for survival, *Small Business Reports*, vol.16, n°4, May, pp. 16-19.

Gaskill L.R., Van Auken H.E. et Manning R.A., 1993, Factor Analytic Study of the Perceived Causes of Small Business Failure, *Journal of Small Business Management*, vol.31, n°4, October, pp. 18-31.

Gaucher S., Soler L.G., Tanguy H., 2002, Incitation à la qualité dans la relation vignoble-négoce, *Cahiers d'économie et de sociologie rurales*, n°62, pp. 8-34.

Gavignaud-Fontaine G., 2000, *Le Languedoc viticole, la Méditerranée et l'Europe au siècle dernier (Xxe)*, Montpellier, Les Presses de L'Université Paul-Valéry - Montpellier III.

Geroski P., Walters C., 1995, Innovative Activity Over the Business Cycle, *Economic Journal*, vol.105, July, pp. 916-928.

- Gibbons P.T., O'Connor T., 2005, Influences on strategic planning processes among Irish SMEs, *Journal of Small Business Management*, vol.43, n°2, pp. 170-18.
- Gibson B., Casser G., 2005, Longitudinal analysis of relationships between planning and performance in small firms, *Small Business Economics*, vol.25, n°3, pp. 207-222.
- Giraud-Héraud E., Soler L.G., Tanguy H., 2002, Concurrence internationale dans le secteur viticole. Quel avenir au modèle d'Appellation d'Origine Contrôlée ?, *Recherches en Économie, Sociologie Rurales*, INRA-Sciences Sociales, n°5-6/01, juillet.
- Girin J., 1989, L'opportunisme Méthodique, conférence *La recherche-action en action et en question*, Ecole Centrale, Paris.
- Giuliani E., Rabelotti R., 2009, Bridging researchers and the openness of innovation systems in Chile and South Africa, Workshop: The role of innovation and science in the wine industry, Novara, January 2009.
- Godet M., 1991, *De l'anticipation à l'action - Manuel de prospective et de stratégie*, Dunod, Paris.
- Gomez Velasco M., 2008, Réseaux et relations interpersonnelles dans le cas de l'entrepreneur *lifestyle*, pp. 305-320, in Gundolf K et A. Jaouen, 2008, *Les relations interorganisationnelles des PME*, Lavoisier, Paris, 322 p.
- Goodman S.J., 1982, *How to Manage a Turnaround*, Free Press, New York.
- Govindarajan V., Gupta A.K., 2001, Strategic Innovation : a Conceptual Road Map, *Business Horizons*, July-August, pp. 3-12.
- Granata J., 2010, *Déterminants, modalité et performance des stratégies collectives en PME : le cas du syndicat de producteurs de vin du Pic Saint-Loup*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier 1, France.
- Grande J, Madsen E.L., Borch O.J., 2011, The relationship between resources, entrepreneurial orientation and performance in farm-based ventures, *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, vol.23, n°3-4, pp. 89-111.
- Greene W.H., 2008, *Econometric Analysis*, 6th ed., Pearson International Edition, New Jersey, NY.
- Greenhalgh L., 1982, Maintaining organizational effectiveness during organizational retrenchment, *Journal of Applied Behavioral Science*, vol.18, pp. 155-170.
- Greenhalgh L., 1983, Organizational decline, *Research in the sociology of Organizations*, vol.2, pp. 231-276.
- Grimm C.M., Smith K.G., 1997, *Strategy as action, industry rivalry and coordination*, South Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.
- Grinyer P.H., Spender J.-C., 1979, Recipes, crises and adaptation in mature businesses, *International Studies of Management and Organization*, vol.9, n°3, pp. 113-133.
- Grinyer P.H., Mayes D., McKiernan P., 1988, *Sharpbenders: The secrets of Unleashing Corporate Potential*, Basil Blackwell, Oxford.
- Gueguen G., 2001, *Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier I, France.
- Gueguen G., Torrès O., 2004, La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires : Linux contre Microsoft, *Revue française de gestion*, vol.1, n°158, pp. 227-248.
- Gueguen G., Torrès O., 2009, Les écosystèmes d'affaires, pp. 263-274, in Le Roy F., Yami S. (eds), 2009, *Management stratégique de la concurrence*, Dunod, Paris, 288 p.
- Guilhou X., Lagadec P., 2005, Rendre la confiance, sortir des crises, *Le Figaro*, 2 août.
- Guilloteau P., 1999, Concurrence et intégration verticale, une approche institutionnelle : l'exemple de l'industrie française du thon, *Les Cahiers de l'Artémis*, p. 33.
- Guilloteau P., Le Roy F., 1999, Les comportements concurrentiels comme objet d'étude, *Les Cahiers de l'Artemis*, n°1, Nantes, Presses de l'Université de Nantes.
- Guilloteau P., Le Roy F., 2002, Renverser la position du leader en redéfinissant les règles du jeu : le cas de l'industrie thonnière française, in Le Roy F. (coord.), 2002, *La concurrence : entre affrontement, connivence*, Vuibert, p. 66.

Gundolf K., Jaouen A., 2008, *Les relations interorganisationnelles des PME*, Lavoisier, 322 p.

Gundolf K., 2006, *L'interaction des stratégies individuelles et collectives de très petites entreprises : étude comparée des sites touristiques de montagne*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier 1, France.

Gurão C., Duquesnois F., 2011, The Website as an Integrated Marketing Tool: An Exploratory Study of French Wine Producers, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol.24, n°1, pp. 17-28.

H

Habermas J., 1975, *Legitimation Crisis*, Boston, Beacon Press.

Hair Jr. J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E., 2010, *Multivariate Data Analysis*, 7^{ème} edition. Upper Saddle River, NJ, USA: Prentice Hall Int. Inc.

Hall D.T., Mansfield R., 1971, Organizational and individual response to external stress, *Administrative Science Quarterly*, vol.1, pp. 533-547.

Hall W.K., 1980, Survival strategies in a hostile environment, *Harvard Business Review*, Septembrer-October, pp. 75-85.

Hambrick D.C., D'Aveni R.A., 1988, Large Corporate Failures as Downward Spirals, *Administrative Science Quarterly*, vol.33, n°1, mars, pp. 1-23.

Hamel G.S., 1998, Strategy innovation and the quest for value, *MIT Sloan Management Review*, vol.39, n°2, pp. 7-14.

Hamel G.S., 2000, *La révolution en tête*, Editions Village Mondial.

Hamel G.S., 2002, *Leading the revolution*, Plume, (Penguin Books), New York.

Hamel G.S., 2009, How to get the most from your staff, interview of Gary Hamel recorded on August 15 2009, available on http://bigthink.com/garyhamel#!video_idea_id=16152

Hamel G.S., Prahalad C.K., 1989, Strategic Intent, *Harvard Business Review*, vol.67, n°3, pp. 63-77.

Hamel G.S., Prahalad C.K., 1995, *La conquête du futur*, Paris, Interéditions.

Hannan M.T., Freeman J., 1977, The population ecology of organization, *American Journal of Sociology*, vol.82, n°5, pp. 929-964.

Hannan M.T., Freeman J., 1984, Structural inertia and organizational change, *American Sociological Review*, vol.49, pp. 149-164.

Hannin H., Couderc J.-P., D'Hauteville F. et Montaigne E. (sous la direction de), 2010, *La vigne et le vin*, La Documentation française.

Hardy C., 1987, Investing in retrenchment: avoiding the hidden costs, *California Management Review*, vol.9, n°4, pp. 111-25.

Harfield T., Hamilton R.T., 1997a, Journeys in declining industries, *Harvard Business review*, vol.61, n°4, juillet-août, pp. 111-120.

Harrigan K.R., 1980, *Strategies for declining businesses*, DC. Heath.

Harrigan K.R., 1982, Exit decisions in mature industries, *Academy of Management Journal*, vol.25, pp. 707-732.

Harrigan K.R., Porter M., 1983, End-game strategies for declining industries, *Harvard Business Review*, vol.61, n°4, July-August, pp.111-120.

Harrigan K.R., Porter M., 1984, Quelles stratégies pour les entreprises de secteurs en déclin?, *Harvard L'Expansion*, n°32, printemps, pp. 6-16.

Hayek F.A., 1945, The use of knowledge in society, *American Economic Review*, vol.35, pp. 519-530.

Hayes R.H., Abernathy W.J., 1980, Managing our way to economic decline, *Harvard Business Review*, vol.58, n°4, pp. 78-86.

Hedberg B., Nystrom P.C., Starbuck W., 1976, Camping on seesaws: Prescriptions for a selfdesigning

organization, *Administrative Science Quarterly*, vol.21, pp. 41-65.

Henderson J., 2002, Building the rural economy with high-growth entrepreneurs, *Economic Review*, vol.87, n°3, pp. 45-70.

Hermann C.F., 1963, Some consequences of crisis which limit the viability of organizations, *Administrative Science Quarterly*, vol.8, pp. 61-82.

Hermann C.F., 1972, *International Crises: Insights from Behavioral Research*, The Free Press, New York.

Hill C.W.L., 1988, Differentiation versus low cost or differentiation and low cost? A contingency framework, *Academy of Management Review*, vol.13, n°3, pp. 401-412.

Hill T.H., 1991, Marketing strategies: when less is more, *Small Business Reports*, vol.16, n°5, May, pp. 12-15.

Hinthorne T., 1996, Predatory capitalism, pragmatism, and legal positivism in the airlines industry, *Strategic Management Journal*, vol.17, n°4, pp. 251-270.

Hirschmann A.O., 1970, *Exit, voice and loyalty*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Hofer C.W., 1977, *Conceptual Constructs for Formulating Corporate and Business Strategies*, Boston: Intercollegiate Case Clearing House, 9-378-954, p. 32.

Hofer C.W., 1980, Turnaround Strategies, *Journal of Business Strategy*, vol.1, pp. 41-65.

Hofer C.W., Schendel D., 1978, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, Minn., West Publishing Company.

Holsti O.R., 1978, Limitations of cognitive abilities in the face of crisis, In Smart C.F. et Stanbury W.T. (Eds.), *Studies on crisis management*, Toronto: Butterworths, pp.35-36.

Hormozi A.M., Sutton G.S., McMinn R.D., Lucio W., 2002, Business plans for new or small businesses: Paving the path to success, *Management Decision*, vol.40, n°8, pp. 755-763.

Hornaday J.A., Aboud J., 1971, Characteristics of successful entrepreneurs, *Personnel Psychology*, vol.24, pp.141-153.

Huberman A.M., Miles M.B., 1991, *Analyse de données : recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, Bruxelles.

Ilinitch A.Y., D'Aveni R.A., Lewin A.Y., 1996, New organizational forms and strategies for managing in hypercompetitive environments, *Organization Science*, vol.7, n°3, May-June, pp. 211-220.

Ioannides S., 1999, Towards an Austrian Perspective of the Firm, *Review of Austrian Economics*, vol.11, pp. 77-97.

Isambert F.A., 1967, Mendras H., La fin des paysans, innovations et changements dans l'agriculture française, *Revue française de sociologie*, vol.8, n°8-4, pp. 577-579.

J

Jacob P., 1980, *De Vienne à Cambridge, l'héritage du positivisme logique*, collectif sous la dir. de Pierre Jacob, collection TEL, Editions Gallimard.

Jacobson R., 1992, The 'Austrian' school of strategy, *Academy of Management Review*, vol.17, n°4, pp. 782-807.

Janoff-Bulman R., Frieze I.H., 1983, A theoretical perspective for understanding reactions to victimization, *Journal of Social Issues*, vol.39, pp. 1-17.

Jaouen A., 2004, Spécificités des alliances stratégiques dans le cas des très petites entreprises, *Revue de l'Economie Méridionale*, p. 208.

Jaouen A., 2005, *Les alliances stratégiques entre très petites entreprises : un cadre d'analyse*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier 1, France.

Jaouen A., 2008, Le dirigeant de très petite entreprise : éléments typologiques, 9^{ème} CIFEPME, Louvain-la-

Neuve.

Jaouen A., Loup S., 2005, Alliance stratégique, artisanat d'art : entre survie, quête de légitimité, in Fourcade C., M. Polge, *Les TPE artisanales en devenir* : 1^{er} atelier de recherche à Montpellier le 19 mai 2005, *Les cahiers de l'ERFI*, vol.12, n°3, Tome 1, pp. 70-83.

Jeanblanc P., Verdier J-F, 1997, Des stratégies de rupture à l'hypercompétition. Une analyse du groupe André dans l'industrie des biens d'équipement de la personne, Actes de la 6^{ème} Conférence de l'AIMS, Montréal.

Jenkins J.R.G., 2002, Small and medium-sized businesses in Argentina: Coping with economic crises, U. Fuglistaller /H. J. Pleitner /T. Volery /W.Weber, In *Radical change in the world – will SMEs soar or crash?*, Rencontres de St Gall, (Hrsg. /Eds.).

Jennings P., G. Beaver, 1997, The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: a Management Perspective, *International Small Business Journal*, vol.15, n°2, pp. 65–75.

Jick D., 1979, Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action, *Administrative Science Quarterly*, vol.24, pp. 602-611.

Jocumsen, G., 2004, How do small business managers make strategic marketing decisions? A model of process, *European Journal of Marketing*, vol.38, n°5-6, pp. 659-674.

Jodelet D., 2003, Aperçu sur les méthodes qualitatives, in Moscovici S et Buschini F. (dir.), *Les méthodes des sciences humaines*, Paris : Presses Universitaires de France, Fondamental, pp. 139-162.

Johnson B.R., 1990, Toward a multidimensional model of entrepreneurship : the case of achievement motivation and the entrepreneur, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.14, n°3.

Jolibert A., Jourdan P., 2006, *Marketing Research : méthodes de recherche, d'études en marketing*, Dunod, Paris.

Jones W.D., 1982, Characteristics of planning in small firms, *Journal of Small Business Management*, vol.20, n°3, pp. 15-19.

Juge J.P., 2002, *Le midi du vin : de la crise à l'ambition*, Editions Loubatières, juin.

Julien P.A., 1994, Pour une définition des PME, in P. A. Julien (éd.), *Les PME : Bilan et perspectives*, Economica.

Julien P.A., Lachance R., Raymond L., Jacob R., Ramangalahy C., 1995, La veille technologique dans les P.M.E. manufacturières Québécoises, Actes de la IV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Paris, 2-4 mai 1995, vol.1, pp. 388-407.

Julien P.A., Marchesnay M., 1989, *La Petite Entreprise*, éditions G. Vernet, Paris, Vuibert (édition 1987, 1988), 288 p.

Julien P.A., Marchesnay M., 1997, *Economie, stratégies industrielles*, Paris, Economica.

Julien P.A., 1996, Le contrôle de l'information riche par les réseaux : clef du dynamisme des PME, *Troisième Congrès International Francophone de LA PME (CIFPME 96)*, Université du Québec à Trois-Rivières, pp. 1139-1151.

Julien P.A., 2002, *Les PME à forte croissance. L'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec*, Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.

K

Karklins-Marchay A., 2004, *Joseph Schumpeter : vie, oeuvres, concepts*, Paris, Ellipses, 96 p.

Kaufmann J.C., 1996, *L'entretien compréhensif*, Paris : Nathan.

Kelmar J.H., Noy S., 1990, Perceptual Differences in Small Business Strategic Planning, papier présenté au Growing Small Business - Proceedings of the 5th National Small Business Conference, Toowoomba.

Kenworthy L., 1995, *In search of national economic success : balancing competition and cooperation*, Sage publications, Thousands Oaks, CA.

Kettunen P., 2002, Strengthening the competitive edge of SMEs through new regional and local measures, in U. Fuglistaller /H. J. Pleitner /T. Volery /W.Weber, *Radical change in the world – will SMEs soar or crash?*,

Rencontres de St Gall, (Hrsg. /Eds.), 2002.

Khan R.K., Rocha J.R., 1982, Recurring Managerial Problems in Small Business, *American Journal of Small Business*, 7, pp. 50-58.

Kim W.C., Mauborgne R., 1997, Value Innovation: the Strategic Logic of High Growth, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 103-112.

Kim W.C., Mauborgne R., 1999a, Creating New Market Space, *Harvard Business Review*, vol.77, n°1, January-February, pp. 83-93.

Kim W.C., Mauborgne R., 1999b, Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy, *Sloan Management Review*, vol.40, n°3, pp. 41-54.

Kim W.C., Mauborgne R., 2005, *Stratégie Océan Bleu*, Pearson Education France.

Kirzner I.M., 1973, *Competition and entrepreneurship*, Chicago: University of Chicago Press.

Kirzner I.M., 1979, *Perception, opportunity and profit*, Chicago: University of Chicago Press.

Kitching J., Blackburn R., Smallbone D., Dixon S., 2009, *Business strategies and performance during difficult economic conditions*, Department of Business Innovation and Skills (BIS), juin.

Kline R.B., 1998, *Principles and practice of structural equation modeling*, New York: The Guilford Press., in Roussel P., Durrieu F., Campoy E., El Akremi A., 2002, *Méthodes d'équations structurelles: Recherche et applications en gestion*, Economica, Paris.

Kling J.A., Smith K.A., 1995, Identifying strategic groups in the U.S. airline industry: An application of the Porter model, *Transportation Journal*, vol.35, n° 2, pp. 26-35.

Koenig G., 1996, *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages : construction et gestion des activités*, *Management d'exigences contradictoires*, Paris, Nathan.

Koenig G., 2005, Avant propos, in Bensebaa F. et Le Goff J. (éd.), *Stratégies concurrentielles : le renouveau théorique en pratique*, Paris, EMS, pp. 7-12.

Kohli A.K., Jaworski B., 1990, Market Orientation: The Construct, Research propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, vol.54, April, pp. 1-18.

Kotler P., 1973, The major tasks of marketing management, *Journal of Marketing*, vol. 7, pp. 42-49.

Kotler P., 1988, *Marketing Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Krantz J., 1985, Group processes under conditions of organizational decline, *Journal of Applied behavioral Science*, vol.21, pp. 1-17.

Kupperman R.H., Wilcox R.H., Smith H.A., 1975, Crisis management: some opportunities, *Science*, vol.187, February, pp. 394-410.

Kurek T., 2000, Les stratégies de rupture, *Les Echos*, Dossier L'Art de la stratégie n°5.

L

Laborie E., 2007, *Le vin en colère*, documentaire réalisée par E. Laborie, durée 52 minutes, CNRS Image 2008.

Lachmann H., 2009, Un M. Portage dans les grands groupes (propos de Henri Lachmann recueillis par F. Piliu), *La Tribune*, mercredi 4 mars 2009.

Lagadec P., 1991, *La gestion de crises*, Ediscience International, Paris.

Lagadec P., 1993, *Apprendre à gérer les crises – Société vulnérable, acteurs responsables*, Les Editions d'Organisation.

Lagadec P., 2002, Crisis management in France: trends, shifts and perspectives, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol.10, n°4, December.

Laitinen E.K., 1991, Financial ratios and different failure processes, *Journal of Business, Finance and Accounting*, pp. 649-673.

- Lambkin M., 1990, Evolutionary models of markets and competitive structure, in Day G., Weitz B., Wensley R. (ed.), *The interface of marketing and strategy*, Jai Press, Greenwich, 1990, pp. 153-185.
- Langley A., 1997, L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques, *Management International*, vol.2, n°1, pp. 37-50.
- Laporte J.P., Touzard J.M., 1998, Vingt ans de transition viticole en Languedoc Roussillon, *Pole Sud*, n°9.
- Lasch F., Le Roy F., Yami S., 2005, Les déterminants de la survie, de la croissance des start-up TIC, *Revue Française de Gestion*, vol.31, n°155, mars-avril, pp. 37-56.
- Lasch F., Yami S., 2008, The Nature and Focus of Entrepreneurship Research in France over the Last Decade: A French Touch ?, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.32, mars, pp. 339-360.
- Latham S.F., Braun M.R., 2008, The performance implications of financial slack during economic recession and recovery: observations from the software industry (2001-2003), *Journal of Managerial Issues*, vol.20, n°1, Spring, pp. 30-50.
- Lauffer J., 1975, Comment on devient entrepreneur, *Revue Française de Gestion*, novembre, pp.11-26.
- Lawless M.W., Finch L.K., 1989, Choice and determinism: a test of Hrebiniak and Joyce framework on strategy-environment fit, *Strategic Management Journal*, vol.10, n°4, pp. 351-365.
- Le Bris M., 1974, *Occitanie: volem viure !*, collection La France sauvage dirigée par J.P. Sartre, Editions Gallimard.
- Le Moigne J.-L., 1994, *Le constructivisme*, Tome 1 : Des fondements, Paris, ESF.
- Le Petit Larousse*, 1989, Les Editions Larousse, Paris.
- Le Roy F., 1998, Les entreprises agressent-elles leurs concurrents ? Les implications du concept d'agressivité concurrentielle, *Septième Conférence de l'AIMS*, UCL, IAG, Louvain la Neuve, Belgique.
- Le Roy F., 1999, *Stratégie militaire et management stratégique des entreprises, une autre approche de la concurrence*, Economica, Paris
- Le Roy F. (éd.), 2002, *La concurrence : entre affrontement et connivence*, Paris, Vuibert.
- Le Roy F., 2002a, Introduction : de nouvelles approches de la concurrence, in Le Roy F. (éd.), *La concurrence : entre affrontement et connivence*, Paris, Vuibert.
- Le Roy F., 2002b, Pousser un concurrent à sortir du secteur : la stratégie de création de capacités de production excessives, *La concurrence : entre affrontement et connivence*, Le Roy (ed.), Vuibert, Paris, pp. 11-26.
- Le Roy F., 2003a, Agressivité concurrentielle et choix stratégique : une étude empirique, *Revue Gestion 2000*, vol.20, n°1, pp. 65-82.
- Le Roy F., 2004a, La relation de concurrence : entre affrontement et connivence, *Cahier de l'ERFI*, vol.11, n°2, 80 p.
- Le Roy F., 2006, Guerre des prix, prix prédateurs et prix agressifs : clarification conceptuelle et voies de recherche, *Gestion 2000*, vol.7, n°2, pp. 197-210.
- Le Roy F., Guillotreau P., 2002, Contester la domination des leaders de marché en changeant les règles du jeu : le cas de l'industrie thonière française, *Management International*, vol.6, n°2, pp. 29-41.
- Le Roy F., Yami S., 2007, Les stratégies de rupture en PME : une étude de cas, *Management International*, vol.11, n°2, pp. 1-13.
- Le Van-Lemesle L., 1988, L'éternel retour du nouvel entrepreneur, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp.134-140.
- Lehmann-Ortega L., Roy P., 2009, Introduction, *Revue française de gestion*, vol.35, n°197, p. 109.
- Lehmann-Ortega L., Roy P., 2009, Les stratégies de rupture : synthèse, perspectives, *Revue française de gestion*, vol.35, n°197, p. 107-126.
- Leonard-Barton D., 1990, A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites, *Organization Science*, vol.1, n°3, August, pp. 248 - 266.
- Lescure M., 2001, Histoire d'une redécouverte : les PME, *Entreprises et Histoire*, vol.2, n°28, pp.5-9.

Levine C.H., 1978, Organizational decline and cutback management, *Public Administration Review*, vol.38, pp. 316-325.

Levine C.H., 1979, More on cutback management, *Public Administration Review*, vol.39, pp. 179-183.

Lipietz A., 1984, *L'audace ou l'enlèvement*, Paris, Éd. La Découverte, 370 p.

Littunen H., Tohmo T., 2003, The High Growth in New Metal-Based Manufacturing and Business Service Firms in Finland, *Small Business Economics*, vol.21, n°2, September, pp. 187-200.

Litzinger W.D., 1965, The motel entrepreneur and the motel manager, *Academy of Management*, December, pp. 269-281.

Lorenzi J.H., 2000, Economie et croissance, Conférence de l'Université de tous les savoirs, 26 avril.

Loup S., 2003, *Stratégies et identités de l'artisan d'art*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier 1, France.

M

MacMillan I., 1980, How Business Strategists Can Use Guerrilla Warfare Tactics, *Journal of Business Strategy*, vol.1, n°3, pp. 63-65.

Mahon J.F., Murray E.A., 1980, Deregulation and strategic transformation, *Journal of Contemporary Business*, vol.9, pp. 123-138.

Malecki J.E., 1994, Entrepreneurship in Regional and Local Development, *International Regional Science Review*, vol.16, n°1-2.

Manns C., J.G. March, 1978, Financial adversity, internal competition, and curriculum change in a university, *Administrative Science Quarterly*, vol.23, pp. 451-552.

Marchesnay M., 1992, Les stratégies de spécialisation, *Encyclopédie du Management*, Vuibert, pp.773-779.

Marchesnay M., 1993a, *Management stratégique*, Paris, Eyrolles.

Marchesnay M., 1993b, PME, stratégie et recherche, *Revue Française de Gestion*, n° 95.

Marchesnay M., 2002, Individual and collective entrepreneurship for SMEs: the case of "French exception", U. Füglistaller /H. J. Pleitner /T. Volery /W.Weber (Hrsg. /Eds.), *In Radical change in the world – will SMEs soar or crash?*, Rencontres de St Gall, 2002.

Marchesnay M., 2003, La petite entreprise : sortir de l'ignorance, *Revue française de gestion*, vol.3, n°144, pp. 107-118.

Marchesnay M., 2007, Trente ans d'entrepreneuriat et PME en France : naissance, connaissance et reconnaissance. Institut de Recherche sur les PME (INRPME), 75^{ème} Journée ACFAS, 10-12 mai, Trois Rivières, Québec (CA), Available at www.uqtr.ca/inrpme/Seminaire.shtml, accessed 21 September 2007.

Marchesnay M., Rudel S., 1985, *La gestion du risque dans les TPE : faits, théories, Economies, Sociétés*, série Sciences de Gestion, vol.6, pp. 43-76.

Markides C., 1999, A Dynamic View of Strategy, *Sloan Management Review*, vol.40, n°3, pp. 55-63.

Martin A., 1982, Additional aspects of entrepreneurial history, in C.A. Kent, D.L. Sexton, & K.H. Vesper (Eds), *Encyclopedia of entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, pp. 15-19.

Masuch M., 1985, Vicious circles in organizations, *Administrative Science Quarterly*, vol.30, pp. 14-33.

Maurel C., 2010, *Les déterminants financiers de la performance export des PME: le cas de la filière vin française*, Thèse de doctorat présentée à l'Université Montpellier I, France.

McCann J.E., Selsky J., 1984, Hyperturbulence and the Emergence of Type 5 Environments, *Academy of Management Review*, vol.9, pp. 460-470.

Mendras H., 1967, *La fin des paysans, innovations et changements dans l'agriculture française*, Paris, S.E.D.E.I.S., 364 p., Thèse principale ès Lettres, Paris, 1967.

Mendras H., 2000, L'invention de la paysannerie. Un moment de l'histoire de la sociologie française d'après-

guerre, *Revue française de sociologie*, vol.41, n°3, p. 539.

Meschi P.X., Cremer E., 1999, Competence building and corporate renewal, *Business Strategy Review*, vol.10, n°2, pp. 43-51.

Messeghem K., 1999, *Contribution à la compréhension de l'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité en PME : le cas des industries agro-alimentaires*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 1, Montpellier.

Messeghem K., 2003, Strategic entrepreneurship and managerial activities in SMEs', *International Small Business Journal*, vol.21, n°2, pp. 197-212.

Métais E., Dauchy D., Hourquet P.-G., 2009, Les leviers de la déconstruction stratégique. Le cas Logan, *Revue française de gestion*, vol.7, n°197, pp. 147-162.

Meyer A.D., Brooks G.R., Goes J.B., 1990, Environmental jolts and industry revolutions: organizational responses to discontinuous change, *Strategic Management Journal*, vol.11, pp.93-110.

Miles M.B., Huberman A.M., 2003, *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} édition, Bruxelles, DeBoeck, traduction française de *Qualitative Data Analysis : A sourcebook of new methods*, Beverly Hills, CA: Sage, 1994.

Miles R.E., Snow C.C., 1978, *Organizational strategy, structure and process*, New York, Mac Graw Hill.

Miles R.E., Snow C.C., Meyer A.D., Coleman H.J. Jr., 1978, Organizational strategy, structure, and process, *Academy of Management Review*, vol.3, n°3, pp. 607-621.

Miller C.C., Cardinal L.B., 1994, Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research, *Academy of Management Journal*, vol.37, n°6, pp. 1649-1665.

Miller D., Dess G., 1993, Assessing Porter's (1980) Model in Terms of its Generalizability, Accuracy and Simplicity, *Journal of Management Studies*, vol.30, n°4, pp. 553-585.

Miller D., Friesen P.H., 1978, Archetypes of Strategy Formulation, *Management Science*, vol.24, pp. 921-933.

Miller D., Shamsie J., 1996, The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965, *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 3, pp. 519-543.

Miller D., 1983, The correlates of entrepreneurship in three types of firms, *Management Science*, vol.29, n°7, July, pp. 770-791.

Mintzberg H., 1973, Strategy-Making in Three Modes, *California Management Review*, Winter, pp. 44-53.

Mintzberg H., 1979, An emerging strategy of 'direct' research, *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 580-589.

Mintzberg H., 2007, How productivity killed American enterprise, accessible sur le site internet suivant : http://minibiz.mcgill.ca/ppt/lecture2_2007.pdf

Mione A., 2006, Les normes comme démarche collective, *Revue Française de Gestion*, vol.32, n°167, octobre, Lavoisier, Paris.

Moingeon B., Lehmann-Ortega L., 2004, L'innovation stratégique ou comment croître... dans des marchés sans croissance, *Les Echos*, supplément L'Art du management.

Moingeon B., Lehmann-Ortega L., 2006, Strategic Innovation: how to grow in mature markets, *European Business Forum*, n°24, Spring.

Monge P.R., 1990, Theoretical and analytical issues in studying organizational processes, *Organization Science*, vol.1, n°4, pp. 406-430.

Montaigne E., Le marché vitivinicole et la crise en 2005, pp. 1-18, in Montaigne E., Couderc J.-P., d'Hauteville F., Hannin H. (dir.), *Bacchus 2006 : Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*, Dunod, Paris, 2005, 304 p.

Moore J.F., 1996, *The Death of Competition – Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Business, New York.

Mori K., 1999, À la recherche du nouveau modèle japonais (Nihon Keizai Shimbun), *Courrier International*, n° 450, 17 juin, p. 56.

Morin E., 1976, Pour une crisologie, *Communications*, n° 25, pp. 149-163.

Morin E., 1994, *Sociologie*, Paris, Fayard.

Morvan Y., 1985, *Fondements d'économie industrielle*, Paris, Économica.

Mouline J.-P., La PME familiale française et son orientation stratégique : une étude exploratoire, *Cahier de recherche du Grefige*, n° 2000-01, Université de Nancy 2.

Murray A.I., 1988, A contingency view of Porter's 'generic strategies', *Academy of Management Review*, vol.13, n°3, pp. 390-400.

N

Narver J.C., Slater S.F., 1990, The Effects of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, vol.54, October, pp. 20-35.

O

O'Reilly D., 1995, Classical competitive strategy in newly deregulated industries-Does it apply?, *International Review of Strategic Management*, vol.6, pp. 123-146.

OECD, 2000, *OECD Small and Medium Enterprise Outlook: 2000 Edition*, Organisation for Economic Co-Operation and Development, Paris, France.

Oliva T.A., Day D.L., MacMillan I.C., 1988, A Generic Model of Competitive Dynamics, *Academy of Management Review*, vol.13, n°3, pp. 374-389.

O'Neill H.M., 1986, Turnaround and recovery: What strategy do you need?, *Long Range Planning*, 19, 1, pp. 80-88.

Oster S.M., 1990, *Modern competitive analysis*, New York: Oxford University Press.

Ouelbani M., 2006, *Le Cercle de Vienne*, Presses Universitaires de France.

P

Pacitto J.-C., Tordjman F., 1998, Peut-on parler de marketing dans la TPE ?, 4^{ème} Congrès International Francophone sur la PME, Metz.

Palpacuer F., 2006, Entre concurrence et solidarité : émergence et transformation des stratégies collectives dans le district new-yorkais de l'habillement, in *Stratégies collectives : rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, éditions EMS, coord. S. Yami et F. Le Roy, pp. 141-174.

Parker A.R., 2001, Strategic choices in a dynamically changing deregulatory environment, *Journal of Business Research*, vol.51, pp. 201-208.

Parker B., Helms M., 1992, Generic strategies and firm performance in a declining industry, *Management International Review*, vol.32, n°1, pp. 23-39.

Paturel R., 2000, Externalisation et entrepreneuriat, in Verstraete T. (ed), *Histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions EMS, Caen, pp.173-186.

Peacock R.W., 2004, *Understanding small Business: practice, theory and research*, 2nd ed., Scarman Publishing, Adelaide, Australia.

Pearce J.A., Michael S.C., 1997, Marketing strategies that make entrepreneurial firms recession-resistant, *Journal of Business Venturing*, vol.12, n°4, July, pp. 301-314.

Pearce J.A., Robinson Jr. R.B., 2002, Business tactics for confronting economic recession and planning for recovery, *The Entrepreneurial Executive*, vol.7, pp. 1-16.

Peck J., Tickell A., 1994, Jungle law breaks out: neoliberalism and global-local disorder, *Area*, vol.26, n°4, pp. 317-326.

- Pelham A.M., 1999, Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms, *Journal of Business Research*, vol.45, n°1, pp. 33-46.
- Pelham A.M., 2000, Market Orientation and other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms, *Journal of Small Business Management*, January, pp. 48-67.
- Pelham A.M., Wilson D.T., 1996, A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.24, n°1, pp. 27-43.
- Pellegrin-Boucher E., 2006, *Stratégies de coopération : modalités et implications. Le cas du secteur des ERP et des services*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de Frédéric Le Roy, Université de Montpellier 1, France.
- Penrose E. T., 1959, *The theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell & Mott Ltd.
- Perez C., 2003, *Technological revolutions and financial capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*, Edward Elgar.
- Peters T., 1987, *Thriving on chaos: Handbook for a management revolution*, New York: Knopf.
- Pettigrew A.M., 1990, Longitudinal field research on change: theory and practice, *Organization Science*, vol. 1, n°3, pp. 267-292.
- Pettigrew A.M., 1992, The Character and Significance of Strategy Process Research, *Strategic Management Journal*, vol.13, pp. 5-16.
- Pettus M.L., 2009, Growth within the deregulated U.S. railroad industry, *Advances in Competitiveness Research*, vol.17, n°1-2.
- Pfeffer J., 1981, *Power in organizations*, Marshfield, Mass.: Pitman Publishing.
- Pfeffer J., Salancik G.R., 1978, *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, New York: Harper, Row Publishers.
- Picard C., 2005, Facteurs et modalités d'évolution des identités dans l'artisanat, in Fourcade C. et M. Polge, Les TPE artisanales en devenir : 1^{er} atelier de recherche à Montpellier le 19 mai 2005, *Les cahiers de l'ERFI*, vol.12, n°3, Tome 1, pp. 37-53.
- Pisano G.P., Shih W.C., 2009a, Restoring American Competitiveness, *Harvard Business Review*, July-August.
- Pisano G.P., Shih W.C., 2009b, The U.S. must manufacture to innovate – and provide jobs, <http://blogs/hbr/restoring-american-competitiveness/2009/11/the-US-must-manufacture>, Harvard Business Review Blog Network, 17th November.
- Porac J.F., Thomas H., Wilson F., Paton D., Kanfer A., 1995, Rivalry and the industry models of Scottish knitwear producers, *Administrative Science Quarterly*, vol.40, pp. 203-277.
- Porter M.E., 1976, Interbrand choice, media mix and market performance, *The American Economic Review*, vol.66, n°2, pp. 398-406
- Porter M.E., 1980, *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York: The Free Press.
- Porter M.E., 1981, The Contribution of Industrial Organization to Strategic Management, *Academy of Management Review*, vol.6, n°4, pp. 609-620.
- Porter M.E., 1982 (réédition1998), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica (édition originale 1980).
- Porter M.E., 1985, *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, N.Y.: Free Press, éd. française Economica 1986, p.621.
- Porter M.E., 1991, Towards a dynamic theory of strategy, *Strategic Management Journal*, vol.12, pp. 95-117.
- Porter M.E., 1993, *L'avantage concurrentiel des nations*, InterEditions, Paris pour la traduction française, (1990 pour l'édition originale publiée aux États-Unis par the Free Press).
- Porter M.E., 1999, *La concurrence selon Porter*, Editions Village Mondial, Paris, p. 47.
- Porter M.E., 2001, Internet : la stratégie plus que jamais, *L'Expansion Management Review*, juin, pp. 33-51.
- Portnoff A.Y., 2010, Le retour à l'industrie. Quand l'Europe se réveillera, *Futuribles*, n°364, juin, pp. 5-29.

Potter D.V., 1991, Success under fire: policies to prosper in hostile times, *California Management Review*, vol.33, n°3, pp. 24-38.

Potter D.V., 1994, Rare Mettle: gold and silver strategies to succeed in hostile markets, *California Management Review*, vol.37, n°1, pp. 65-80.

Prahalad C.K., 2002, Le nouveau paysage concurrentiel, *Les Echos*, Dossier L'Art de la stratégie.

Prahalad C.K., Hamel G., 1994, Strategy as a field of study: Why search for a new Paradigm, *Strategic Management Journal*, vol.15, pp. 5-16.

Prospective VV-LR, 2010, comptes rendus de réunions dans le cadre de l'exercice de prospective Vigne et Vin Languedoc-Roussillon à 2025 pour le compte de la Draaf LR, accès confidentiel.

Puglisi M., Marvin S., 2002, Developing urban and regional foresight: exploring capacities and identifying needs in the North West, *Futures*, vol.34, n°8, pp. 761-777.

Q

Quarantelli E.L., 1954, The nature and condition of panic, *The American Journal of Sociology*, vol.9, n°3.

Quarantelli E.L., 1979, Panic behavior in fire situations: findings and a model from the English language research literature, communication au 4ème : Joint panel meeting of the US-Japan panel on fire research, Tokyo, paru dans les Actes, 1981.

Quarantelli E.L., 1996, The future is not the past repeated : projecting disasters in the 21st century from current trends, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol.4, n°4, December, pp. 228-240.

R

Raisch S., Birkinshaw J., Probst G., Tushman M.L., 2009, Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration for sustained performance, *Organization Science*, vol.20, pp. 685-695.

Remaud H., 2006, L'influence de l'orientation marché sur la compétitivité export des petites entreprises, 8^{ème} CIFEPM, 25-27 octobre, Fribourg, Suisse.

Revel B., 1996, *Montredon. Les vendanges du désespoir*, Toulouse, Éditions Loubatières.

Reynaud B., 1998, Les conditions de la confiance. Réflexion à partir du rapport salariat, *Revue Économique*, vol.49, n° 6, pp. 1455-1471.

Robbins D.K., Pearce II J.A., 1992, Turnaround: Retrenchment and recovery, *Strategic Management Journal*, vol.13, pp. 287-309.

Robinson R.B., Pearce J.A., 1984, Research thrusts in small firm strategic planning, *Academy of Management Review*, vol.9, n°1, pp. 128-137.

Rouaud C., 2002, *Paysan et rebelle, un portrait de Bernard Lambert*, film documentaire, ISKRA Productions, 84 min.

Roumegoux M., 2008, *Vin/Vin 2020. Plan stratégique de valorisation de la filière vitivinicole française à l'horizon 2020*, Ministère de l'agriculture et de la pêche, décembre.

Roussel P., Durrieu F., Campoy E., El Akremi A., 2002, *Méthodes d'équations structurelles : Recherche et applications en gestion*, Economica, Paris.

Roux-Dufort C., 2000, *La gestion de crise : un enjeu stratégique pour les organisations*, De Boeck Université.

Roy P., 2006, *Les stratégies de perturbation du jeu concurrentiel: déterminants, modalités et implications pour les firmes dominantes*, Thèse de doctorat, Université de Montpellier I, France.

Rubin I.S., 1977, Universities in stress: Decisions making under conditions units, *Administrative Science Quarterly*, vol.22, pp. 640-657.

Rubin I.S., 1979, Retrenchment, loose structure, and adaptability in the university, *Sociology of Education*,

vol.52, pp. 211-222.

Rugman A.M., Verbeke A., 1987, Does competitive strategy work for small business?, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol.5, n°3, pp. 45-50.

Rühli E., 1997, The concept of hypercompetition, a new approach to strategic management in large multinational firms, *Strategic Change*, vol.6, pp. 377-390.

S

Sako M., 1995, The informational requirement of trust in supplier relations: evidence from Japan, the UK and the USA, communication au séminaire *Confiance, apprentissage et anticipation économique*, Université technologique de Compiègne, janvier.

Salancik G.R., 1977, Commitment is too easy!, *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 62-80.

Salvetat D., 2007, *Les pratiques d'intelligence économique et leurs déterminants : le cas des entreprises de hautes technologies en Europe*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier I, France.

Saporta B., 1986, *Stratégies pour la PME*, Editions Montchrestien, 447 p.

Saporta B., 1997, Stratégies des petites et moyennes entreprises, in *Encyclopédie de Gestion*, coord. Y. Simon et P. Joffre, 2^{ème} édition, Economica, pp. 3105-3128, tome III.

Sartre J.-P., 1943, *L'être et le néant. Essai d'ontologie phénoménologique*, Editions Gallimard.

Say J.-B., 1803, *Traité d'économie politique*, rééd. 1972, Calman-Lévy, Paris.

Schendel D.E., Patton G.R., 1976, Corporate stagnation and turnaround, *Journal of Economics and Business*, vol.28, n°3, Summer, pp. 236-241.

Schendel D., Patton G., Riggs J., 1976, Corporate turnaround strategies: A study of profit decline and recovery, *Journal of General Management*, vol.3, Spring, pp. 3-11.

Scherer F.M., 1970, *Industrial Market structure and economic performance*, Chicago: Rand McNally Boston.

Scherer F.M., Ross D., 1990, *Industrial market structure and economic performance*, Boston: Houghton Mifflin.

Schlegelmilch B., Diamantopoulos A., Kreuz P., 2003, Strategic Innovation: the Construct, its Drivers and its Strategic Outcomes, *Journal of Strategic Marketing*, vol.11, n° 2, pp. 117-132.

Schilpp P.A., 1963, *The Philosophy of Rudolf Carnap*, La Salle, Ill.

Schmitt A., Probst G., Tushman M.L., 2010, Management in Times of Economic Crisis: Insights Into Organizational Ambidexterity, *M@n@gement*, vol.13, n°3, pp. 128-150.

Schoettl J.M., 1994, L'innovation stratégique, *Futuribles*, mai, pp. 27-33.

Schoettl J.M., 2009, La révolution à petits pas. Pour une relecture du cas Ikea, *Revue française de gestion*, vol.7, n°197, pp. 163-173.

Schreuder H., Van Cayseele P., Jaspers P., De Graaf B., 1991, Successful bear-fighting strategies, *Strategic Management Journal*, vol.12, pp. 523-534.

Schumpeter J.A., 1912, *Théorie de l'évolution économique. Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, trad. fr. 1935, Paris, Dalloz, trad. US. : 1934, Cambridge: Harvard University Press, 2nd Ed., 1961, New York: Oxford University Press.

Schumpeter J., 1927, Unternehmerfunktion und Arbeiterinteresse, *Der Arbeitgeber*, vol.17, pp. 166-170, réédition in Stolper W.F., Seidl C., eds. 1985, *Aufsätze zur Wirtschaftspolitik*, Tübingen : Mohr, pp. 160-173.

Schwenk C.B., Shrader C.B., 1993, Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: A meta-analysis, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol.17, n°3, pp. 53-64.

Sebillotte M., Sebillotte C., 2002, Recherche finalisée, organisations, prospective : la méthode prospective SYSPAHHM (SYStème, Processus, Agrégats d'Hypothèses, Micro-, Macrosécénarios), *OCL*, vol.9, n°5, septembre-octobre, pp. 329-345.

Senge P., 1990, *The Fifth Discipline*, London: Century Press.

- Sexton D.L., 1980, Characteristics and role demands of successful entrepreneurs, Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Detroit.
- Shailer G., 1994, Capitalists and entrepreneurs in owner-managed firms, *International Small Business Journal*, vol.12, n°3.
- Shama A., 1978, Management and consumers in an era of stagflation, *Journal of Marketing*, July, pp. 43-52.
- Shama A., 1993, Marketing strategies during recession: a comparison of small and large firms, *Journal of Small Business Management*, vol.31, n°3, pp. 62-72.
- Shamir B., Howell J.M., 1999, Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership, *Leadership Quarterly*, vol.10, n°2, pp. 257-283.
- Silvestre H., Goujet R., 1996, Lisibilité de l'environnement, management stratégique : éléments de recherche sur les PMI, *RIPME*, vol.9, n°1, pp. 61-78.
- Slatter S., 1984, *Corporate Recovery: Successful Turnaround Strategies and Their Implementation*. Penguin Books, Harmandsworth, Middlesex.
- Slatter S., Lovett D., Barlow L., 2006, *Leading corporate turnaround. How leaders fix troubled companies*, éd. Jossey-Bass.
- Smart C., Vertinsky I., 1977, Designs for crisis decision units, *Administrative Science Quarterly*, vol.22, n°4, pp. 640-657.
- Smart C., Vertinsky I., 1984, Strategy and the environment: a study of corporate responses to crises, *Strategic Management Journal*, vol.5, pp. 199-213.
- Smith K.G., Grimm C.M., 1987, Environmental Variation, Strategic Change and Firm Performance: a Study of Railroad Deregulation, *Strategic Management Journal*, vol.8, n° 4, pp. 363-376.
- Smith K.G., Grimm C.M., Gannon M.J., 1992, *Dynamics of competitive strategy*, Newbury Park, CA: Sage.
- Smith T.A., 1977, *Dynamic Business Strategy*, New York, McGraw Hill, p. 153.
- Soler L.G., Tanguy H., 2002, Le fonctionnement des marchés entre vignoble et négoce : trois monographies Régionales, *Cahiers du LORIA*, n° 2002-03, 50 p.
- Srinivasan R., Rangaswamy A., Lilien G.I., 2005, Turning adversity into advantage: Does proactive marketing during a recession pay off ?, *International research of Research Marketing*, vol.22, pp. 109-125.
- Starbuck W.H., 1973, *Organizations and their environments*, International Institute of Management, février.
- Starbuck W.G., Greve A., Hedberg B.L.T., 1978, Responding to crisis, *Journal of Business Administration*, vol.9, pp. 111-137.
- Starbuck W.G., Hedberg B.L.T., 1977, Saving an organization from stagnating environments, in Thoreli H. (ed.), *Strategy + structure = Performance*, pp. 249-258, Bloomington, IN: Indiana University Press.
- Staw B.M., 1976, Knee-deep in the Big Muddy: a study of escalating commitment to a chosen course of action, *Organizational behavior and human performance*, vol.16, pp. 27-44.
- Staw B.M., 1981, The escalation of commitment to a course of action, *Academy of Management Review*, vol.6, pp. 577-587.
- Steers R.M., 1977, *Organisational effectiveness: behavioural view*, Goodyear Publishing Co., Santa Monica, CA.
- Stone J.H., 1975, Small business management in recession, *Journal of Small Business Management*, October, vol.13, pp. 1-4.
- Stonehouse G., Pemberton J., 2002, Strategic planning in SMEs – some empirical findings, *Management Decision*, vol.40, n°9, pp. 853-861.
- Stopford J.M., Baden-Fuller C.W.F., 1994, Creating Corporate Entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, vol.15.
- Strauss A., Corbin J., 1998, *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage Publications, Oaks, CA.
- Sutcliffe K.M., Huber G.P., 1998, Firm and industry as determinants of executive perceptions of the environment, *Strategic Management Journal*, vol.19, pp. 793-807.

Sutton R.I., Eisenhardt K.M., Jucker J.V., 1986, Managing organizational decline : Lessons from Atari, *Organizational Dynamics*, vol.14, n°4, pp. 17-29.

Suzuki R., 1979, Worldwide Expansion of U.S. Exports - A Japanese View, *Sloan Management Review*, Spring, p.1.

T

Tarondeau J.-C., Huttin C., 2006, *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, Paris, 2ème édition, Vuibert.

Teece D.J., Pisano G., Shuen A., 1997, Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, vol.18, n°7, pp. 509-533.

Tenenhaus M., 1994, *Méthodes statistiques en gestion*, Dunod.

Thach L., d'Hauteville F., 2008, Why French Millennials Don't Drink Wine, *Wine Business Monthly Online*, May 5.

Thiéart R.A., Vivas-Colmenares R., 1982, Une stratégie pour les activités en déclin, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, pp. 48-52.

Thiéart R.A., 1986, Stratégies de revitalisation pour les activités en difficulté, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp.111-118.

Thiéart R.A., 1988, Success strategies for businesses that perform poorly, *Interfaces*, 18, n°3, mai-juin, pp.32-45.

Thiéart R.A., 1990, *La stratégie d'entreprise*, Paris: Ediscience International, 5ème éd.

Thiéart R.A., 2007, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 3ème édition, Paris.

Tirole J., 1988, *The theory of industrial organization*, Cambridge, MIT Press.

Thom R., 1976, Crise et catastrophe, *Communications*, n°25.

Thompson J.D., 1967, *Organization in action*, New York: McGrawHill.

Thomson W.R., 1995, Principal rivalries, *Journal of Conflict Resolution*, vol. 39, n°2, pp. 195-223.

Thurik A.R., Carree M.A., van Stel A., Audretsch D.B., 2008, Does self-employment reduce unemployment? , *Journal of Business Venturing*, vol.23, pp. 673-686.

Thurow L., 1981, Review of Charles H. Levine (ed.), Managing Fiscal Stress, *Journal of Economic Literature*, vol.81, pp. 1105-1106.

Todorov K., 2002, The new challenges for transition countries: Female entrepreneurs in regions with industrial decline, U. Füglistaller /H. J. Pleitner /T. Volery /W.Weber In Radical change in the world – will SMEs soar or crash?, *Rencontres de St Gall*, (Hrsg. /Eds.).

Torre A., 2002, Les AOC sont-elles des Clubs ? Réflexions sur les conditions de l'action collective localisée, entre coopération et règles formelles, *Revue d'Economie Industrielle*, 3^e Trimestre, vol.100, pp. 39-62.

Torrès O., 1998, *Pme : de nouvelles approches*, Paris : Economica.

Torrès O., 2001, Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde, *Management International*, vol.6, n°1, pp. 1-15.

Torrès O., 2003, Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, 2003/3, n°144, mai-juin, pp. 119-138.

Touzard J.M., 2010, Innovation systems and regional vineyards, proceedings of the Innovation and Sustainable Development in Agriculture and Food 2010 conference, 28 June-1 July, Montpellier, France.

Traversac J.B., Aubert A., Laporte J.B., Perrier-Cornet P., 2007, Deux décennies d'évolution des structures de la viticulture française, in Couderc J.P., Hannin H., d'Hauteville F., Montaigne E. (coord.) *Bacchus 2008 : enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*, Dunod, Paris, pp. 327-330.

Tregear A., 2005, Lifestyle, growth, or community involvement? The balance of goals of UK artisan food producers, *Entrepreneurship and Regional Development*, vol.17, pp. 1-15.

Trice H.M., Beyer J.M., 1986, Charisma and its routinization in two social movement organizations, in B.M.

Staw, L.L. Cummings (Eds), *Research in Organizational Behavior*, vol.8, pp. 113-164.

Trice H.M., Beyer J.M., 1993, *The cultures of work organizations*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Tucker R.B., 2001, Strategy Innovation Takes Imagination, *The Journal of Business Strategy*, vol.22, n°3, pp. 23-27.

Turner B.A., 1976, The organization and interorganizational development of disasters, *Administrative Science Quarterly*, vol.21, pp. 378-397.

U

Ulrich D., 1983, Governing transactions: a framework for cooperative strategy, *Human Resource Management*, vol.22, n°1-2.

Upton N., Teal E.J., Felan J.T., 2001, Strategic and business planning practices of fast growth family firms, *Journal of Small Business Management*, vol.39, n°1, pp. 60-72.

V

Van de Ven A., Huber G.P., 1990, Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change, *Organization Science*, vol.1, n°3, pp.213-219.

van Praag M., 2006, *Entrepreneurship and Human Capital*, Amsterdam Center for Entrepreneurship, University of Amsterdam.

Venasaar U., Smallbone D., 2002, From transition to accession: The state of small and medium-sized enterprises in Estonia, Proceedings of the 12th Nordic Conference on Small Business Research, Kuopio, May 26-27.

Venkataraman S., 2004, Regional transformation through technological entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, vol.19, n°1, pp. 153-167.

Verhees F.J., Meulenbergh M. T., 2004, Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms, *Journal of Small Business Management*, vol.42, n°2, pp. 134-154.

Verreynne M.L., 2006, Strategy-making process and firm performance in small firms, *Journal of Management and Organization*, vol.12, n°3, pp. 209-222.

Vicere A.A., 1995, Executive education and strategic imperatives: A formula for crafting competitiveness, *American Journal of Management Development*, vol.1, n°2, pp. 31-36.

Vitisphère & IDECO, 2001, Le baromètre de l'économie viticole : enquête sur la crise de la filière française, octobre.

Volery T., Servais I., 2001, *Rapport 2000 sur l'Entrepreneuriat en France* - Global Entrepreneurship Monitor: EM Lyon.

von Mises L., 1949, *Human action: a treatise on economics*, New Haven, CT: Yale University Press.

W

Wacheux F., 1996, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica, 290 p.

Wagner G.I., Pfeffer J., O'Reilly C.A., 1984, Organizational demography and turnover in top management groups, *Administrative Science Quarterly*, vol.29, pp. 74-92.

Waldinger R.D., 1986, *Through the eye of the needle: immigrants and enterprise in New York's garment trades*, New York, New York University Press.

Wang C., Walker E.A., Redmond J., 2007, Explaining the lack of strategic planning in SMEs: the importance of owner motivation, *International Journal of Organizational Behaviour*, vol.12, n°1, pp. 1-16.

- Watts M., 1996, Development III : the global agrofood system and late 20th century development, *Progress in Human Geography*, vol.20, n°2, pp. 230-245.
- Weber M., 1922, *Économie et Société*, éd. Pocket 1995, coll. Agora, tome 2, 425 p.
- Weick K.E., 1969, *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 2nd ed. 1979.
- Weick K.E., 1978, The metaphors of business, *Cornell Executive*, vol.4, n°2, pp. 2-4.
- Weick K.E., 1993, The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gluch Disaster, *Administrative Science Quarterly*, vol.38, pp. 628-652.
- Welch J., 2005, The Five Stages of Crisis Management, *The Wall Street Journal*, 24 septembre 2005.
- Welter F., Smallbone D. (sous la direction de), 2011, *Handbook of Research on Entrepreneurship Policies in Central and Eastern Europe*, July, Edward Elgar Publishing Ltd, 264 p.
- Whetten D.A., 1980, Sources, responses and effects of organizational decline, in J.R. Kimberly and R. H. Miles (eds.), *The organizational life cycle*, pp. 342-374, San Francisco, Jossey-Bass.
- Whetten D.A., 1984, Effective administrators: good managers on the college campus, *Change*, vol.16, n°8, pp. 38-43.
- Wiggins R.R., Ruefli T.W., 2005, Schumpeter's ghost: Is hypercompetition making the best of times shorter?, *Strategic Management Journal*, vol.26, n°10, October, p. 887.
- Wikström P., 2005, The Enemy of Music: Modeling the Behavior of a Cultural Industry in Crisis, *The International Journal on Media Management*, St. Gallen, vol.7, n°1-2, p. 65
- Wikström P., 2009, The Adaptive Behavior of Music Firms: A Music Industry Feedback Model, *Journal of Media Business Studies*, vol.6, n°2.
- Willard G.E., Cooper A.C., 1985, Survivors of industry shake-outs: the case of the U.S. color television set industry, *Strategic Mananagement Journal*, vol.6, n°4, October-December, pp. 299-318.
- Wolff J.A., Pett T.L., 2000, Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance, *Journal of Small Business Management*, vol.38, n°2, April.
- Woodward S.N., 1982, The myth of turbulence, *Futures*, vol.14, n°4, pp. 266-279.
- Wright P., 1987, A refinement of Porter's strategies, *Strategic Management Journal*, vol.8, pp. 93-101.

X - Y

- Yalom I.D., 1980, *Existential psychotherapy*, New York, Basic Books.
- Yami S., 2003, Petite entreprise et stratégie collective de filière, *Revue française de gestion*, vol.29, n°144, mai-juin, pp.165-179.
- Yami S., 2007, L'origine du concept de stratégie collective, pp. 25-35, dans Yami S. et Le Roy F. (ed), *Stratégies collectives : Rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, Editions EMS Management & Société, Colombelles.
- Yami S., Le Roy F., 2006, *Stratégies collectives : Rivaliser, coopérer avec ses concurrents*, Editions EMS Management & Société, Colombelles, 409 p.
- Yami S., Niquevert B., Nordberg M., 2006, Le consortium de recherche comme stratégie collective agglomérée : le cas de la Collaboration ATLAS au CERN, *Revue finance-contrôle-stratégie*, vol.9, n°3, septembre, pp. 191-217.
- Yin R.K., 1984, *Case study research – Design and Methods*, Londres, Sage Publications, éditions 1989, 1990, 1994.
- Young G., Smith K.G., Grimm C.M., 1996, « Austrian » and industrial organization perspectives on firm - level competitive activity and performance, *Organization Science*, vol.7, n°3, pp. 243-254.

Z

Zammuto R., Cameron K.S., 1985, Environmental decline and organizational response, in Cummings L.L., Staw B.M. (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol.7, pp. 223-262, Greenwich, Conn.: JAI Press.

Zhara S.A., Covin J.G., 1993, Business strategy, technology policy and firm performance, *Strategic Management Journal*, vol.14, n°5, pp. 451-478.

Zohar A., Morgan G., 1996, Refining our understanding of hypercompetition and hyperturbulence, *Organization Science*, vol.7, n°4, juillet-août, pp. 460-464.

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Le design de la recherche	6
Figure 2 : Schéma de présentation de notre revue de littérature abordant les stratégies en contexte de crise	21
Figure 3 : Le « cercle vicieux » de la détérioration de l'équipe dirigeante (TMT) et de la faible performance.....	25
Figure 4 : Les quatre obstacles internes à l'exécution de la stratégie	27
Figure 5 : Types de transformation dans les grandes entreprises.....	29
Figure 6 : Un modèle du processus de turnaround.....	32
Figure 7 : Les étapes du processus de turnaround.....	33
Figure 8 : Édification d'une entreprise hors du commun en 4 étapes	35
Figure 9 : Cinq caractéristiques communes à toutes les organisations entrepreneuriales.....	35
Figure 10 : Investissement et persuasion à la sortie	58
Figure 11 : « When does surrender become inevitable? »	65
Figure 12 : Les deux formes de l'innovation stratégique.....	69
Figure 13 : Les grands courants de la pensée concurrentielle.....	77
Figure 14 : Le paradigme Structure-Comportements-Performances	78
Figure 15 : Le paradigme S-C-P	78
Figure 16 : Les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur.....	80
Figure 17 : Le cercle vicieux de la surcapacité et de la guerre des prix.....	97
Figure 18 : Les stratégies possibles dans les secteurs en déclin.....	108
Figure 19 : Création et disparition des avantages concurrentiels.....	128
Figure 20 : Explication du faible niveau de planification stratégique dans les PME.....	150
Figure 21 : Le cercle vicieux de l'entreprise autophage	163
Figure 22 : Les alliances comme outil de création valeur.....	194
Figure 23 : La coexistence des destins individuel et commun	201
Figure 24 : La différence entre prévision et prospective.....	208
Figure 25 : Représentation d'un écosystème d'affaires et de ses composantes	216
Figure 26 : Les superficies des régions viticoles appartenant au réseau Winetech.....	243
Figure 27 : Les différentes méthodes qualitatives exploratoires adoptées.....	250
Figure 28 : La filière vitivinicole LR	259
Figure 29 : Carte du vignoble du Languedoc-Roussillon	262
Figure 30 : Évolution de la production de vin dans la région LR (tous vins en milliers d'hl)	263
Figure 31 : Évolution de la surface du vignoble du LR : 1800 -2009 (en milliers ha)	273
Figure 32 : L'effet King	274
Figure 33 : La régression du vignoble audois	277
Figure 34 : Représentation générale de la filière vignes et vins de France : les acteurs	279
Figure 35 : Ventilation des exportations de vin (en volume) de la région Languedoc- Roussillon par pays en 2004.....	286
Figure 36 : Exportations des vins (en volume) de la région Languedoc-Roussillon	287
Figure 37: Évolution du prix moyen (en euros par litre par bouteille)	294
Figure 38 : Évolution de la production des vins (en milliers d'hl) en LR depuis 1974	294
Figure 39: Évolution des parts de production en LR par type de vin (en milliers d'hl) depuis 2000.....	294
Figure 40 : Part des vins IGP « Pays d'Oc » dans la production régionale	306
Figure 41 : Organisation de l'approvisionnement de la marque Fat Bastard.....	307
Figure 42 : Évolution des parts régionales (en valeur) de la production de vin en France, Moyenne triennale, Comptes Régionaux de l'Agriculture, base 2000 (MAAP-SSP)	339

Figure 43 : Évolution du prix moyen (en euros par litre) en bouteille des exportations françaises de vin	340
Figure 44 : Évolution en volume (en milliers d'hectolitres) des exportations françaises de vin tranquilles AOC.....	340
Figure 45 : Les préoccupations des experts concernés par cette étude de prospective	346
Figure 46 : Délais de réponse	394
Figure 47 : Évolution de la consommation et de la production mondiales en vin	573
Figure 48 : Évolution de la consommation de vin en litre par habitant des principaux PTP avec prévisions sur la période 2002-2009	573
Figure 49 : Évolution de la consommation de vin (en milliers d'hectolitres) sur 12 pays étudiés.....	575
Figure 50 : Les exportations françaises en 2004 : les principaux clients	577
Figure 51 : Évolution de la consommation en litre par habitant de pays non producteurs avec « prévisions sur la période 2002-2009 »	578
Figure 52 : Évolution de la consommation en litre par habitant de 3 pays hors Europe avec prévisions sur la période 2002-2009	579
Figure 53 : Évolution de la consommation et de la production mondiales en vin	580
Figure 54 : Répartition par continent en 2004 des surfaces vitivinicoles	581
Figure 55 : Part de la production de raisins rouges et blancs en fonction de la superficie totale en Afrique du Sud	589
Figure 56 : Production et export des vins sud africains	590
Figure 57 : Évolution des exportations (en milliers de tonnes) du Nouveau Monde et de l'hémisphère sud	590
Figure 58 : Offre mondiale de vin et compétitivité par pays	591
Figure 59 : Solde du commerce extérieur français en vin et spiritueux (en milliards d'€)....	593
Figure 60 : Les exportations françaises de vins en volume (en millions d'hectolitres) par produit	594
Figure 61 : Les exportations françaises en volume (en milliers d'hectolitres) de vins tranquilles AOC.....	595
Figure 62 : Les exportations françaises de vins de pays et de vins de table en volume (en milliards d'hectolitres)	595
Figure 63 : Les exportations françaises de vins en volume (en milliers d'hectolitres) Principaux pays clients.....	596
Figure 64 : Les exportations françaises de vins en volume (en milliers d'hectolitres) Principaux pays clients (suite).....	596
Figure 65 : La part de la France (en litres par habitant) sur le marché mondial avec prévisions sur 2005-2009.....	597
Figure 66 : La part de la France (en litres par habitant) sur le marché mondial avec prévisions sur 2005-2009 (suite)	597
Figure 67 : Les importations britanniques de vins tranquilles en bouteille, part des pays fournisseurs (en volume).....	598
Figure 68 : Les importations allemandes de vins tranquilles en bouteille, part des pays fournisseurs (en volume).....	599
Figure 69 : Les importations américaines de vins tranquilles en bouteille : Part des pays fournisseurs (en volume).....	599
Figure 70 : Les importations américaines de vin : Part des pays fournisseurs (en volume) ..	600
Figure 71 : La consommation française de vin de 2000 à 2015 (en milliers d'hectolitres) avec « prévisions sur la période 2006-2015 »	604
Figure 73 : Parts de marché mondial en valeur (en %) des principaux exportateurs OCDE et Chine	613

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Des références associées au « déclin organisationnel »	23
Tableau 2 : Attributs organisationnels associés au déclin et à la turbulence	26
Tableau 3 : Quelques références associées au « déclin organisationnel »	28
Tableau 4 : Processus de revitalisation d'entreprises en difficulté*	31
Tableau 5 : Actions à réaliser en phase de retournement de situation	36
Tableau 6 : Exemples d'environnements externes difficiles.....	40
Tableau 7 : Présentations et définitions d'environnements externes difficiles	41
Tableau 8 : Les stratégies en environnements externes difficiles	44
Tableau 9 : Deux stratégies d'innovation.....	62
Tableau 10 : Les trois différentes métaphores de la concurrence	76
Tableau 11: Des perspectives différentes.....	90
Tableau 12 : Les stratégies concurrentielles dans les industries en déclin.....	93
Tableau 13 :Stratégies d'une activité (dont le volume est une variable critique) selon sa phase de vie	94
Tableau 14 :Stratégies souhaitables à mettre en œuvre au niveau du couple marché-produit en matière d'investissement	95
Tableau 15 : Les stratégies de succès des firmes en déclin.....	98
Tableau 16 : Stratégies de succès pour les activités en déclin	102
Tableau 17 : Caractéristiques des différentes options stratégiques dans les secteurs en déclin	104
Tableau 18 : Les trois stratégies génériques.....	106
Tableau 19 : « Matrice » des situations stratégiques possibles du BCG.....	107
Tableau 20 : Les différentes stratégies possibles dans les secteurs en déclin	109
Tableau 21 : Stratégies pour des entreprises en déclin.....	112
Tableau 22 : Les stratégies concurrentielles dans les industries en dérégulation	118
Tableau 23 : Tenir dans un marché qui bouge	123
Tableau 24 : Les points de rupture du modèle de l'hypercompétition avec la pensée dominante	127
Tableau 25 : Stabiliser ou perturber le jeu concurrentiel	129
Tableau 26 : Actions stratégiques et environnement	162
Tableau 27 : Les relations recherchées par les concurrents	186
Tableau 28 : Les stratégies collectives.....	188
Tableau 29 : Les risques de la coopération	198
Tableau 30 : Deux cadres d'analyse distincts de la concurrence	230
Tableau 31 : Bilan des 15 entretiens réalisés au 30 octobre 2007.....	252
Tableau 32 : Bilan des 44 entretiens réalisés au 30 avril 2009	252
Tableau 33 : Identification des cas d'études potentiels situés dans et hors de la région Languedoc-Roussillon (LR).....	255
Tableau 34 : Représentation en 2009 de la part du vignoble régional LR	263
Tableau 35 : Évolution de la superficie de production sur la période 1989-2008	274
Tableau 36 : L'âge des exploitants viticoles français selon le vignoble	284
Tableau 37 : Positionnement des différents vins produits en région LR	285
Tableau 38 : Facteurs clefs de succès de Vin de pays d'Oc.....	292
Tableau 39 : Facteurs clefs de succès de Fat Bastard de Gabriel Meffre.....	307
Tableau 40 : Facteurs clefs d'échec de UCCOAR.....	321

Tableau 41 : Facteurs clefs d'un renouveau stratégique de UCCOAR.....	322
Tableau 42 : Facteurs clefs d'un renouveau stratégique de Val d'Orbieu	329
Tableau 43 : Table de correspondance entre propositions et hypothèses de recherche	361
Tableau 44 : Les échelles de Likert utilisées dans notre recherche	370
Tableau 45 : Les valeurs de l'alpha de Cronbach	374
Tableau 46 : Tableau de significativité de l'indice KMO	376
Tableau 47 : Les principaux indices absolus d'ajustement du modèle global	380
Tableau 48 : Les principaux indices incrémentaux du modèle global	380
Tableau 49: Les principaux indices de parcimonie du modèle global	381
Tableau 50 : Les seuils d'acceptabilité des indices de mesure	381
Tableau 51 : Les méthodes d'analyse de la variance	386
Tableau 52 : Variables choisies pour les tris croisés.....	401
Tableau 53 : Taille des entreprises et pression concurrentielle.....	401
Tableau 54 : Expérience des entreprises et pression concurrentielle	402
Tableau 55 : Taille des entreprises et effet de la crise sur les organisations.....	403
Tableau 56 : Expérience des entreprises et effet de la crise sur les organisations	403
Tableau 57 : Taille des entreprises et stratégies mises en œuvre	404
Tableau 58 : Expérience des entreprises et stratégies mises en œuvre	406
Tableau 59 : Les différentes étapes de l'analyse factorielle.....	410
Tableau 60 : Les échelles de mesure à tester	410
Tableau 61 : La formulation des questions de l'échelle « Environnement concurrentiel » ...	411
Tableau 62 : Étape 1 « ACP Avant épuration »	412
Tableau 63 : Matrice des corrélations de l'échelle « Environnement concurrentiel »	414
Tableau 64 : Étape 2 « Épuration de l'échelle »	417
Tableau 65 : Les nouveaux axes factoriels.....	417
Tableau 66 : Étape 3. Les rotations de l'échelle « Environnement concurrentiel ».....	419
Tableau 67 : Informations restituées par facteur	420
Tableau 68 : Informations partagées par facteur	420
Tableau 69 : Informations restituées par rotation.....	421
Tableau 70 : Alpha de Cronbach par facteur et global après épuration des items	421
Tableau 71 : Analyse de la validité convergente de l'échelle « Environnement concurrentiel »	423
Tableau 72 : Analyse de la fiabilité de l'échelle « Environnement concurrentiel » après épuration des items.....	423
Tableau 73 : La formulation des questions concernant les stratégies adoptées sur la période 2000 à 2007	424
Tableau 74 : Test du khi-deux entre l'Application d'une stratégie d'exploitation de cépages peu valorisés par les vigneron et les 8 autres applications de stratégies	425
Tableau 75 : Test du khi-deux entre l'Application de la stratégie de niche et 7 autres applications de stratégies.....	425
Tableau 76 : Test du khi-deux entre l'Application de la stratégie de différenciation et 7 autres applications de stratégies.....	426
Tableau 77 : Test du khi-deux entre l'Application de la stratégie de prix bas et 5 autres applications de stratégies.....	426
Tableau 78 : Test du khi-deux entre l'Application de la stratégie d'intégration vers l'aval et 4 autres applications de stratégies	427
Tableau 79 : Test du khi-deux entre l'Application de la stratégie de marketing relationnel et 3 autres applications de stratégies	427
Tableau 80 : Test du khi-deux entre l'Application de la stratégie de marketing sur internet et 2 autres applications de stratégies	428

Tableau 81 : Test du khi-deux entre l'Application de la stratégie de marketing international et l'Application de la stratégie de mise en réseau	428
Tableau 82 : Récapitulatif des tests du khi-deux entre les différentes stratégies appliquées sur la période 2000-2007.....	429
Tableau 83 : La formulation des questions de l'échelle « Planification stratégique ».....	430
Tableau 84 : Test du khi-deux entre le fait de planifier son activité et 6 autres pratiques stratégiques.....	431
Tableau 85 : Test du khi-deux entre le fait de formaliser la planification de son activité et 5 autres pratiques stratégiques.....	432
Tableau 86 : Test du khi-deux entre le fait de planifier son activité sur une durée minimale de une année et 4 autres pratiques stratégiques.....	432
Tableau 87 : Test du khi-deux entre le fait de réaliser un planning opérationnel incluant des budgets dédiés et 3 autres pratiques stratégiques	433
Tableau 88 : Test du khi-deux entre Prospecter des nouveaux clients en France et Prospecter de nouveaux clients à l'étranger.....	433
Tableau 89 : Récapitulatif des tris croisés entre les différentes pratiques stratégiques	433
Tableau 90 : Étape 2 « Épuration de l'échelle »	434
Tableau 91 : Les nouveaux axes factoriels.....	434
Tableau 92 : Analyse de la validité convergente de l'échelle « Planification stratégique » ..	436
Tableau 93 : Analyse de la fiabilité de l'échelle « Planification stratégique »	436
Tableau 94 : La formulation des questions de l'échelle « Recherche d'informations et Prospection »	437
Tableau 95 : Matrice des corrélations de l'échelle « Recherche d'informations et Prospection »	441
Tableau 96 : Étape 2 « Épuration de l'échelle »	443
Tableau 97 : Les nouveaux axes factoriels.....	443
Tableau 98 : Analyse de la validité convergente de l'échelle « Recherche d'informations et Prospection »	446
Tableau 99 : Analyse de la validité convergente de l'échelle « Recherche d'informations et Prospection après épuration	446
Tableau 100 : La formulation des questions de l'échelle « Profil entrepreneurial »	447
Tableau 101 : Matrice des corrélations de l'échelle « Profil entrepreneurial »	448
Tableau 102 : Étape 2 « Épuration de l'échelle »	450
Tableau 103 : Les nouveaux axes factoriels.....	451
Tableau 104 : Étape 3. Les rotations de l'échelle « Profil entrepreneurial »	451
Tableau 105 : Informations restituées par facteur.....	453
Tableau 106 : Informations partagées par facteur.....	453
Tableau 107 : Informations restituées par rotation.....	453
Tableau 108 : Alpha de Cronbach par facteur et global après épuration des items	453
Tableau 109 : Analyse de la validité convergente de l'échelle « Profil entrepreneurial ».....	455
Tableau 110 : Analyse de la fiabilité de l'échelle « Profil entrepreneurial »	455
Tableau 111 : La formulation des questions de l'échelle « Performance 2004-2007 »	456
Tableau 112 : Matrice des corrélations de l'échelle « Performance 2004-2007 »	458
Tableau 113 : Étape 2 « Épuration de l'échelle »	462
Tableau 114 : Les nouveaux axes factoriels.....	462
Tableau 115 : Étape 3. Les rotations de l'échelle « Performance 2004-2007 ».....	464
Tableau 116 : Informations restituées par facteur.....	466
Tableau 117 : Informations partagées par facteur.....	466
Tableau 118 : Informations restituées par rotation.....	466
Tableau 119 : Alpha de Cronbach par facteur et global après épuration des items	467

Tableau 120 : Analyse de la validité convergente de l'échelle « Performance 2004-2007 »	469
Tableau 121 : Analyse de la fiabilité de l'échelle « Performance 2004-2007 » après épurations des items.....	470
Tableau 122 : Synthèse des résultats des Analyses en Composantes Principales.....	471
Tableau 123 : Synthèse des résultats des Analyses Factorielles Confirmatoires.....	472
Tableau 124 : Synthèse des Alphas de Cronbach (ACP et AFC)	473
Tableau 125 : Les échelles de mesure mobilisées et testées	474
Tableau 126 : La formulation de l'échelle « Environnement concurrentiel »	479
Tableau 127 : Résultats de l'analyse de régression multiple (H1.a et H1.b)	480
Tableau 128 : La formulation de l'échelle « Stratégie d'exploitation de cépages peu valorisés par les vignerons ».....	480
Tableau 129 : Résultats de l'analyse de la variance (H2.a.)	481
Tableau 130 : La formulation de l'échelle « Stratégie de niche ».....	482
Tableau 131 : Résultats de l'analyse de la variance (H2.b.)	482
Tableau 132 : La formulation de l'échelle « Stratégie de différenciation ».....	483
Tableau 133 : Résultats de l'analyse de la variance (H2.c.)	484
Tableau 134 : La formulation de l'échelle « Stratégie de prix bas »	484
Tableau 135 : Résultats de l'analyse de la variance (H2.d.)	485
Tableau 136 : La formulation de l'échelle « Stratégie d'intégration vers l'aval ».....	485
Tableau 137 : Résultats de l'analyse de la variance (H2.e.)	486
Tableau 138 : La formulation de l'échelle « Stratégie de marketing relationnel »	486
Tableau 139 : Résultats de l'analyse de la variance (H2.f.)	487
Tableau 140 : La formulation de l'échelle « Stratégie de marketing sur internet ».....	488
Tableau 141 : Résultats de l'analyse de la variance (H2.g.)	488
Tableau 142 : La formulation de l'échelle « Stratégie de marketing international ».....	489
Tableau 143 : Résultats de l'analyse de la variance (H2.h.)	490
Tableau 144 : La formulation de l'échelle « Stratégie de mise en réseau ».....	490
Tableau 145 : Résultats de l'analyse de la variance (H2.i.)	491
Tableau 146 : La formulation de l'échelle « Planification stratégique »	491
Tableau 147 : Résultats de l'analyse de la variance (H3.)	492
Tableau 148 : La formulation de l'échelle « Recherche d'informations et Prospection ».....	493
Tableau 149 : Résultats de l'analyse de régression simple (H4.).....	493
Tableau 150 : La formulation de l'échelle « Profil entrepreneurial ».....	494
Tableau 151 : Résultats de l'analyse de régression multiple (H5.a. et H5.b.)	495
Tableau 152 : La formulation de l'échelle « Environnement concurrentiel »	496
Tableau 153 : Résultats de l'analyse de régression multiple (H6.a. et H6.b.)	497
Tableau 154 : La formulation de l'échelle « Stratégie d'exploitation de cépages peu valorisés par les vignerons ».....	498
Tableau 155 : Résultats de l'analyse de la variance (H7.a.)	499
Tableau 156 : La formulation de l'échelle « Stratégie de niche ».....	499
Tableau 157 : Résultats de l'analyse de la variance (H7.b.)	500
Tableau 158 : La formulation de l'échelle « Stratégie de différenciation ».....	500
Tableau 159 : Résultats de l'analyse de la variance (H7.c.)	501
Tableau 160 : La formulation de l'échelle « Stratégie de prix bas »	501
Tableau 161 : Résultats de l'analyse de la variance (H7.d.)	502
Tableau 162 : La formulation de l'échelle « Stratégie d'intégration vers l'aval ».....	503
Tableau 163 : Résultats de l'analyse de la variance (H7.e.)	503
Tableau 164 : La formulation de l'échelle « Stratégie de marketing relationnel »	504
Tableau 165 : Résultats de l'analyse de la variance (H7.f.).....	505
Tableau 166 : La formulation de l'échelle « Stratégie de marketing sur internet ».....	505

Tableau 167 : Résultats de l'analyse de la variance (H7.g.)	506
Tableau 168 : La formulation de l'échelle « Stratégie de marketing international ».....	506
Tableau 169 : Résultats de l'analyse de la variance (H7.h.)	507
Tableau 170 : La formulation de l'échelle « Stratégie de mise en réseau ».....	507
Tableau 171 : Résultats de l'analyse de la variance (H7.i.)	508
Tableau 172 : La formulation de l'échelle « Planification stratégique »	509
Tableau 173 : Résultats de l'analyse de la variance (H8.)	509
Tableau 174 : La formulation de l'échelle « Profil entrepreneurial ».....	510
Tableau 175 : Résultats de l'analyse de régression multiple (H9.a. et H9.b.)	511
Tableau 176 : La formulation du facteur « Facteurs déterminants de la crise » issu de l'échelle « Environnement concurrentiel »	512
Tableau 177 : Résultats de l'analyse de régression simple (H10.1.a).....	513
Tableau 178 : La formulation du facteur « Facteurs déterminants de la crise » issu de l'échelle « Environnement concurrentiel »	513
Tableau 179 : Résultats de l'analyse de régression simple (H10.1.b).....	514
Tableau 180 : La formulation du facteur « Pression concurrentielle » issu de l'échelle « Environnement concurrentiel »	514
Tableau 181 : Résultats de l'analyse de régression simple (H10.2.b).....	515
Tableau 182 : Production, exportations, importations et consommation mondiales en vin de 2003 à 2007	572
Tableau 183 : Classement « top 11 » des vignobles dans le monde en 2007.....	581
Tableau 184 : Comparaison des caractéristiques relatives aux deux modèles de production	582
Tableau 185 : L'évolution de la participation des principaux groupes de pays aux échanges mondiaux	593
Tableau 186 : Les quatre réformes de l'OCM viticole (1962-2000) et mécanismes de régulation.....	608

GLOSSAIRE

AB	Agriculture biologique
ANEV	Association nationale des élus de la vigne et du vin
AOC	Appellation d'origine contrôlée
AOP	Appellation d'origine protégée (anciennement AOC)
BIB	Bag-in-box
CANVS	Collectif d'actions non violentes des viticulteurs solidaires
CEE	Communauté économique européenne
CHD	Café, hôtel, restaurant, grossiste et caviste
CHR	Café, hôtel, restaurant
CIVL	Conseil interprofessionnel des vins d'appellation du LR
CNAO	Centre national des appellations d'origine des vins et eaux-de-vie
CUMA	Coopérative d'utilisation du matériel agricole
DAB	Distillation d'alcool de bouche
DC	Distillation de crise
DRAAF	Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt
ENA	École nationale de l'administration
EVOC	Entreprises et vignobles de l'ouest Carcassonne
FAO	Food and agriculture organization
FNSEA	Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles
GD	Grande distribution
GIE	Groupement d'intérêt économique
GMS	Grande et moyenne surface
HD	Hard discount
IFPI	International federation of the phonographic industry
IFVV	Institut français de la vigne et du vin
IG (sans)	Indication géographique (sans) (anciennement vin de table / VDT)
IGP	Indication géographique protégée (anciennement vins de Pays / VDP)
IWSR	International wine and spirits record
IHEV	Institut des hautes études de la vigne et du vin
INAO	Institut national des appellations d'origine (anciennement CNAO)
INRA	Institut national de recherche agronomique
LR	Languedoc-Roussillon
MSA	Mutuelle sociale agricole
NIP	New industrial policy
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OCM	Organisation commune de marché
OGM	Organisme génétiquement modifié
OIV	Organisation internationale de la vigne et du vin
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMS	Organisation mondiale de la santé
PAC	Politique agricole commune
PAD	Prime d'abandon définitive
R&D	Recherche et développement
RMI	Revenu minimum d'insertion
SAU	Surface agricole utile
SDN	Société des nations
SRISE	Service régional de l'information statistique et économique
SYSPAHHMM	Système, processus, agrégats d'hypothèses, micro-macroscénarios
UCCOAR	Union des caves coopératives de l'ouest audois et du Razès
VDP / VDT	Vin de pays / Vin de table
VQPRD	Vins de qualité produits dans une région déterminée

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	1
INTRODUCTION GÉNÉRALE	2
PARTIE 1 : LES FONDEMENTS THÉORIQUES MOBILISÉS ET L'OBJET DE LA RECHERCHE.....	7
INTRODUCTION DE LA PREMIÈRE PARTIE	8
CHAPITRE 1 : INDUSTRIE EN CRISE ET STRATÉGIES.....	9
SECTION 1. CONTEXTE DE CRISE ET STRATÉGIES.....	10
1. La crise : une revue de littérature	10
2. De la transformation de l'environnement à l'émergence de la crise.....	14
3. Les stratégies des entreprises en contexte difficile	19
3.1. Les stratégies des entreprises en situation d'échec	22
3.1.1. Les définitions du déclin organisationnel.....	22
3.1.2. Les stratégies des entreprises en difficultés	28
3.2. Les stratégies des entreprises évoluant dans un environnement externe difficile	39
3.2.1. Les présentations et définitions d'environnements externes difficiles	40
3.2.2. Les stratégies des entreprises en environnements externes difficiles.....	44
SECTION 2. CONCURRENCE ET STRATÉGIES CONCURRENTIELLES DANS LES INDUSTRIES EN CRISE	75
1. De la concurrence aux différentes stratégies concurrentielles	75
1.1. Les définitions et grands courants de la pensée concurrentielle.....	75
1.2. L'approche structuraliste de la concurrence.....	77
1.2.1. Les différentes écoles de l'approche structuraliste de la concurrence.....	77
1.2.2. Les apports de l'approche structuraliste de la concurrence.....	81
1.2.3. Les limites de l'approche structuraliste de la concurrence.....	82
1.3. L'approche volontariste de la concurrence	87
1.3.1. Le nécessaire renouveau apporté par l'école autrichienne de la concurrence	87
1.3.2. Les limites de l'approche volontariste de la concurrence	90
2. Les stratégies concurrentielles dans les industries en déclin	91
2.1. La définition et les critères du déclin pour une industrie	92
2.2. Les stratégies concurrentielles dans les industries en déclin.....	93
3. Les stratégies concurrentielles en contexte de dérégulation	117
3.1. La définition et les critères de la dérégulation pour une industrie.....	118
3.2. Les stratégies concurrentielles dans les industries en dérégulation.....	118
SECTION 3. L'INDUSTRIE EN CRISE : UNE INDUSTRIE HYPERCONCURRENTIELLE ?.....	126
1. Les critères de l'hypercompétition pour une industrie.....	126

1.1. L'accroissement de la pression concurrentielle	126
1.2. Autres critères	127
2. L'hypercompétition et les stratégies en environnement hypercompétitif	127
2.1. L'hypercompétition.....	127
2.2. Les stratégies concurrentielles en environnement hypercompétitif	131
3. Les limites du modèle de l'hypercompétition.....	134
CONCLUSION DU CHAPITRE 1.....	138
CHAPITRE 2 : PETITES ENTREPRISES, ENTREPRENEURIAT ET COOPÉRATION FACE AU	
CONTEXTE DE CRISE.....	141
SECTION 1. LES PETITES ENTREPRISES (PE)	141
1. Les PE comme champ de recherche	141
2. Les PE comme contexte particulier préalable à l'élaboration de stratégies.....	144
3. Les comportements et stratégies des PE dans un environnement externe difficile.....	152
SECTION 2. L'APPORT DE L'ENTREPRENEUR FACE A LA CRISE.....	165
1. La définition et le rôle de l'entrepreneur	165
2. De la culture du dirigeant au comportement entrepreneurial de l'entreprise	173
3. Les stratégies entrepreneuriales en environnement externe difficile	177
SECTION 3. LES STRATÉGIES COLLECTIVES DES ACTEURS FACE À LA CRISE	185
1. L'approche collective entre petites entreprises en environnement externe difficile et ses limites.....	186
2. La nécessaire coopération « public / privé » en contexte de crise	202
2.1. Le rôle du gouvernement pour ouvrir la voie à la sortie de crise	202
2.2. La prospective régionale comme cadre de sortie de crise ?	207
3. L'entrepreneuriat collectif en environnement de crise	213
CONCLUSION DU CHAPITRE 2.....	228
CHAPITRE 3 : OBJET, PROBLÉMATIQUE ET SYNTHÈSE DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE	
SECTION 1 : DÉFINITION DE L'OBJET DE RECHERCHE ET DE LA PROBLÉMATIQUE.....	229
1. L'objet de recherche : les stratégies concurrentielles en contexte de crise	229
1.1. Le choix des comportements concurrentiels comme niveau d'analyse micro-économique.....	229
1.2. Les Petites Entreprises et les Très Petites Entreprises comme champs de recherche	230
2. Le choix de l'industrie vitivinicole du Languedoc-Roussillon en crise comme terrain de recherche.....	230
3. La problématique générale de notre recherche	232
SECTION 2 : SYNTHÈSE DE NOS PROPOSITIONS DE RECHERCHE	232
CONCLUSION DU CHAPITRE 3.....	235
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE.....	236
PARTIE 2 : LA MÉTHODE DE RECHERCHE.....	
237	
INTRODUCTION DE LA SECONDE PARTIE.....	
238	

CHAPITRE 4 : RÉFLEXIONS ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE	239
SECTION 1. UN POSITIONNEMENT ISSU D'UNE RÉFLEXION ÉPISTÉMOLOGIQUE.....	239
1. Le choix de l'empirisme logique comme positionnement épistémologique.....	239
2. Le choix d'une approche longitudinale : délimitation dans l'espace et dans le temps	241
SECTION 2. LES OBSTACLES MÉTHODOLOGIQUES RENCONTRÉS	242
1. L'abondance de données concernant l'industrie du vin.....	242
2. L'industrie en crise : un objet en forte évolution.....	242
3. La « crise » dans la crise ?	243
CONCLUSION DU CHAPITRE 4.....	245
 CHAPITRE 5 : PROTOCOLE ET CHOIX MÉTHODOLOGIQUES	247
SECTION 1. NOTRE PROTOCOLE OU « DESIGN » DE RECHERCHE	247
1. Place de l'empirisme dans notre recherche.....	247
2. Un dialogue entre les faits et les idées : le déroulement concret de notre recherche	247
3. Le choix d'une phase qualitative exploratoire pour introduire une approche quantitative	248
SECTION 2. LE CHOIX D'UNE APPROCHE QUALITATIVE POUR COMPRENDRE	249
1. La collecte multiméthodes des données primaires et secondaires	249
1.1. La collecte de données primaires et secondaires pour définir la crise de l'industrie vitivinicole	251
1.2. Les 4 études de cas exploratoires et les 5 mini cas comme stratégie d'accès au réel.....	253
1.2.1. Du champ empirique à l'identification des cas : une sélection au-delà de notre population cible	253
1.2.2. Le traitement des données.....	257
1.2.3. La participation aux vendanges.....	260
1.2.4. La participation au projet Prospective VV-LR 2025.....	260
2. Le principe de saturation des données	261
3. Les limites des données qualitatives.....	261
SECTION 3. LA PRÉSENTATION DE NOTRE TERRAIN D'ÉTUDE : L'INDUSTRIE VITIVINICOLE RÉGIONALE DU LANGUEDOC-ROUSSILLON EN CRISE : UNE VISION DESCENDANTE.....	262
1. Poids économique.....	262
2. Repères historiques : d'une crise à l'autre... vers une brève histoire de l'avenir de la filière viticole régionale.....	264
2.1. IV ^{ème} siècle avant J.-C : une présence « immémoriale » de la vigne dans la région Languedoc- Roussillon.....	265
2.2. 1790-1857 : d'une production de qualité à la mort annoncée d'un vignoble	266
2.3. 1857-1907 : de l'Âge d'or à la révolte des « gueux » du Midi	266
2.4. 1908-1935 : du toujours « trop » de vin de l'« Autre France » à la régularisation de la production nationale	268
2.5. 1936-1961 : de l'incompréhension des pouvoirs publics jusqu'aux Accords d'Évian.....	269
2.6. 1961-1976 : de la création du Comité d'action viticole à l'irréparable incident de Montredon.....	270
2.7. 1977-2010 : vers d'autres moyens de s'en sortir.....	271
3. Ce que révèle la crise vitivinicole régionale	272

3.1. Une crise récurrente aux caractéristiques classiques d'excédent global ?	272
3.2. Une incapacité à agir ensemble pour devenir compétitif ?.....	279
3.3. Identités de l'offre régionale et compétitivité : cette offre est-elle en adéquation avec son marché ?	285
CONCLUSION DU CHAPITRE 5.....	290
CHAPITRE 6 : PHASE QUALITATIVE EXPLORATOIRE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....	291
SECTION 1. LES ÉTUDES DE CAS EXPLORATOIRES	291
1. Les cas de réussites stratégiques.....	291
1.1. Une étude de cas de réussite stratégique : la marque collective Vin de pays d'Oc.....	291
Introduction aux facteurs clefs de succès d'un cas de réussite stratégique : Vin de pays d'Oc.....	291
L'étude de cas Vin de Pays d'Oc	292
1.2. Une étude de cas de réussite stratégique : le produit Fat Bastard de Gabriel Meffre (maison de négoce).....	306
1.3. Un exemple de réussite d'une cave particulière : Château de Lascaux.....	315
1.4. Un exemple de réussite d'une cave particulière : Mas de Fournel.....	316
1.5. Un exemple de réussite d'une cave particulière : Domaine la Colombette.....	317
1.6. Un exemple de réussite d'une cave particulière : Domaine de l'Arjolle.....	318
2. Les cas d'échecs stratégiques	320
2.1. Une étude de cas d'échec stratégique : le metteur en marché UCCOAR (Union des	321
Caves Coopératives de l'Ouest Audois et du Razès).....	321
2.2. Une étude de cas d'échec stratégique : Val d'Orbieu (metteur en marché)	329
Introduction aux facteurs clefs d'échecs d'un cas d'échec stratégique : Val d'Orbieu	329
2.3. Un exemple d'échec d'une cave particulière: Domaine de Darnieux	338
SECTION 2. UNE EXPÉRIENCE AU-DELÀ DE NOTRE ESPACE DE RECHERCHE :.....	339
LES VENDANGES 2008 EN BOURGOGNE	339
1. Pourquoi choisir le vignoble bourguignon ?.....	339
2. Participer pour comprendre	341
SECTION 3. LA PARTICIPATION À UN EXERCICE DE PROSPECTIVE DANS LA FILIÈRE VIN LR 2025.....	345
1. Les enjeux de l'étude Prospective Vigne-Vin-LR 2025 et les macroscénarios	346
2. L'exercice de prospective : une démarche de remise en question	353
SECTION 4 . FORMULATION DE NOS HYPOTHÈSES ET PRÉSENTATION DE NOTRE MODÈLE DE RECHERCHE	356
1. Les hypothèses de recherche	356
2. Les variables.....	362
3. La présentation de notre modèle de recherche.....	362
CONCLUSION DU CHAPITRE 6.....	363
CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE.....	364
PARTIE 3 : LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE	365
INTRODUCTION DE LA TROISIÈME PARTIE.....	366

CHAPITRE 7 : LA MÉTHODE DE RECHERCHE QUANTITATIVE ET LA VALIDATION DES INSTRUMENTS DE MESURE	367
SECTION 1 : LE CHOIX D'UNE APPROCHE QUANTITATIVE POUR EXPLIQUER	367
1. Le questionnaire	367
SECTION 2 : LA VALIDATION DES INSTRUMENTS DE MESURE	372
1. L'Analyse en Composantes Principales (ACP)	373
1.1. La fiabilité de la mesure	373
1.2. La validité de la mesure	374
1.3. Le processus d'épuration des échelles	375
2. L'Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC)	378
2.1. Les principes de l'Analyse Factorielle Confirmatoire	378
2.2. Les principaux indicateurs de l'Analyse Factorielle Confirmatoire.....	379
2.3. Les seuils d'acceptabilité des indices de mesure	381
2.4. La fiabilité de l'Analyse Factorielle Confirmatoire	381
2.5. La validité de l'Analyse Factorielle Confirmatoire.....	381
3. L'analyse de régression et de variance	382
3.1. La régression simple	382
3.1.1. La définition de la régression simple	382
3.1.2. Le coefficient de corrélation	383
3.1.3. Le coefficient de détermination	384
3.1.4. Le test de Fisher	385
3.2. La régression multiple.....	385
3.2.1. La définition de la régression multiple.....	385
3.2.2. La méthode de la régression pas à pas	386
3.3. L'analyse de la variance.....	386
3.3.1. L'analyse univariée de la variance (ANOVA).....	387
3.3.1.1. La définition de l'analyse univariée de la variance	387
3.3.1.2. La qualité d'une analyse univariée de variance	388
3.3.2. L'analyse multivariée de la variance : MANOVA.....	388
3.3.2.1. La définition de l'analyse multivariée de la variance	388
3.3.2.2. La qualité d'une analyse multivariée de variance.....	388
3.3.3. L'analyse de la covariance : ANCOVA et MANCOVA	388
3.3.3.1. La définition de l'analyse de covariance	388
3.3.3.2. La qualité d'une analyse de covariance	389
SECTION 3 : LA DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON.....	389
1. L'échantillon de l'étude quantitative	389
1.1. Le mode de constitution de l'échantillon	391
1.2. La diffusion du questionnaire, la stratégie de recueil des données, le taux et le délai de réponse	391
1.3. Les caractéristiques de l'échantillon final.....	395
1.3.1. Les caractéristiques des entreprises régionales étudiées	395

1.3.2. Le profil des répondants.....	398
1.3.3. Les limites inhérentes à notre échantillon.....	400
1.3.4. Les premiers résultats descriptifs de notre analyse	400
CONCLUSION DU CHAPITRE 7.....	407
CHAPITRE 8 : LES RÉSULTATS STATISTIQUES DE LA RECHERCHE.....	409
SECTION 1. L'ÉPURATION DES ÉCHELLES DE MESURE.....	409
1. Les variables indépendantes	411
1.1. L'échelle « Environnement concurrentiel »	411
1.1.1. L'analyse de la fiabilité de l'échelle « Environnement concurrentiel »	411
1.1.2. L'analyse de la validité de l'échelle « Environnement concurrentiel »	421
1.2. Les variables indépendantes correspondantes aux différentes stratégies appliquées sur la période 2000 à 2007	423
1.2.1. Le test du khi-deux comme test d'association de deux variables qualitatives	424
1.3. L'échelle « Planification stratégique ».....	430
1.3.1. L'analyse de la fiabilité de l'échelle « Planification stratégique ».....	430
1.3.2. L'analyse de la validité de l'échelle « Planification stratégique »	435
1.4. L'échelle « Recherche d'informations et Prospection »	437
1.4.1. L'analyse de la fiabilité de l'échelle « Recherche d'informations et Prospection ».....	437
1.4.2. L'analyse de la validité de l'échelle « Recherche d'informations et Prospection »	444
1.5. L'échelle « Profil entrepreneurial »	447
1.5.1. L'analyse de la fiabilité de l'échelle « Profil entrepreneurial »	447
1.5.2. L'analyse de la validité de l'échelle « Profil entrepreneurial ».....	454
2. Les variables dépendantes	455
2.1. L'échelle « Performance 2004-2007 ».....	455
2.1.1. L'analyse de la fiabilité de l'échelle « Performance 2004-2007 »	456
2.1.2. L'analyse de la validité de l'échelle « Performance 2004-2007 »	467
2.2. Les autres variables dépendantes	470
SECTION 2. LES MODÈLES EXPLICATIFS	474
1. Étude de l'impact de la capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre son environnement concurrentiel sur la performance de cette petite entreprise pour la période 2004-2007	478
2. Étude de l'impact des stratégies appliquées par l'entreprise entre 2000 et 2007 sur sa performance entre 2004 et 2007	480
3. Étude de l'impact de la planification stratégique d'une petite entreprise sur sa performance entre 2004 et 2007	491
4. Étude de l'impact de la recherche d'informations et de la prospection par la petite entreprise sur sa performance entre 2004 et 2007	492
5. Étude de l'impact du profil entrepreneurial du dirigeant sur la performance de la petite entreprise entre 2004 et 2007	494

6. Étude de l'impact de la capacité du dirigeant à comprendre son environnement concurrentiel sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise	495
7. Étude de l'impact des stratégies appliquées par la petite entreprise entre 2000 et 2007 sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise	497
8. Étude de l'impact de la planification stratégique mise en place par une petite entreprise sur sa recherche d'informations et sa prospection	508
9. Étude de l'impact du profil entrepreneurial du dirigeant sur la recherche d'informations et la prospection de la petite entreprise	510
10. Étude de l'impact du profil entrepreneurial du dirigeant sur sa capacité à comprendre l'environnement concurrentiel.....	512
CONCLUSION DU CHAPITRE 8 ET DE LA TROISIÈME PARTIE	516
CONCLUSION GÉNÉRALE : DISCUSSION DES RÉSULTATS ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES	519
SECTION 1. LA DISCUSSION DES RÉSULTATS, LE RETOUR À LA LITTÉRATURE ET LES IMPLICATIONS MANAGERIALES	519
1. La discussion des résultats obtenus	519
1.1. Les hypothèses validées	521
1.2. Les PE ne sont pas préparées à générer en continue de nouveaux avantages compétitifs	525
SECTION 2. LES APPORTS, LES LIMITES ET LES PERSPECTIVES DE NOTRE RECHERCHE.....	525
1. Les apports.....	525
1.1. Les apports théoriques	525
1.2. Les apports méthodologiques.....	525
2. Les limites de notre recherche	526
2.1. Les limites inhérentes à notre objet de recherche et au cadre conceptuel	526
2.2. Les limites de notre dispositif méthodologique	526
2.3. Les limites des résultats	527
SECTION 3. LES PERSPECTIVES ENVISAGÉES	528
1. Les perspectives méthodologiques	528
2. Les perspectives théoriques	528
BIBLIOGRAPHIE	529
LISTE DES FIGURES.....	555
LISTE DES TABLEAUX.....	557
GLOSSAIRE.....	562
TABLE DES MATIÈRES	563
ANNEXE 1 : Présentation du marché du vin.....	571
SECTION 1. LE MARCHÉ DU VIN À L'ÉCHELLE MONDIALE.....	571
1. La demande mondiale en vin	571

1.1. L'évolution de la consommation mondiale de vin	572
1.2. La tendance en termes de consommation dans les principaux pays.....	576
2. L'offre mondiale en vin et les principaux pays producteurs de vin.....	580
2.1. Le modèle traditionnel du « Vieux Continent »	583
2.2. Le contre-modèle des pays du « Nouveau Monde »	586
SECTION 2. POSITION FRANCAISE ET CRISE DE L'INDUSTRIE VITIVINICOLE	592
1. La France face à la concurrence internationale : la consommation des vins français est-elle en crise ?	592
1.1. La consommation des vins français est-elle en crise à l'étranger ?.....	594
1.2. La consommation des vins français est-elle en crise en France ?	600
1.2.1. Les changements dans la distribution des vins en France : atout ou obstacle ?	601
1.2.2. Quid de la relance de la demande intérieure française comme solution à la crise ?.....	603
2. L'obsolescence des mécanismes de régulation européens dans un marché mondialisé	607
2.1. Les tentatives de sorties de crise par la voie des réformes institutionnelles.....	607
2.2. Le changement de paradigme et la nécessaire réorientation de la position française ?	611
ANNEXE 2 : Macroscénarios (prospective VV-LR 2025).....	615
ANNEXE 3 : Questionnaire.....	629
ANNEXE 4 : Grille de lecture du contexte de crise.....	637
ANNEXE 5 : Agenda de notre recherche	669

ANNEXE 1 : Présentation du marché du vin

SECTION 1. LE MARCHÉ DU VIN À L'ÉCHELLE MONDIALE

Les chiffres concernant le marché du vin sont bien souvent des estimations. Ainsi, certaines données peuvent quelque peu varier d'une source à l'autre. Les données les plus courantes concernant ce marché du vin sont appréciées en volume (en hectolitres). Lorsque nous aborderons l'évolution de la demande, il sera important de distinguer l'évolution en volume et l'évolution en valeur. Les chiffres en nombre d'habitants sont plus rares. Par exemple, le nombre de consommateurs à l'échelle mondiale serait estimé à **270 millions**. La consommation de vin par an et par habitant varie grandement en fonction des pays.

Le tableau 182 de la page suivante donne un bref aperçu, des principaux volumes produits, exportés et importés par les principaux pays concernés par ce marché. Nous pouvons prendre note des ordres de grandeur ainsi que des tendances (sur la période 2003-2008) que nous commenterons dans les pages à venir.

1. La demande mondiale en vin

Le secteur du vin à l'échelle mondiale est en forte évolution depuis le début des années 1990. Certains agents exportateurs nous ont toutefois fait part de leur faible confiance vis-à-vis de ces chiffres qu'ils considèrent comme périmés bien qu'avancés par des organismes français ou internationaux. Ce serait le cas sur des marchés très particuliers comme la Chine. « Les chiffres et autres commentaires sur la Chine sont périmés de deux ans au moins, le marché chinois, par exemple, évolue rapidement, en seulement trois mois les tendances changent » (M. E.L., un courtier en vin). Certains conseillers du commerce extérieur de la France (CCE) rencontrés lors de notre étude témoignent de la difficulté d'évaluer et d'agréger des données bien souvent imprécises ou parfois même inexistantes.

Notons que cette difficulté à comprendre les évolutions rapides engendrées par la mondialisation ne concerne pas seulement le monde du vin mais aussi par exemple le monde de l'éducation comme en témoigne Robert F. Bruner, doyen de l'University de Darden School of Business en Virginie aux États-Unis. « So many American faculty members are trained with reference to American markets [...] But markets vary dramatically around the world,

often in ways that violate standard assumptions that might apply in the United States or other developed economies ».

**Tableau 182 : Production, exportations, importations
et consommation mondiales en vin de 2003 à 2007**

(Sources: OIV; CFCE, UE, DGDDI)

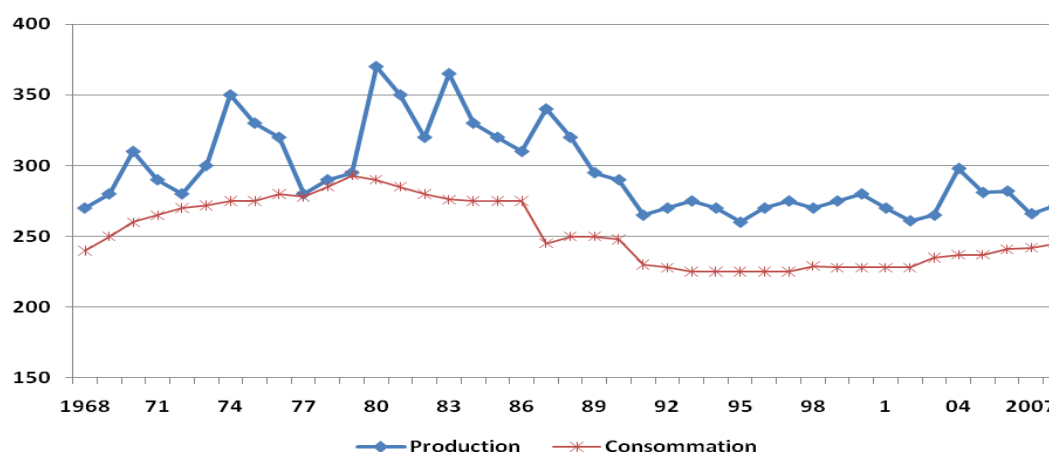
VIN (hors jus et moûts) (en millions d'hectolitres)	2003	2004	2005	2006	2007	2008 (p)
Production mondiale	264,7	300	282,8	286,6	266,1	266,9
dont						
Italie	44,1	53,1	53,1	53,5	46,6	46,9
France	46,4	57,4	52,1	52,3	45,8	43
Espagne	41,8	43	36,2	38,2	34,3	34,9
États-Unis	19,5	20,1	22,9	19,6	20,1	20,6
Argentine	13,2	15,5	15,2	15,4	15,5	14,7
Australie	10,8	14,8	14,3	14,3	9,6	11,8
Allemagne	8,2	10	9,3	8,9	10,2	10,4
Afrique du Sud	8,9	9,3	8,4	9,4	9,8	9,9
Chili	6,7	6,3	7,9	8,4	8,3	7,9
Exportations mondiales	72,2	76,9	79,7	84,7	91,1	NC
dont						
Italie	12,9	14,2	15,1	18	18,5	NC
France	15,1	14,2	14,1	14,7	15,1	NC
Espagne	12,4	14	14,4	14,3	15,3	NC
Australie	5,6	6,9	7,5	8	7,9	NC
Chili	4	4,7	4,2	4,5	6,1	NC
États-Unis	3,5	3,9	3,5	3,8	4,2	NC
Allemagne	2,8	2,7	3	3,1	3,5	NC
Portugal	3,2	3,2	2,6	2,9	3,5	NC
Moldavie	2	2,3	2,4	1	1,5	NC
Argentine	1,9	1,6	2,1	2,9	3,6	NC
Importations mondiales	68,9	74	77,3	78,1	81,3	NC
dont						
Allemagne	12,2	13	13,3	13,3	14,2	NC
Royaume-Uni	11	11,9	11,7	11,7	11,7	NC
France	4,6	4,8	5,5	5,3	5,4	NC
Ex-Urss	5,3	6,3	7,6	8,4	6,1	NC
États-Unis	6,1	6,4	7,1	7,7	8,4	NC
Belgique	2,7	2,8	2,9	3	3,1	NC
Canada	2,7	2,7	2,8	3	3,1	NC
Pays-Bas	3,3	3,2	3,8	3	3,5	NC
Japon	1,6	1,7	1,6	1,7	1,7	NC
Consommation mondiale	235,9	237,4	237,7	241,2	242	NC

(p=prévisions)

1.1. L'évolution de la consommation mondiale de vin

**Figure 47 : Évolution de la consommation et de la production mondiales en vin
(en millions d'hectolitres)**

(Source : CFCE/UBIFRANCE adapté par nos soins sur la période 2002-2009)

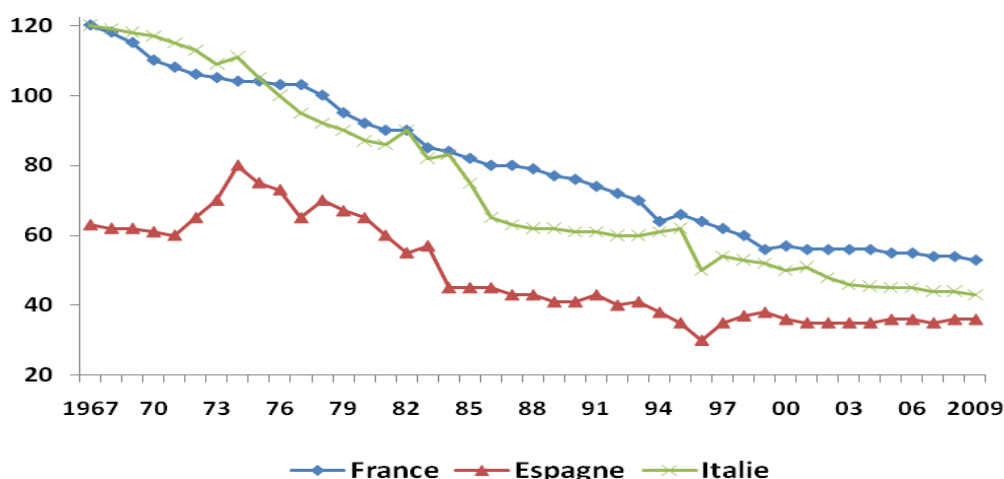


Constat sur la période 1960-1990 :

En termes de consommation intérieure, la France, l'Espagne et l'Italie, « Pays Traditionnellement Producteurs (PTP) » représentent 1/3 de la consommation mondiale de vin en 2003. De 1960 à 1990, peut être constatée une baisse forte et structurelle de leur consommation de vin en volume. À titre d'exemple, en France, ce volume a diminué de moitié en 30 ans. 133 litres étaient consommés en 1960 par habitant et par an, contre moins de 54 litres en 2006 (Viniflor - Deutsches Weininstitut, 2004).

**Figure 48 : Évolution de la consommation de vin en litre par habitant
des principaux PTP avec prévisions sur la période 2002-2009**

(Source : extraits de l'étude CFCE/UBIFRANCE : Perspectives du marché mondial du vin à l'horizon 2009)



Cette chute de la consommation mondiale sur cette période est imputable à la baisse des fréquences de consommation et à l'accès de plus en plus tardif en âge au vin. Sont en cause

l'évolution des goûts et des habitudes d'une population jeune moins nombreuse et séduite par l'apparition de nouveaux types de boissons sur le marché. Ces nouveaux types de boissons (surtout eaux minérales mais aussi soft drinks) viennent se substituer au vin comme produit alimentaire traditionnel.

Il faut aussi prendre en compte l'évolution des modes de vie. Les journées de « labeur » de travailleurs du secteur primaire sont remplacées progressivement par les journées des nouveaux métiers qu'offre le secteur tertiaire. Il est bel et bien révolu le temps des mineurs du nord de la France consommant jusqu'à 14 litres par jour d'un « vin aliment » (à plus faible degré d'alcool, environ 8,5°, coupé à l'eau et parfois sucré). Le vieillissement des populations emporte avec lui des consommateurs réguliers d'un « vin aliment » consommé à différents moments de la journée et sous diverses formes. Ainsi, en France, les consommateurs réguliers de vin sont passés de 51 % en 1980 à 21 % en 2005, les consommateurs occasionnels de 30 % en 1980 à 41 % en 2005, et les non-consommateurs de 19 % en 1980 à 38 % en 2005 (*Source : Onivins-INRA-UM2-Crego Enquêtes sur la consommation du vin en France*). De fait, le verre de vin à l'heure du petit déjeuner persiste encore chez les retraités, mais peu de Français mélangent encore comme dans le Quercy le fond de leurs soupes... avec une bolée de vin. Dans le film « Les vieux de la vieille » réalisé par Gilles Grangier en 1960, les dialogues de Michel Audiard (adaptés d'un roman de René Fallet) illustrent à leur manière tout au long du film le quotidien de "vieux" : celui d'une génération qui arrive à la retraite à la fin des années 1950. À 65 ans, on est "vieux" et non pas encore "jeune senior". La population est encore fortement rurale et sédentarisée et la consommation de vin bat son plein avec 133 litres consommés par habitant et par an en 1960. En voici un extrait : Blaise (Noël-Noël) en parlant de son fils s'adresse à Jean-Marie (Jean Gabin) : "Il me traite comme un vieux et cela me fait malice et couché tôt et la flanelle et la tisane. Et à table le pinard ! De l'eau dedans comme-ci j'avais six mois ! C'est pas ma faute si j'ai 65 ans, j'ai mis assez de temps pour les avoir". Les générations suivantes seront de plus en plus nomades conciliant difficilement consommation de vin et conduite quotidienne de véhicules motorisés.

Concernant les modes de consommation dans les Pays Traditionnellement Producteurs, eux aussi tendent à évoluer. Bien que la consommation reste majoritaire au cours des repas, il faut constater que la consommation de vin passe progressivement de la sphère « alimentaire » à la sphère « plaisir ». La consommation se fait donc avec une fréquence moins élevée mais progressivement vers des vins de meilleure qualité.

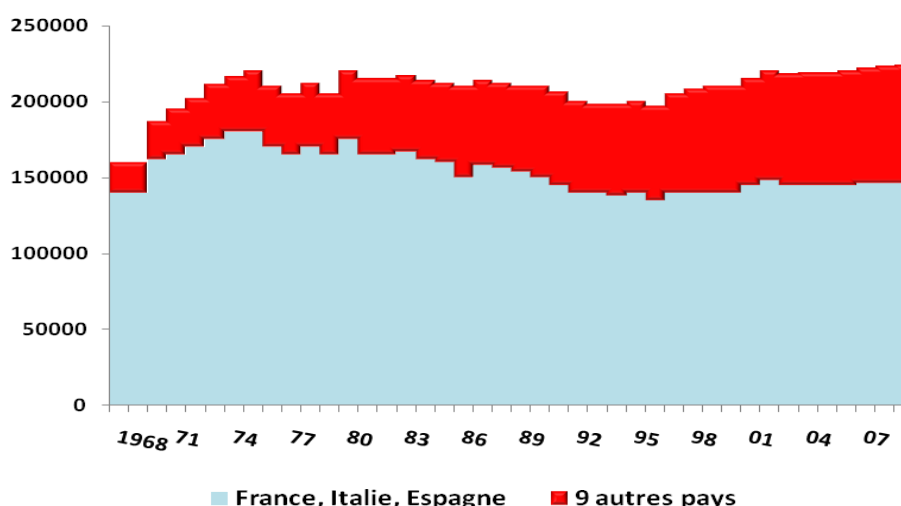
Constat sur la période 1990-2009 :

À l'échelle mondiale, ce secteur du vin, qui s'est relativement stabilisé en volume depuis la fin des années 1990, a observé un déplacement d'une consommation vers « des » consommations non seulement occasionnelles de consommateurs à pouvoir d'achat généralement élevé, mais aussi vers de nouveaux pays (Europe du Nord, Amérique du Nord, Asie,...). Cette augmentation de la consommation dans les nouveaux pays aura été progressive pour des raisons de pouvoir d'achat mais aussi de culture. Cette lente, mais régulière évolution, s'est traduite par un développement des échanges internationaux.

Depuis le début des années 2000, en termes de consommation à l'échelle mondiale, la tendance est à la hausse aussi bien en volume qu'en valeur. Après s'être relativement stabilisée en volume autour de 220 millions d'hectolitres à la fin des années 1990, elle est remontée progressivement pour atteindre 226 millions d'hectolitres en 2001 puis 245 millions d'hectolitres en 2009. En valeur, sur les cinq dernières années, le chiffre d'affaires réalisé par la vente mondiale de vin continue d'augmenter plus vite que la consommation mondiale en volume sur cette période (+1,8 % par an versus +1,2 %).

**Figure 49 : Évolution de la consommation de vin (en milliers d'hectolitres)
sur 12 pays étudiés**

(12 pays concernés : France, Italie, Espagne et Allemagne, Belgique, Danemark, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suisse, Canada, États-Unis, Japon)
(Source : CFCE/UBIFRANCE)



Concernant les habitudes de consommation, elles restent très diversifiées à l'échelle internationale. Il est à noter que la progression de la consommation en dehors des repas est plus importante dans les pays nouveaux consommateurs et à culture anglo-saxonne (Royaume-Uni, Pays-Bas, États-Unis) et parmi les jeunes.

Les goûts des consommateurs eux aussi évoluent. Les blancs sucrés (type allemand), les vins peu aromatiques, les tanins jeunes sont de moins en moins consommés. Les vins très aromatiques, vanillés-boisés et aux tanins souples sont en progrès, plus accessibles aux nouveaux palais et plus adaptés à la consommation pendant et en dehors du repas. Les vins légers et trop vifs ne sont appréciés que très localement.

Constat sur la période de 2009 à aujourd'hui :

En 2010, en France, persiste une baisse structurelle de la consommation nationale qui atteint 30 Mhl. La consommation par habitant continue de diminuer pour atteindre 45 litres en 2010. En 2011, nous manquons de recul pour décrire ce qui caractériserait une évolution particulière de la consommation mondiale suite à la crise financière de 2008. En 2007 et 2008, la tendance en termes de croissance du marché mondial s'accroissait sur les vins dont le prix était « moyen » c'est-à-dire à plus de 10 dollars ou 7,50 euros (+ 17,2% en 2007-2008) (Etude IWSR pour Vinexpo 2008). Cependant, en raison de la baisse du pouvoir d'achat, de nombreux consommateurs ont choisi de modifier leur mode de consommation, ainsi le vin serait consommé plutôt à domicile. « Au Royaume-Uni, la fourchette £8 - £15 sera la plus affectée au stade des ventes de détails de vin. La crise va freiner la consommation de vin haut de gamme, particulièrement sur les marchés scandinaves et aux Pays-Bas » (Chalmin, 2009 : 336). Finalement, pour le producteur français, les stratégies d'accès au marché et notamment à la Grande Distribution au Royaume-Uni deviennent hypercompétitives : « Pour entrer dans les rayons de Tesco, le prix par bouteille doit s'aligner sur la concurrence. Les formes de promotion actuelles chez Tesco ou Sainsbury sont de *3 bouteilles pour 9-10 £* ou encore *Achetez 2 bouteilles et la 3^{ème} est gratuite* » dicit C. Palmowski, ancien directeur marketing des Vignerons Catalans, France.

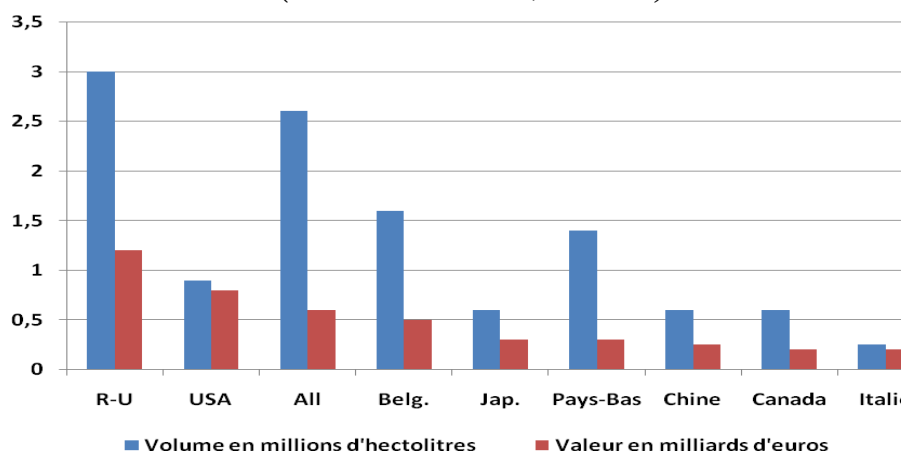
1.2. La tendance en termes de consommation dans les principaux pays

Dans un premier temps et avant de décrire plus en détail les dynamiques propres « aux marchés internationaux » du vin, nous souhaitons garder en tête un positionnement des exportations françaises sur ces marchés. Le graphique exposé ci-contre (*cf.* figure 50) est une photographie du positionnement en 2005 des exportations françaises en valeur et en volume sur ses principaux marchés. Nous noterons une faible pénétration des marchés italiens et espagnols (marchés espagnols non représentés sur le graphique) pour ces exportations

françaises, la France, l'Italie et l'Espagne se concurrençant principalement sur leurs marchés d'exportations.

Figure 50 : Les exportations françaises en 2004 : les principaux clients

(Source : UBIFRANCE, avril 2006)



Dans un second temps, nous décrirons les mutations à l'œuvre à l'échelle internationale sur les quarante dernières années. Concernant l'évolution de pays traditionnellement consommateurs, la Suisse et l'Allemagne mises à part, nous noterons l'émergence de marchés nouveaux et en forte croissance. La baisse de la consommation dans les pays traditionnellement producteurs est ainsi compensée par la hausse constante de la consommation en vin dans les marchés nord européens et surtout nord américains. Nous tenterons de saisir les ressorts de ces dynamiques de consommation afin de mettre en perspective l'« inéluctable » déclin de la consommation en volume de vin des PTP et plus particulièrement celui de la consommation française.

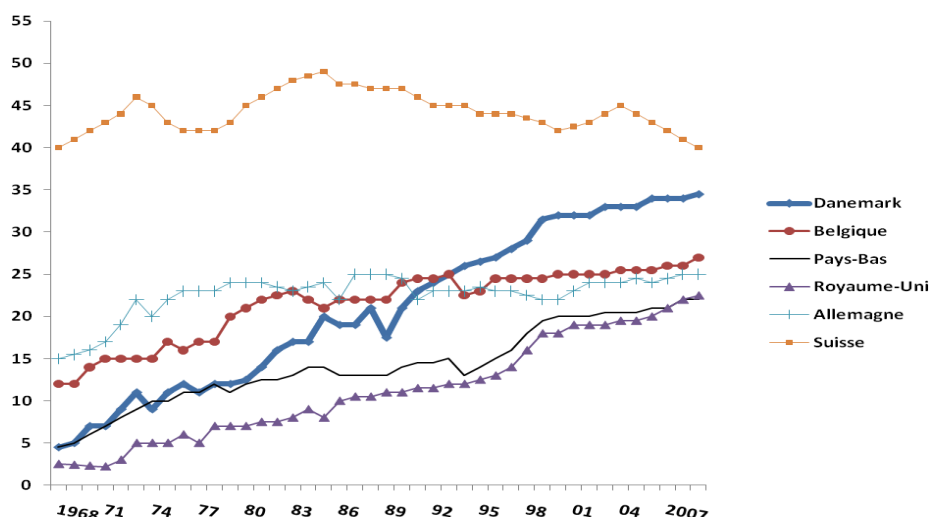
Étant donné leur position en termes de valeur et de volume pour les exportations françaises, nous exposerons dans un premier temps les marchés européens :

Le marché nord européen :

D'autres pays participent à la croissance du marché mondial. C'est le cas du Royaume-Uni dont la consommation a augmenté de 40 % en volume entre 1995 et 2004. Le Royaume-Uni est le second pays importateur au monde derrière l'Allemagne. Selon l'International Wine and Spirits Record (IWSR), la crise financière mondiale aurait un effet « limité » sur la consommation de vin au Royaume-Uni. L'étude de l'IWSR prédit une augmentation de 6 % au cours de la période 2008-2012, un rythme supérieur à celui de la production [mondiale] (+ 3,83 %) (Chalmin, 2009). Ce marché est dynamisé par les marques commerciales. Le

concept marques/cépages y prédomine. Des supermarchés comme Tesco commencent à exiger des Sud Africains qu'ils exportent leurs vins en vrac pour baisser le bilan carbone et rapatrier la valeur ajoutée. Ceux qui n'acceptent pas ces conditions perdent des parts de marché.

Figure 51 : Évolution de la consommation en litre par habitant de pays non producteurs avec « prévisions sur la période 2002-2009 »
(Source : CFCE/UBIFRANCE)



D'un côté, les pays comme le Danemark, la Belgique, les Pays-Bas et bien sûr le Royaume-Uni ont des consommations par an et par habitant en forte progression depuis la fin des années 1960. D'un autre côté, l'Allemagne et la Suisse sont des pays producteurs de vin. Leur croissance sur les 30 dernières années en termes de consommation de vin par habitant n'est pas aussi importante que dans les autres pays du marché nord européen énoncés ci-dessus. Il faut insister sur le fait que l'Allemagne reste surtout le premier pays importateur de vin en volume au monde. Son marché est largement dominé par les prix.

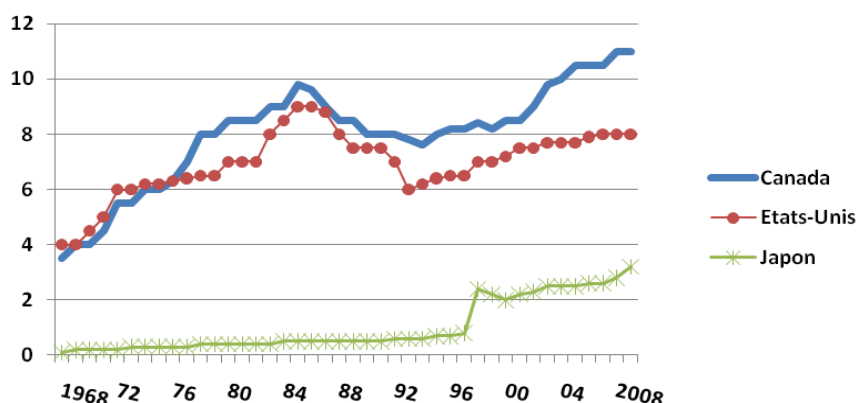
Le marché nord américain :

Les États-Unis ont présenté lors de la dernière décennie un taux de croissance exceptionnel en termes de consommation de vin. Entre 1995 et 2007, les Américains ont augmenté de 60 % leur consommation de vin. Ils sont devenus un marché très disputé dont la concurrence s'est exacerbée. Dans les années à venir, les Américains deviendront les principaux consommateurs mondiaux de vin en valeur et en volume ! En valeur, à l'horizon 2012, les Américains seront les plus dépensiers au monde (\$ 25,5 milliards, soit + 14 % par rapport à 2008), suivis par les Britanniques (\$ 16,4 milliards, soit + 6,6 %) et les Français (\$ 13 milliards, soit -1,6 %). En 2005, 65 % des vins importés étaient consommés en CHR (Café, Hôtel et Restaurant). En volume, les États-Unis deviendront donc le premier pays consommateur de vin au monde

devant l'Italie qui elle-même avait devancé la France en 2007. M. C. Jammes (directeur des études économiques au Conseil Interprofessionnel des Vins du Languedoc) interrogé en mars 2007 précise : « Si le marché américain est en train de devenir le premier marché à l'instar de ce qui se fait déjà en Angleterre, **ce sera un marché plus ouvert avec des consommations différentes, moins traditionnelles** ».

Concernant le marché canadien, sa consommation de vin a augmenté spectaculairement de plus de 66 % sur la période 2000-2009 (ISWR-Vinexpo, 2009). Les vins rouges et rosés sont les plus consommés (61 % du volume total de vin vendu). Plus précisément, la consommation de vins rosés a augmenté de plus de 60 % sur cette période 2000-2009. Cette croissance de consommation de vin se fait au détriment de la consommation en bière même si cette dernière continue de croître en volume (+ 0,9 % entre 2008 et 2009). En 1993, la bière représentait 53 % de la valeur monétaire des ventes, alors que le vin représentait 18 %. En 2009, la part de marché de la bière représentait 46 % tandis que celle des vins était passée à 29 %.

Figure 52 : Évolution de la consommation en litre par habitant de 3 pays hors Europe avec prévisions sur la période 2002-2009
(Source : CFCE/UBIFRANCE)



Les autres principaux marchés hors Europe :

Le marché japonais est en croissance. C'est un marché de produits importés « haut de gamme ». En 2010, la consommation de vin bio semblait de plus en plus appréciée.

Le marché de l'ex-URSS est le **4^{ème} marché importateur au monde de vin en volume (+ 30 % par an sur la période 2003-2006)**, derrière le marché nord américain.

Le marché chinois augmente de 20 % par an depuis quelques années. L'urbanisation rapide de la Chine s'accompagne d'une hausse spectaculaire des revenus. Les classes moyennes et aisées devraient passer de 150 millions à plus de 400 millions d'ici à 2020 et environ 800 villes disposeront d'un revenu disponible par habitant supérieur à celui de Shanghai en 2010. Les entreprises vitivinicoles étrangères qui s'intéressent au marché chinois auraient donc tout

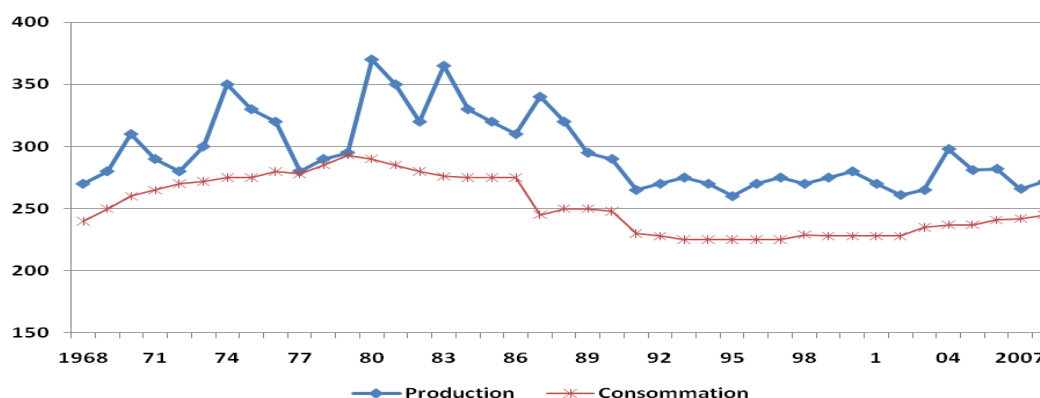
intérêt à privilégier les « **petites** » **villes qui recèlent un formidable potentiel commercial**. Toutefois, il faut aussi noter que l'estimation de la consommation chinoise en vin s'avère en réalité difficile car elle a ceci de particulier qu'elle comprend beaucoup de mélanges de vin et de jus de fruit. Le vin typé à l'européenne ne représenterait que 6 millions d'hl par an seulement. La Chine cultive du raisin (5^{ème} superficie mondiale de production) mais principalement du raisin de table. Il apparaîtrait que le développement de la consommation de vin est d'autant plus accepté par le gouvernement chinois qu'il participerait à faire baisser la consommation en alcool fort. Il semblerait que ce marché chinois soit friand de vins d'origine française peu importe que le cépage soit mis en valeur. Certains agents prétendent que les vins du Languedoc-Roussillon sont appréciés parce que plus fruités et variés et qu'ils se marient bien avec les plats épicés présents dans de nombreuses régions chinoises.

2. L'offre mondiale en vin et les principaux pays producteurs de vin

Quels que soient les moyens utilisés pour y arriver, l'offre mondiale de vin accompagne l'évolution de la demande et tend ainsi vers une amélioration de la qualité des vins produits (cf. figure 53 ci-dessous).

Figure 53 : Évolution de la consommation et de la production mondiales en vin (en millions d'hectolitres)

(Source : CFCE/UBIFRANCE adapté par nos soins sur la période 2002-2009)



L'Évolution des surfaces plantées en vignes (en hectares) :

Un vignoble mondial en baisse sur la période 1976-2000 :

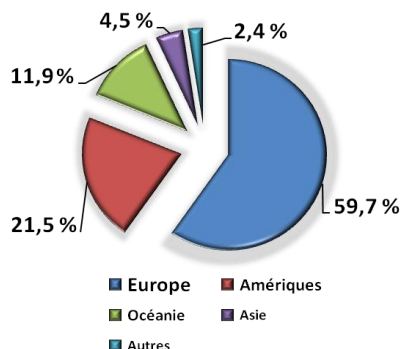
Nous précisons que la production mondiale de vin suit naturellement l'évolution du vignoble (en hectares), toutefois l'économie viticole inclut une autre variable : la progression régulière des rendements moyens de raisins par pied de vigne (en kilogrammes). Ainsi, même si la superficie mondiale en vigne était à la baisse entre 1976 et 2000 passant de 10 millions

d'hectares à environ 7,8 millions d'hectares, la production mondiale de raisin est restée stable entre 1976 et 2000.

Un vignoble mondial stable sur la période 2001-2008 :

Figure 54 : Répartition par continent en 2004 des surfaces vitivinicoles

(Source: International Organisation of Vine and Wine)



Entre 2001 et 2008, nous pouvons toutefois apprécier de légères variations. Entre 2002 et 2004, l'évolution des surfaces mondiales plantées en vigne était en légère augmentation et s'est accompagnée d'une légère augmentation de la production mondiale de raisins (618 millions de tonnes en 2002 à 660 millions de tonnes en 2004). Entre 2007 et 2008, a pu être observée une légère réduction du vignoble mondial, qui représente en 2008 près de 7,8 millions d'hectares (Chalmin, 2009).

Tableau 183 : Classement « top 11 » des vignobles dans le monde en 2007

(Source : données OIV)

<i>Pays</i>	<i>Superficie 2006</i>	<i>Superficie 2007</i>	<i>Évolution</i>
1. Espagne	1 174 000 ha	1 169 000 ha	↘ 5 000 ha
2. France	887 000 ha	867 000 ha	↘ 20 000 ha
3. Italie	843 000 ha	840 000 ha	↘ 3 000 ha
4. Turquie	527 000 ha	525 000 ha	↘ 2 000 ha
5. Chine	490 000 ha	490 000 ha	=
6. USA	406 000 ha	409 000 ha	↗ 3 000 ha
7. Portugal	249 000 ha	248 000 ha	↘ 1 000 ha
8. Argentine	223 000 ha	230 000 ha	↗ 7 000 ha
9. Roumanie	213 000 ha	205 000 ha	↘ 8 000 ha
10. Chili	195 000 ha	197 000 ha	↗ 2 000 ha
11. Australie	169 000 ha	174 000 ha	↗ 5 000 ha

Comme nous en informe le tableau ci-dessus, cette évolution des surfaces mondiales plantées en vigne combine deux tendances opposées : l'augmentation des vignes plantées

dans l'hémisphère sud et la réduction du vignoble au sein de l'Union Européenne (UE). Ce déclin va s'accroître dans l'UE en raison des mesures d'arrachages préconisées par la dernière Organisation Commune du Marché du vin (OCM-vin).

En conclusion, entre 2001 et 2010, le vignoble mondial reste globalement stable. Ainsi, ce sont bien deux tendances opposées qui se confirment tout autant que deux modèles de production bien distincts qui s'affirment. Bien plus que cela, il s'agirait de deux « philosophies du produit » qui s'affrontent parmi les producteurs mondiaux de vin. Une cohabitation des deux modèles au sein d'un même pays de production est-elle possible ?

Avant d'aborder plus en détail ces deux modèles, nous souhaitons exposer un tableau de synthèse illustrant les caractéristiques distinctes et propres aux deux modèles.

Tableau 184 : Comparaison des caractéristiques relatives aux deux modèles de production

(Source : Arja, 2006 : 82-83)

	<i>Modèle traditionnel du « Vieux Continent »</i>	<i>Modèle du « Nouveau Monde »</i>
Produits	Vin AOC	Vin de cépage
Organisation de la filière	Autour des producteurs	Autour des acteurs de l'aval
Structures de production	Prédominance des petites structures	Grande concentration des leaders nationaux
Approvisionnements	Dichotomie entre producteurs et Négociants	Intégration verticale plus ou moins poussée
Procédés de production	Procédés traditionnels sous cahiers des charges très stricts	Procédés industriels
Commercialisation	Terroir : actif spécifique Marque collective	Cépage : actif générique Marque propre
Environnement institutionnel	Alourdi par l'interférence des réglementations de plusieurs « institutions » internationales et nationales	Environnement allégé
Qualité	Garantie par la certification	Garantie par la marque

Dans un premier temps, nous présenterons le modèle du « Vieux Continent » en panne de dynamismes et d'innovations. Il lorgne vers le second modèle du « Nouveau Monde » que nous présenterons dans un second temps. Ce dernier monte en puissance partant à la conquête, part de marché par part de marché, des pays historiquement dans le giron du premier (marchés nord européens) ou en forte croissance (États-Unis et bientôt la Chine ?).

2.1. Le modèle traditionnel du « Vieux Continent »

En 2009, l'Espagne, l'Italie et la France, pays « traditionnellement producteurs de vin » représentent plus de 50 % de la production mondiale. En 2008, l'Italie consolide sa position de premier producteur mondial de vin avec 48,7 millions d'hectolitres (Miohl) devançant pour la première fois la production française (43 Miohl).

Parmi les deux modèles présentés ci-dessus, le modèle dit du « Vieux Continent » ou « bordelais » se réfère à un terroir, une histoire, une tradition. Un cru bien renommé est vendu à une échelle relativement limitée, via des circuits de distribution les plus valorisants (caviste, hôtel, restaurant, etc.). Ce modèle semble capitaliser les sympathies en affirmant la durabilité d'une réconciliation entre culture et commerce, entre appartenance à une communauté supranationale et ancrages locaux.

Le cas de la France :

Lors de ces 25 dernières années et pour répondre à l'évolution des modes de consommation, la France vitivinicole a évolué vers plus de qualité. Des tendances générales observées à l'échelle nationale en attestent. A ce titre, peuvent être citées : la croissance régulière des surfaces et de la production revendiquée en VQPRD, la baisse importante des surfaces et de la production en VDT, la progression de la part relative des productions revendiquées en VDP (nouvellement appelées IGP). L'accent a ainsi été mis sur l'adaptation des outils de production.

Face à la montée en puissance d'une concurrence du « Nouveau Monde », nombreux sont ceux qui s'interrogent sur la nécessité de faire évoluer davantage le modèle du « Vieux Continent » notamment en termes de commercialisation. Il est question d'« inadaptation » de ce modèle du « Vieux Continent » face aux marchés en croissance. Cette inadaptation serait due, « non pas seulement, comme on le dit souvent, à la complexité de notre offre, mais à l'absence de marques jouant le rôle de fil rouge, de guide rassurant pour capter puis guider ces nouveaux venus dans un univers plus complexe que celui de leurs boissons habituelles » (Berthomeau, 2001 : 4). Des enjeux ont ainsi été mis en évidence pour faire davantage évoluer ce modèle à l'échelle de la filière : 1) clarifier l'offre et rassurer le consommateur (en rendant lisibles les gammes et en rendant homogène la qualité) ; 2) coordonner et accroître les moyens promotionnels et renforcer la bannière France.

Ces enjeux sont réels, cependant la prise de conscience semble tardive. Les vins français ne réinvestissent que 5 % de leur marge commerciale dans l'immatériel contre 20 % pour les marques type vins du Nouveau Monde. Les entreprises individuelles n'en ont pas les moyens, à l'opposé, une marque comme Hardys investit en millions d'euros.

La filière semble en accord sur la nécessité de redynamiser l'offre en portant les efforts sur la professionnalisation de l'approche commerciale. Le débat est pourtant inéluctable lorsque l'on aborde les procédés de fabrication des vins avec pour objectif l'adaptation des vins produits aux goûts des marchés en forte croissance. En d'autres termes, à la question « faut-il laisser une place prépondérante à l'aval de la filière pour qu'elle pilote les commandes ? », J.-P. Azam, professeur à la Toulouse School of Economics, répond :

« À l'heure actuelle si on veut vendre du vin sur la planète, il faut qu'il ait 40 % de cabernet sauvignon, 40 % de merlot, 20 % de cépage local, et une année en barrique de fût de chêne. Et, là, quoi que ce soit, vous avez toujours le même goût et ça se vend très fort ! Il y a quelques années c'étaient la mode des cépages purs, et puis le marché a commencé à travailler sur les assemblages. Il s'agit de se dire que face à la concurrence et à des vins qui sont tous identiques et moins chers, on n'arrivera pas à gagner la bataille si on cherche à produire les mêmes vins, moins chers. Comme je l'ai déjà dit, dans le territoire de Gaillac, il y a des gens qui vendraient davantage s'ils en avaient davantage. C'est cette idée de produit qualitativement différent qui est la clef de la solution. »

Selon C. Riou d'Inter Rhône, pour faire face à l'évolution du marché du vin à l'échelle mondiale, l'œnologie doit s'intégrer dans une démarche marketing. « Le "marketing technique" doit être au centre du marketing mix et répondre à la question "quel vin pour quel consommateur" » ? (Source: *Entretiens viticoles Rhône Méditerranée à l'ENTAV / ITV France*). D'autres acteurs de la filière française sont contre cette démarche marketing et préconisent que l'exportation de vin doit s'accompagner d'une formation (éducation) des consommateurs néophytes afin de les ouvrir à la diversité des vins. Selon eux, ces consommateurs vont se lasser à terme des monocépages. Les bicépages commencent à devenir d'actualité. Les vins d'assemblage étant la prochaine étape, les Français seront bien placés pour vendre leurs vins.

Le cas de l'Espagne :

Gavignaud-Fontaine (2000 : 555) nous rappelle qu'au début des années 1990, l'Espagne était considérée par de nombreux experts comme notre principal concurrent à court et moyen terme. « Sur le papier, la structure du vignoble, son niveau d'entretien, ses rendements (23 hl/ha) en font un pays en retard ». Depuis, le modèle espagnol s'est précisé. En juillet 2007, le ministère de l'agriculture espagnol a rendu public le plan stratégique de la viticulture

nationale, Estrategia 2010, qui visait à faire de l'Espagne le leader mondial du vin à l'horizon 2010. « Dans les pays producteurs, c'est généralement la production qui impose sa vision du développement de la filière. Pour la première fois en Espagne, nous sommes partis d'une analyse du marché mondial pour décider des mesures qui permettront d'adapter notre production » dicit Rafael del Rey, directeur de la Fédération Espagnole du Vin (FEV).

Aujourd'hui, les observateurs français suivent de près l'évolution des modèles économiques des vignobles de la Rioja et de la Mancha. On parle de « redoutable compétitivité », de l'« explosion des exportations espagnoles » (le plus grand vignoble au monde) qui ont doublé en volume entre 1995 et 2005.

Les facteurs clefs de succès invoqués sont un soutien efficace des pouvoirs publics, et mieux que cela, une image positivée du vin depuis 2003 grâce à une loi espagnole qui a classé le vin comme produit culturel et alimentaire. Est aussi évoqué le SMI agricole espagnol qui est égal à 50 % du SMIC français, avec des structures de production plus proches du nouveau monde. « Ils ont fait un peu comme les champenois, c'est-à-dire qu'ils ont un producteur avec qui ils ont des contrats pluriannuels et avec un soutien technologique sur les producteurs [...] ils ont même créé un restaurant commun à Bruxelles où se retrouvent tous les fonctionnaires des régions vitivinicoles, c'est vraiment autre chose, le lobbying efficace, intelligent » (*Source: interview de J. Clavel du 20/11/2007*).

Concernant la Rioja, ce sont les vins jeunes (vins du millésime) qui progressent le plus ainsi que les vins de grandes réserves (plus de 8 ans). En 2007, ses principaux pays importateurs de vins sont le Royaume-Uni, la Suisse, les États-Unis et la Suède. La Rioja produit environ 3,5 millions d'hl. En 2008, ses exportations représenteront bientôt un quart de sa production. « L'Espagne qui a gagné 10 millions d'hectolitres en 10 ans cela veut dire 1 million d'hectolitres par an gagné par essentiellement 10 marques : les gens de la Rioja, Freixenet qui ont investi dans des régions qui produisaient peu et non réputées, avec des moyens de communication et de mise en marché qui n'ont rien à voir, par exemple, avec nos structures à nous en Languedoc et donc avec des moyens de pénétrer des marchés dans la mesure où l'offre est concentrée sur des metteurs en marché et permet de se positionner bien mieux » (*Source : interview de L.M. Teisserenc, directeur du syndicat des Côtes de Thongue en 2007*).

Le cas de l'Italie :

Au-delà d'une focalisation sur les concurrents du Nouveau Monde, il est important de se remémorer qu'au début des années 1990, l'Italie était considérée par nos viticulteurs méridionaux français comme « le » concurrent n°1. Gavignaud-Fontaine (2000 : 555) nous rappelle que « l'élévation du niveau de formation et des connaissances œnologiques touche aussi l'Italie qui reste un concurrent sérieux à long terme [...] ». En 2008, non seulement le ministre de l'Agriculture, Luca Zaia, s'est réjoui de voir son pays devenir le premier producteur de vins devant la France, mais il précisait que 60 % de la production viticole italienne serait cette même année composée de vins de qualité. Ceci reste l'un des atouts majeurs de l'industrie vitivinicole italienne puisque près de 500 vins italiens disposent actuellement de dénominations spécifiques sur la qualité (Doc, Docg et Igt), dont la majorité sont issues de quatre régions : la Vénétie, les Pouilles, l'Emilie-Romagne et la Sicile. Enfin, l'Italie se positionne comme le premier producteur de vin bio au monde devant la France. En 2007, le ministre Luca Zaia a rappelé l'importance du marché américain (troisième importateur mondial) puisque **le tiers des vins importés et consommés en 2007 aux États-Unis furent « made in Italy »**.

En 2009, les exportations italiennes ont progressé en raison de la forte demande sur ces deux principaux marchés : les États-Unis mais aussi l'Allemagne.

Pour comprendre cette dynamique italienne, nous présentons le témoignage de M. R. V. de la direction des Achats de Metro Cash and Carry en Hongrie en 2007 : « [...] sur leurs stands aux salons de Budapest, les Français font pâle figure avec leurs vieilles étiquettes et leur maigre anglais parlé devant des Italiens bilingues et accueillant, leurs belles animatrices, leurs étiquettes design et colorées, et pour des vins aussi bons que les vins français... ».

2.2. Le contre-modèle des pays du « Nouveau Monde »

Les pays communément appelés du « Nouveau Monde » ou de « l'hémisphère sud » sont : l'Australie, le Chili, les États-Unis, l'Afrique du Sud. D'autres pays, bien que traditionnellement producteurs, sont aussi considérés comme du Nouveau Monde : l'Argentine, la Roumanie (Moldavie) et la Hongrie. D'autres pays sont d'ores et déjà considérés comme du « Nouveau Nouveau Monde », c'est le cas d'une part du Brésil, de la Chine, de l'Inde et d'autre part de l'Afrique du Nord, de la Géorgie et de l'Ukraine.

Comparé au modèle précédemment cité, le modèle du « Nouveau Monde » se réfère à :

- une stratégie de standardisation impliquant un rapport coût/volume faible avec de gros volumes de vin alignés sur le prix mondial ;
- un vin de qualité quasi-égale d'une année sur l'autre. On parle d'homogénéité qualitative. Les vignobles sont très suivis avec de nombreux techniciens et une grande importance est donnée à la dégustation des baies et des vins en cours de vinification. Les produits sont sans défauts. À ce titre, les pratiques œnologiques du « Nouveau Monde » sont déterminantes dans la compétition avec les pays traditionnellement producteurs du fait de leur impact sur les coûts ;
- des vins francs, fruités, aux tanins souples. La priorité est donnée à l'adaptation aux marchés donc aux goûts des consommateurs des marchés cibles. Les produits sont toujours ciblés avant d'être élaborés ;
- un concept fort : Marques / Cépage(s), un bon dosage de marques-gammes et peu de marques uniques. Les étiquettes sont simples, séduisantes, voir « décomplexées ». Leurs vins apparaissent plus accessibles parce que mieux identifiables. Les producteurs du « Nouveau Monde » symbolisent la modernité aux yeux des consommateurs ;
- des implantations sur des marchés export en développement avec lesquels existent bien souvent des proximités culturelles (vins d'Australie et des États-Unis vendus au Royaume-Uni, vins d'Afrique du Sud vendus aux Pays Bas, vins du Chili et d'Australie vendus aux États-Unis). Le positionnement est ainsi principalement axé sur les pays consommateurs non « traditionnellement » producteurs, avec une politique agressive de pénétration des marchés, portée par la bonne image véhiculée par ces pays depuis quelques années ;
- une forte agressivité commerciale qui permet la création de nouveaux marchés (à l'instar de Distell, de plus en plus dans des pays en voie de développement). Il faut dire que leur concept Marques / Cépage(s) facilite la fidélisation de consommateurs majoritairement occasionnels. Ces marques sont aussi mieux acceptées par les distributeurs à l'export, à qui les pays du Nouveau Monde octroient des budgets de trade-marketing conséquents. À ce titre, nous pouvons citer l'influence de campagnes marketing importantes par les producteurs de vin notamment australiens aux États-Unis. Duquesnois (2012) cite aussi l'exemple de la pénétration progressive, depuis 2007 environ, des producteurs de vins chiliens sur des marchés prometteurs africains tels que l'Angola, l'Éthiopie ou encore le Nigéria. De même, depuis 15 ans, les producteurs de vins sud-africains via des marques telles que *Nederburg*, *Two oceans*, *Douglas Green*, travaillent à la création de nouveaux marchés en Afrique de l'est (Ouganda, Mozambique, Madagascar, Réunion, Zambie) et du sud ouest (Botswana, Angola,

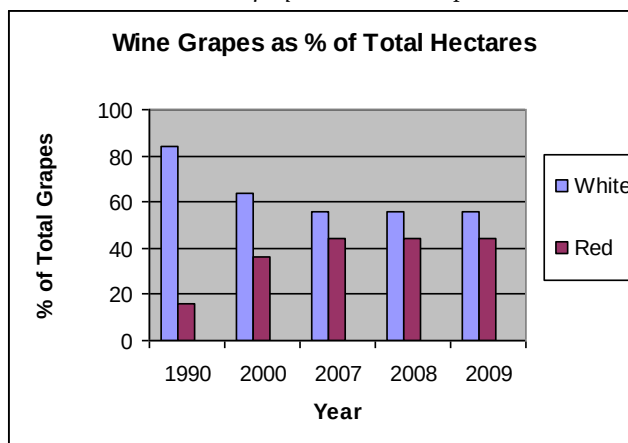
Cameroun, Nigéria). Leur positionnement reste la moyenne gamme avec une offre en vins de cépage : Merlot, Cabernet, Syrah, etc. Ces exemples montrent l'agressivité commerciale des producteurs de vins du « Nouveau Monde », sans compter que ces derniers cherchent activement à développer leur propre marché intérieur. À titre d'exemples, nous pouvons citer les actions de promotion mises en place par l'organisation professionnelle pour la promotion des vins sud-africains nommée Wosa (Wine of South Africa). En prévision de l'organisation de la Coupe du Monde 2010 de football, un programme de formation de 2010 serveurs à la sommellerie a été mis en place, s'adressant notamment aux demandeurs d'emploi de la communauté noire. De plus, la société Distell travaille à produire des vins en adéquation avec les goûts de la communauté noire sud africaine qui traditionnellement consomme de la bière ;

- des vins vendus essentiellement en Grandes et Moyennes Surfaces (GMS) avec une gestion adaptée en termes de présentation, animation et promotion – prix ;
- des positionnements prix en hausse, générateurs de marges pour les distributeurs. Selon C. Palmowski, « les Australiens ont du succès parce qu'ils acceptent de démarrer à un faible prix et puis ils réévaluent leur prix après adhésion du consommateur et en accord avec Tesco passant de 4 £ à 6 £ prix consommateur » ;
- des stratégies orientées sur les créneaux porteurs auxquels sont sensibles leurs marchés d'exportation (promotion de la biodiversité, campagne contre la cruauté envers les animaux, empreinte carbone, etc.). Les stratégies d'exportation de vin en vrac sont privilégiées par les États-Unis pour réduire les coûts de transports, d'embouteillage, de packaging sans oublier la tendance à la réduction de l'empreinte carbone. Ainsi, les producteurs d'Afrique du Sud utilisent déjà des bouteilles légères de 350 g. au lieu de 450 g. Le vin sud-africain exporté vers la Suède se fait par des bag-in-box qui sont considérés par les dispositions douanières européennes comme du vin en « vrac ». En revanche, concernant les problématiques liées à l'eau ces pays sont différemment armés. L'Afrique du Sud, contrairement à l'Australie, est un pays plus techniquement avancé en termes de « vignoble durable » et d'irrigation. La vigne est l'arbre fruitier qui a le moins de besoin en eau parce que souvent leurs exploitations sont composées de cultures mixtes à la fois viticole et maraîchère, cette dernière nécessitant beaucoup d'eau ;
- une forte réactivité en termes de réencépagement afin d'être en phase avec l'évolution des besoins des marchés. La figure n° 55 ci-contre présente l'évolution des encépagements en hectares de raisin blanc par rapport au raisin rouge dans l'industrie du vin en Afrique du Sud. Les raisins blancs représentaient 85 % de la superficie en production sud africaine en 1990

contre 15 % pour les raisins rouges. En 2009, la superficie en production de raisins blancs ne représentait plus que 45 % contre 55 % pour les raisins rouges.

**Figure 55 : Part de la production de raisins rouges et blancs
en fonction de la superficie totale en Afrique du Sud**

(Source : « South Africa Wine Industry Statistics » présentées par P. van Rensburg au colloque
« À la découverte du monde du vin : Afrique du Sud et Japon », Béziers, 9 décembre 2010)



- une émulation concurrentielle entre ces pays du Nouveau Monde qui rend lisibles les pistes d'amélioration. À titre d'exemple, en 2003, on pouvait lire sur un site web sud africain : « L'Australie livre son vin aux clients deux fois plus rapidement que l'Afrique du Sud (de la commande à la livraison) » ;
- une chute conjoncturelle de la monnaie des pays du Nouveau Monde face à l'euro. Les vins du Nouveau Monde que ce soient les États-Unis (dollar US), la Nouvelle Zélande (dollar NZ), l'Afrique du Sud (rand) en ont tiré avantage.

Un modèle en croissance depuis les années 1990 :

Ces pays du Nouveau Monde très dynamiques ont su capter les marchés exports en croissance dans les années 1990 tels que les marchés des États-Unis et du Royaume-Uni. De grands groupes australiens tels Constellation Brands, Gallo, Southcorp, ou encore chilien tel que Concha y Toro, imposent leurs marques à coup de fort budget marketing et de fortes campagnes de publicité. Les vins chiliens ont pour premier marché d'exportation le Royaume-Uni.

En 2008, les wineries néo-zélandaises ont augmenté de 19 % en valeur leurs exportations de vins. Les marchés concernés sont par ordre d'importance l'Australie, le Royaume-Uni et les États-Unis. Toujours en 2008, les exportations sud africaines se sont accrues de 22 % vers le Royaume-Uni et pour atteindre en 2009 12 % de part de marché dépassant ainsi la part des vins Français. Aux Pays-Bas et au Danemark, la présence des vins du Nouveau Monde est

déjà forte. Au Japon, en Allemagne et en Belgique, leur avancée est plus lente même si, en 2010, l'Afrique du Sud semble s'imposer comme un fournisseur leader des Vins du Nouveau Monde en Allemagne, aux Pays-Bas et en Suède.

Figure 56 : Production et export des vins sud africains

(Source : « South Africa Wine Industry Statistics » présentées par P. van Rensburg au colloque « A la découverte du monde du vin : Afrique du Sud et Japon », Béziers, 9 décembre 2010)

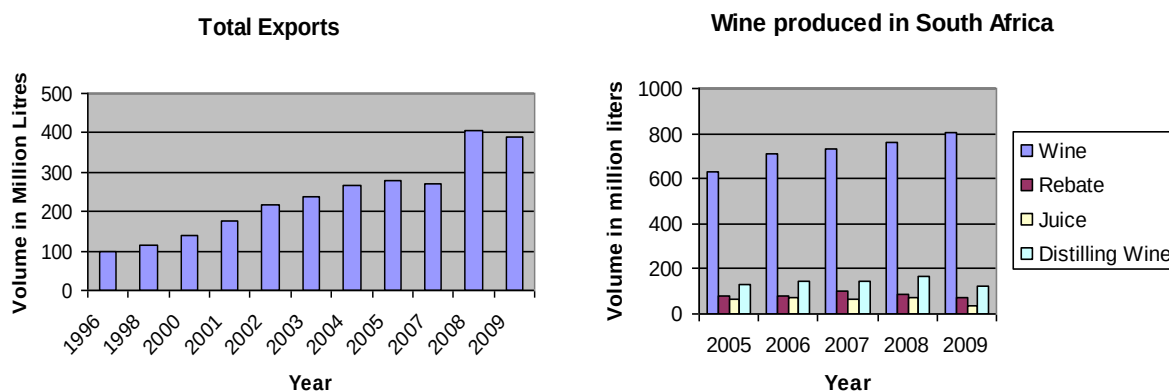
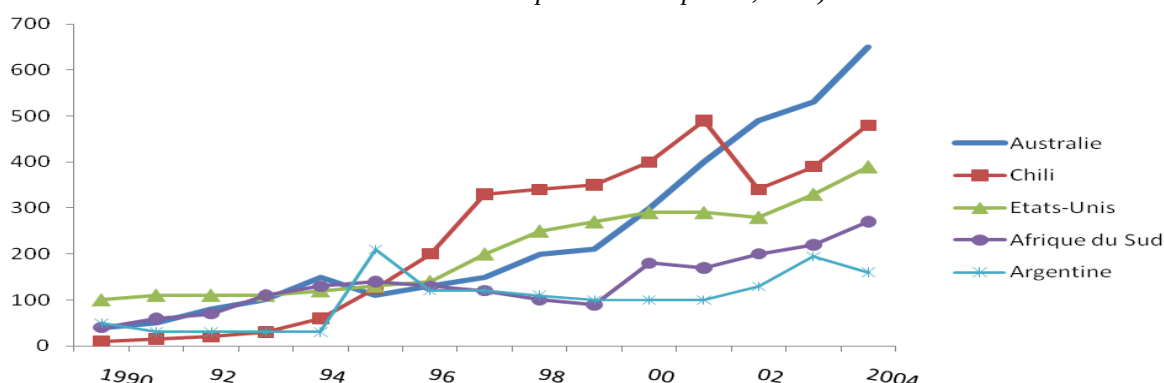


Figure 57 : Évolution des exportations (en milliers de tonnes) du Nouveau Monde et de l'hémisphère sud

(Source : E. Montaigne et A. Coelho, *La réforme de l'Organisation Commune du Marché du Vin*, Présentation à Sup de Co Montpellier, 2006)



En termes de capacité de production, l'Australie est passée de 700 wineries en 1992 à 1465 en 2001 (ACIL Consulting, 2002). En 2010, le vignoble australien atteint le même niveau de volume de vin que le vignoble de la région LR.

De même, en Nouvelle Zélande, le nombre de wineries est passé de 131 en 1990 à 390 en 2001 (Source : *Winegrowers of New Zealand*, 2003).

Les tendances d'un modèle qui poursuit son évolution :

Certaines spécificités propres à chaque pays doivent être prises en compte. Par exemple, en Argentine, il existe une tendance forte à la production de moût même si, pour 2009, la part

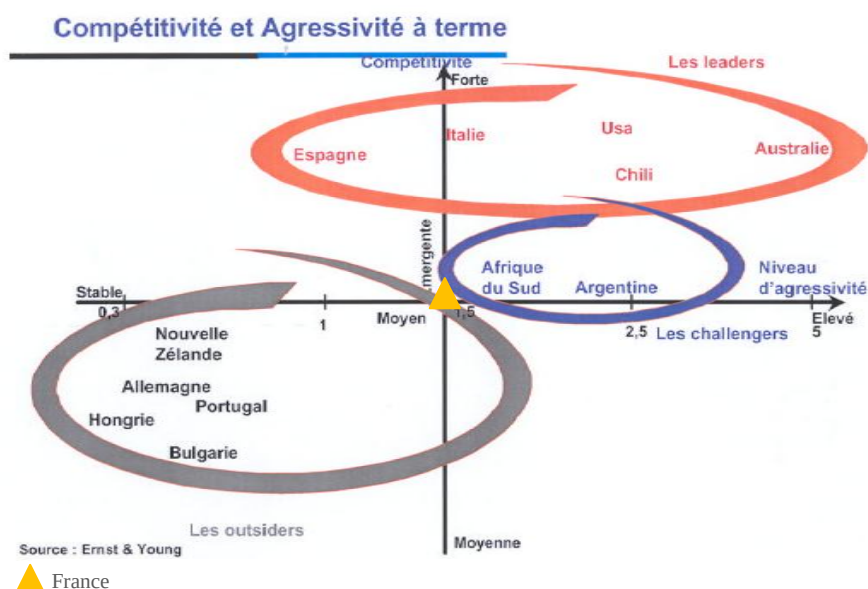
destinée aux moûts descendra à 20 % (contre 30 % en 2008) (Chalmin, 2009). En Nouvelle-Zélande, les wineries se concentrent vers des vins de meilleure qualité ce qui se traduit par une baisse de rendement. Il faut aussi prendre en considération une tendance à la relocalisation des wineries pour bénéficier des doubles vendanges, de ressources en eau ou encore pour se rapprocher des marchés consommateurs.

Depuis 2009, la crise financière a diminué les incitations à l'investissement (la progression du vignoble australien s'en trouve ralentie) et rationne le crédit. C'est le cas pour une grande multinationale du vin telle que Constellation Wines Australia ou encore un grand groupe comme Foster's.

Entre baisse de la consommation nationale et montée en puissance d'une concurrence sur ses prés carrés internationaux, la France a des difficultés à faire évoluer son modèle. Cette section aura mis en évidence deux conceptions bien différentes de l'offre en vin à l'échelle internationale. Ernst & Young & ONIVINS (2001) a proposé d'éclairer la position de l'offre française au sein de l'offre mondiale. Par rapport à la position de l'offre française, cette étude distingue les outsiders, les challengers et les leaders répartissant ses principaux pays concurrents (participant à l'offre mondiale en vin) et ce en fonction des niveaux « à terme » de compétitivité et d'agressivité sur le marché mondial de leur filière vitivinicole respective.

Figure 58 : Offre mondiale de vin et compétitivité par pays

(Source : Ernst & Young & ONIVINS, 2001)



Depuis 2001, il semblerait que ces positions aient encore évolué. L'Espagne semble avoir gagné en agressivité tout comme l'Afrique du Sud et la Nouvelle Zélande.

Ce n'est pourtant pas le cas de la France qui, en 2001, apparaissait « déjà » relativement peu agressive sur le marché mondial comparée aux leaders des pays du Nouveau Monde : l'Australie, les États-Unis et le Chili. De même, la filière vitivinicole française y apparaissait relativement faible en termes de compétitivité comparée aux autres PTP que sont l'Italie ou l'Espagne. La filière vitivinicole française est-elle pour autant en crise ? C'est à cette question que nous tenterons de répondre dans la prochaine section.

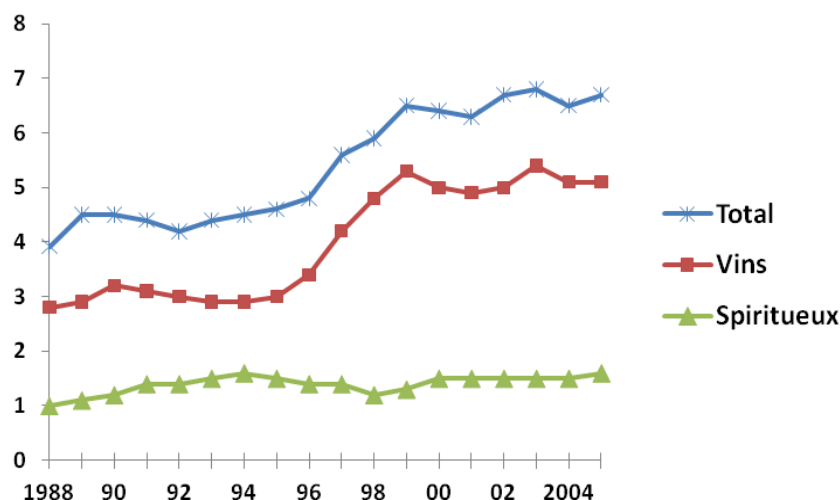
SECTION 2. POSITION FRANCAISE ET CRISE DE L'INDUSTRIE VITIVINICOLE

Dans l'étude commandée en 2005 au cabinet britannique IWSR/GDR par Vinexpo, le plus grand salon international du vin réunissant tous les deux ans les majors du secteur, il est noté que le chiffre d'affaires annuel de ce secteur atteint les 250 milliards de dollars. En 2008, le chiffre d'affaires de la filière vitivinicole française seule était estimé à 26 milliards d'euros.

1. La France face à la concurrence internationale : la consommation des vins français est-elle en crise ?

En 2009, ¼ des bouteilles consommées dans le monde sont importées. Les exportations françaises sont largement positionnées sur ce marché mondial puisque la France se classe parmi les deux premiers exportateurs mondiaux en volume de vin avec l'Italie. En 2007, elle a exporté pour plus de 15 millions d'hectolitres de vin représentant un montant de 5,7 milliards d'euros. En 2002, le vin faisait partie des cinq premiers produits les plus exportés par la France derrière l'automobile, l'aviation, l'industrie pharmaceutique et les circuits intégrés. En 2002, l'excédent commercial de la filière s'élevait à 5 milliards d'euros et représentait 55 % de l'excédent commercial global français (et 66 % de l'excédent commercial agroalimentaire français). Cependant, en termes de tendance, depuis 1999, peut être observée une stagnation du solde du commerce extérieur français concernant les vins comparativement à la croissance de celui-ci dans la décennie précédente (1989-1999). Un des problèmes essentiels est donc la dégradation du solde du commerce extérieur français avec une très faible progression des exportations et une augmentation importante des importations.

Figure 59 : Solde du commerce extérieur français en vin et spiritueux (en milliards d'€)
(Source : Douanes françaises, 2006)



Nous constatons aussi, depuis quelques années, une baisse notable des parts de la France dans les échanges mondiaux de vin alors même que la valeur de ces derniers est globalement en croissance. Jusqu'en 2001, la France aurait conservé ses parts dans les échanges mondiaux de vin. De 2000 à 2003, alors que les échanges mondiaux étaient en croissance, les parts de la France sont restées stables en volume (un peu plus de 15 millions d'hectolitres par an) et en valeur (environ 5,7 milliards € par an).

Tableau 185 : L'évolution de la participation des principaux groupes de pays aux échanges mondiaux

(Source : Viniflor Infos d'après des chiffres de l'OIV, mars 2004 avec prévision sur 2001-2005).

Parts (%) basées sur les échanges en millions d'hl.	1986-90	1991-95	1996-00	2001-05
Cinq premiers exportateurs UE (All., Esp., Fr., It., P.)	78,8 %	75,5 %	71,2 %	64,5 %
dont France	29 %	22 %	25 %	NC
"Hémisphère Sud" (Arg., Chi., AFS, Aus/NZ) + USA	3,1 %	8,0 %	14,8 %	23,8 %
PECO et Maghreb	10,3 %	5,1 %	5,0 %	3,1 %
Autre pays	7,8 %	11,4 %	9,0 %	8,5 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Nous rappelons que le contexte de consommation internationale de vin est en hausse de + 6 millions d'hectolitres sur la période 2003 à 2007, que les exportations mondiales ont augmenté en passant de 72,2 à 91,1 millions d'hectolitres sur cette même période. De même,

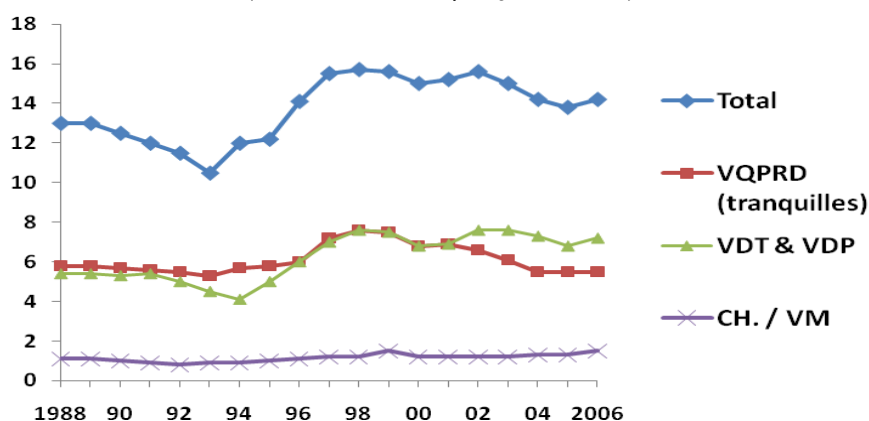
les importations mondiales se sont accrues de 68,9 à 81,3 millions d’hectolitres entre 2003 et 2007. Notons que les importations françaises ne se sont accrues que de 0,8 millions d’hectolitres sur la période 2003 à 2007. Il apparaît ainsi clairement que la France était absente dans la prise de participation à cette dynamique mondiale. Les nouvelles parts de marchés en croissance ont été captées par les Nouveaux Pays Producteurs qui financent par la même leur croissance et leur conquête de marchés. Il semble alors légitime de s’interroger. La France n’aurait-elle pas su anticiper cette croissance de la consommation de vin à l’échelle mondiale ? Existe-t-il une crise de la consommation des vins français à l’étranger ? C’est à cette dernière question que nous tenterons de répondre dans la section suivante.

1.1. La consommation des vins français est-elle en crise à l’étranger ?

Dans un premier temps, nous tenterons de comprendre dans le détail l’évolution des exportations françaises par produit. Dans un second temps, nous décrirons l’évolution des parts de marché ou des volumes de vins français exportés dans les principaux pays d’importation.

L’évolution des exportations françaises par produit :

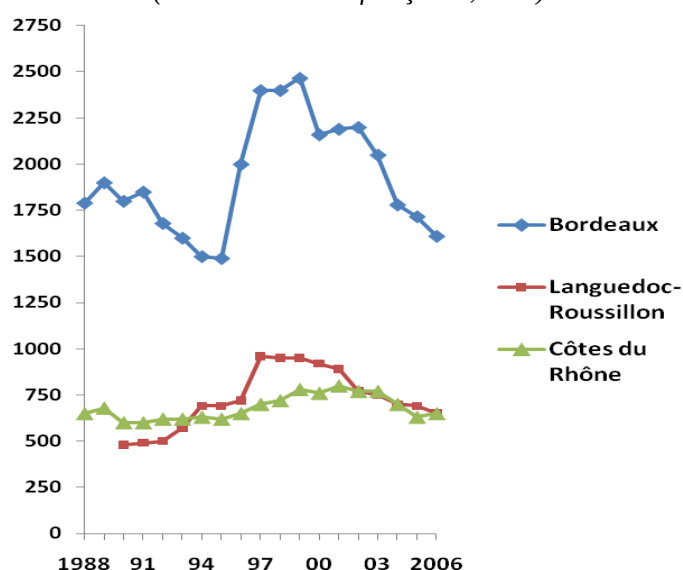
**Figure 60 : Les exportations françaises de vins en volume
(en millions d’hectolitres) par produit**
(Source : Douanes françaises, 2006)



Les exportations de VQPRD sont en baisse depuis 2001 tandis que la courbe VDT et VDP affiche une nette augmentation depuis 1995. Nous verrons que ce sont majoritairement les VDP qui sont à l’origine de cette hausse.

**Figure 61 : Les exportations françaises en volume (en milliers d'hectolitres)
de vins tranquilles AOC**

(Source : Douanes françaises, 2006)



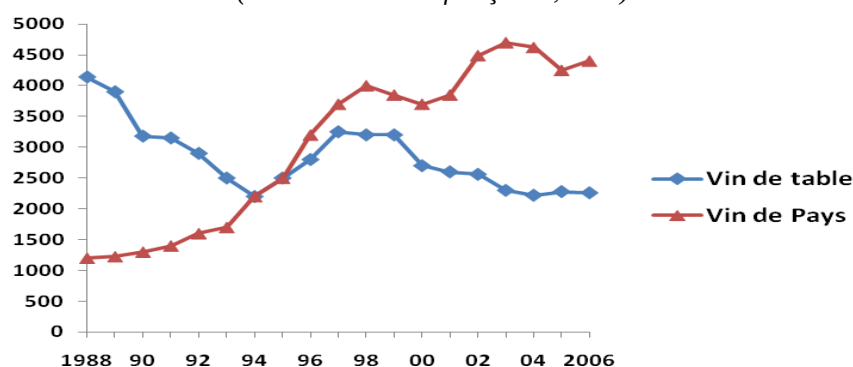
De 1995 à 1999, nous pouvons observer une croissance exceptionnelle (en volume) des exportations françaises en vins tranquilles AOC de Bordeaux. Cependant, depuis 1999, ces exportations sont en baisse pour revenir en 2006 au niveau des volumes exportés en 1995.

Cette croissance significative sur la période 1995-1999, peut s'expliquer partiellement par l'épidémie de phylloxera aux États-Unis (1999-2000) et la nécessité pour les États-Unis d'importer des vins pour satisfaire sa demande intérieure en croissance. L'ensemble des vins tranquilles AOC semblent avoir bénéficié de la demande conjoncturelle américaine.

Les exportations françaises de vins tranquilles AOC du Languedoc-Roussillon (à bien distinguer des vins de pays de cette même région) bien qu'en augmentation de 1988 à 1998, sont retombées pour revenir en 2006 au niveau des volumes de 1994. Comme le confirme la courbe des exportations des Côtes du Rhône, l'ensemble des vins tranquilles AOC français sont en baisse constante depuis 1999.

**Figure 62 : Les exportations françaises de vins de pays et de vins de table en volume
(en milliards d'hectolitres)**

(Source : Douanes françaises, 2006)



Concernant les exportations en vin de table (VDT) et vin de pays (VDP), sur la figure n° 62, nous pouvons distinguer deux progressions opposées depuis au moins la fin des années 1980. D'un côté, une baisse constante des exportations françaises en vin de table est constatée et, d'un autre côté, une croissance exceptionnelle des exportations françaises en vin de pays est enregistrée. Les exportations en vin de pays compensent difficilement la baisse des exportations des VQPRD (cf. figure 60) ainsi que la baisse des exportations en vin de table.

L'évolution des parts de marché ou des volumes de vins français exportés et ce dans les principaux pays d'importation :

Figure 63 : Les exportations françaises de vins en volume (en milliers d'hectolitres)

Principaux pays clients

(Source : Douanes françaises, 2006)

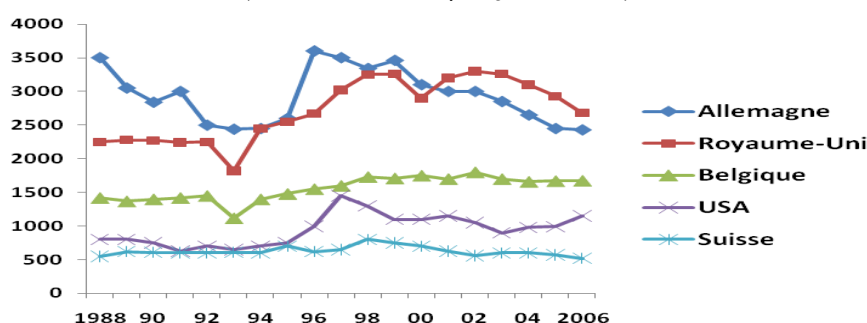
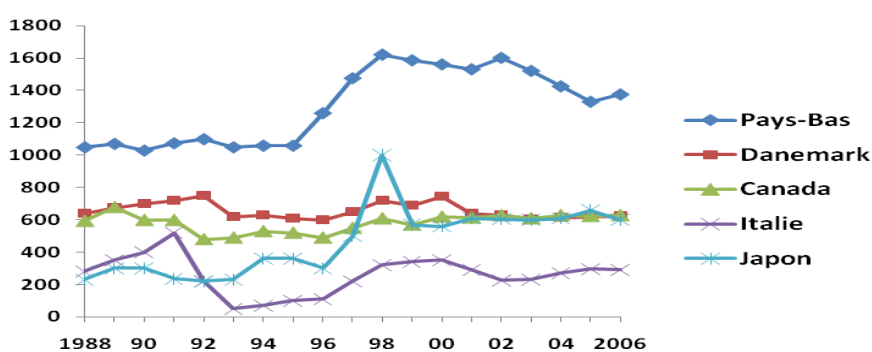


Figure 64 : Les exportations françaises de vins en volume (en milliers d'hectolitres)

Principaux pays clients (suite)

(Source : Douanes françaises, 2006)



Depuis 1999, les volumes de vin français exportés ont généralement tendance à stagner ou sont en baisse.

**Figure 65 : La part de la France (en litres par habitant) sur le marché mondial
avec prévisions sur 2005-2009**

(Source : UBIFRANCE)

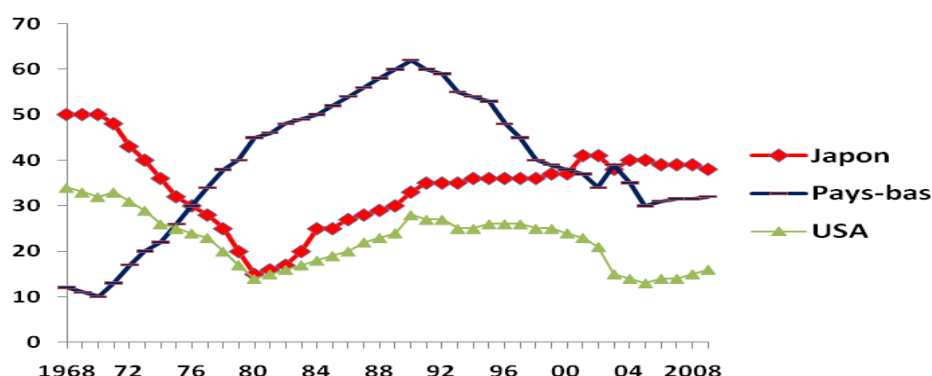
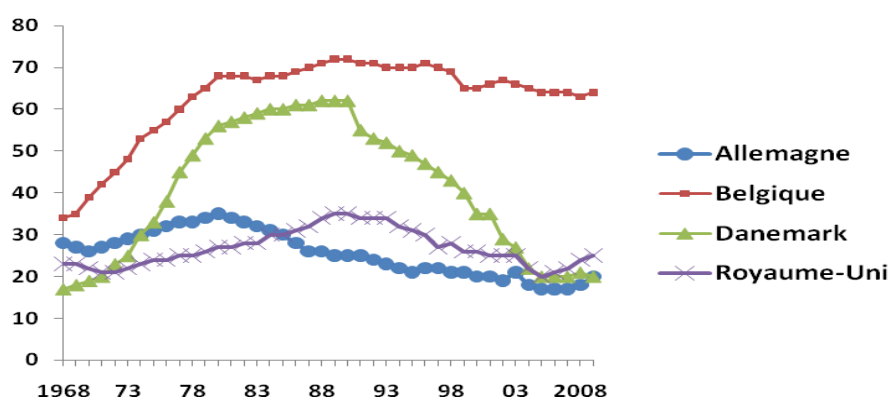


**Figure 66 : La part de la France (en litres par habitant) sur le marché mondial
avec prévisions sur 2005-2009(suite)**

(Source : UBIFRANCE)



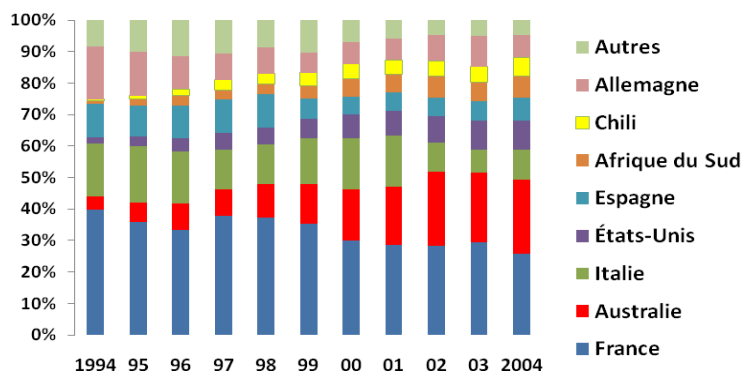
Malgré une forte augmentation des parts de marché françaises (en litres par habitant) sur des marchés souvent en croissance du début des années 1960 jusqu'à la fin des années 1980, la tendance générale semble à la baisse qu'elle soit faiblement en baisse (Allemagne, Belgique, Japon, Royaume-Uni,) ou fortement en baisse (Danemark, Pays-Bas, États-Unis).

On observe donc un net recul de la part de marché de la France sur le marché mondial. Les exportations françaises en volume ont connu une belle croissance entre 1993 et 1998, avant de ralentir entre 1999 et 2009. Il est important d'observer plus précisément les marchés clefs pour les exportations françaises de vin : le Royaume-Uni, l'Allemagne et les États-Unis.

Le Royaume-Uni :

**Figure 67 : Les importations britanniques de vins tranquilles en bouteille,
part des pays fournisseurs (en volume)**

(Source : UBIFRANCE, 2005)



La croissance de la consommation enregistrée au Royaume-Uni n'aura pas profité à la France. Les parts de marché françaises sont passées de 38 % à 21 % entre 1994 et 2007. Ce n'est donc pas une baisse des exportations françaises en volume que l'on observe mais bien une baisse des parts de marché françaises sur ce marché en croissance. Ainsi, le Royaume-Uni reste le premier débouché pour les vins français en volume et en valeur avec plus de 28 millions de caisses exportées pour une valeur de 1,39 € (Chalmin, 2009 : 341). En revanche, en 2010, la France aurait reculé au 5^{ème} rang dépassée par l'Afrique du Sud. La concurrence est donc de plus en plus forte. Les vins du Nouveau monde sont à l'origine de cette forte pression concurrentielle sur ce marché. Comme nous l'indique le graphique ci-dessus, l'Australie, l'Afrique du Sud, le Chili et les États-Unis ont fait des percées remarquables depuis le milieu des années 1990. La forte concentration des opérateurs, le succès du concept marques/cépages, ou encore le fait que ce marché soit dynamisé par les marques commerciales (Mark & Spencer...) favorisent l'essor de cette concurrence du Nouveau Monde.

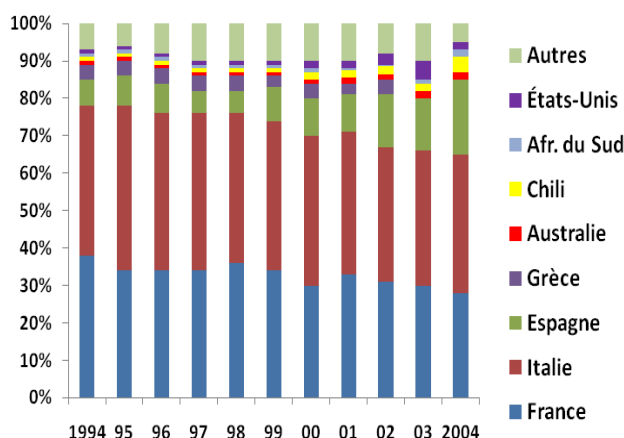
L'Allemagne :

Le marché allemand est le premier importateur de vins au monde en volume. Il est ainsi pour les vins français, le second pays importateur en volume derrière le Royaume-Uni et le 3^{ème} pays importateur en valeur. Le marché allemand est aussi le premier marché export pour les vins du Languedoc-Roussillon. Notons, comme le montre la figure n° 68, que les vins du Nouveau Monde ont des difficultés à s'imposer sur le marché allemand. La France, l'Italie et l'Espagne restent les fournisseurs ou partenaires privilégiés de ce marché allemand. Les

difficultés économiques des années 2010 aidant, ce marché allemand (tout comme le marché belge et scandinave) peut décider de s'ouvrir à l'offre du Nouveau Monde et mettre davantage en concurrence l'offre française.

**Figure 68 : Les importations allemandes de vins tranquilles en bouteille,
part des pays fournisseurs (en volume)**

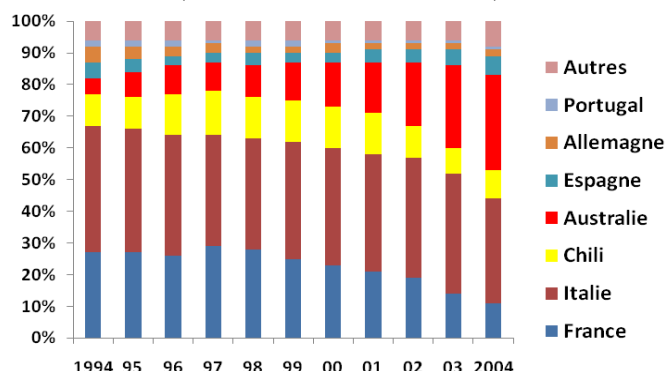
(Source : UBIFRANCE, 2005)



Les États-Unis :

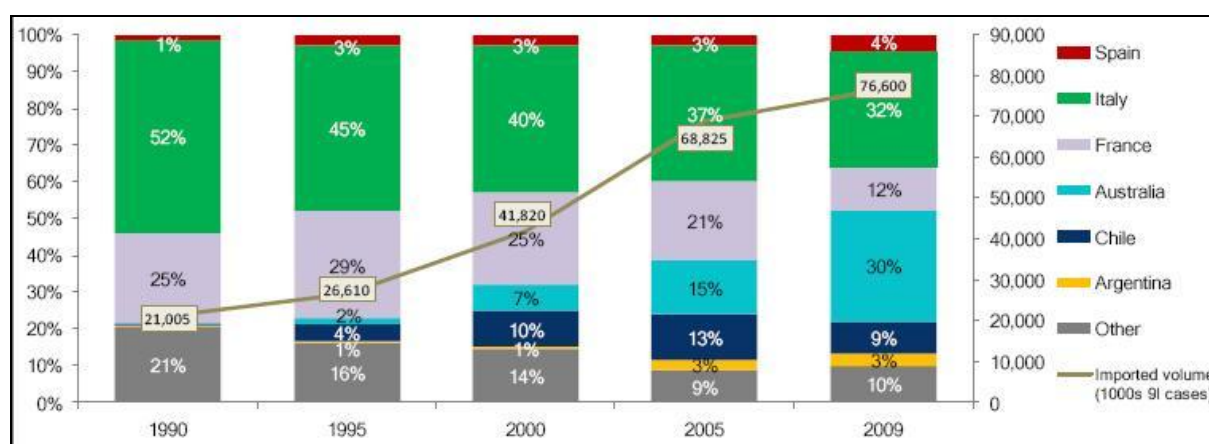
**Figure 69 : Les importations américaines de vins tranquilles en bouteille :
Part des pays fournisseurs (en volume)**

(Source : UBIFRANCE, 2005)



En 2010, le marché américain est le premier marché d'importation de vin au monde. Comme nous le montre la figure n° 70, tout au long de la dernière décennie, la croissance de ce marché aura largement profité aux vins tranquilles australiens (en bouteille). Sur cette période, les producteurs de vins italiens ont vu leurs parts de marché diminuer, mais pour autant, on su accroître en volume leurs exportations. De ce fait, ces vins italiens restent les premiers vins tranquilles importés en bouteille aux États-Unis.

Figure 70 : Les importations américaines de vin :
Part des pays fournisseurs (en volume)
 (Source : IWSR, 2010)



Alors, la consommation des vins français est-elle en crise à l'étranger ? Cette section nous confirme que les vins français sont en perte de vitesse depuis 2001 sur des marchés où les vins français restaient confortablement positionnés (Royaume-Uni, États-Unis). Il est clair que la consommation mondiale est légèrement en croissance et que la concurrence sur ces marchés s'intensifie depuis le début des années 2000.

Nous tenterons dans le chapitre suivant de comprendre certains facteurs clefs de succès propre à l'accroissement des ventes sur ces marchés. Il semble que la France doive s'affirmer davantage sur ses marchés d'exportation. Couderc (2007) préconise de mettre en valeur les atouts de la filière en faisant preuve de plus de détermination commerciale. Il emploie le terme « aggiornamento » comme un appel à une adaptation au progrès, à des transformations historiques pour faire face à une concurrence internationale de plus en plus agressive.

1.2. La consommation des vins français est-elle en crise en France ?

D'un côté, les vins français dominent pour 90 % le marché intérieur français qui représente à lui seul près de 14 % du volume mondial consommé en 2010. De plus, les Français ne dépensent pas moins puisque les achats de vin par les ménages ont représenté 7,5 milliards d'euros en 2002. **Toutefois, il nous semble utile de rappeler que 40 % des achats de vin en France se font sur des prix situés entre 1,50 € et 2,50 € (prix consommateurs) la bouteille.**

D'un autre côté, la consommation de vin en volume poursuit sa baisse avec - 7,5% sur la période 2003-2007 (alors qu'elle stagne désormais en Italie) (Vinexpo IWSR, 2009).

Les importations françaises, elles, ne sont pas figées non plus. Elles se sont accrues de 4,6 à 5,5 millions d'hectolitres entre 2003 à 2005. Depuis, entre 2005 et 2007, elles se sont stabilisées autour de 5,4 millions d'hectolitres mais comme aux États-Unis et au Royaume-Uni, une diversification de l'offre et de la provenance des vins pourrait advenir.

« En chiffres absolus, les importations de vins des pays du Nouveau Monde connaissent une croissance vertigineuse (multipliée par 8 en 10 ans) » (Garcia-Parpet, 2009). D'un côté, il nous faut nuancer cette « croissance vertigineuse » notamment en France où leur part de marché était encore très faible il y a quelques années. D'un autre côté, il faut aussi tenir compte des VDPCE (Vins de divers pays de la communauté européenne) de type Vieux Pape qui rentrent en France chaque année et qui sont estimés à 5 millions d'hl, volume supérieur à la production de vin de table en LR.

En revanche, la diversification de l'offre de vin par l'augmentation dans les linéaires des GMS de vins étrangers appartenant à des pays et régions de production plébiscités par les consommateurs reste donc possible. Compte tenu de l'évolution, depuis une dizaine d'année, de la structure de commercialisation des vins en France au profit des GMS, si ces dernières décident de mettre en avant des vins du Nouveau Monde (souvent relégués à une place relativement peu valorisante dans les linéaires), leurs ventes pourraient progresser et constituer une menace concurrentielle pour les vins français. À ce titre, nous pouvons nous interroger : la législation en place, qui ne favorise pas le marketing du vin en France, n'agit-elle pas comme barrière à l'entrée de cette concurrence ?

Nous souhaitons aussi comprendre, dans ce sens, si les changements dans la distribution des vins en France représentent un atout ou un obstacle ?

1.2.1. Les changements dans la distribution des vins en France : atout ou obstacle ?

Le Rapport du Sénat n°349 (César, 2002) commente l'augmentation de la pression concurrentielle au sein de la filière vitivinicole française en rapport avec le rôle croissant joué par la grande distribution aux dépens des circuits traditionnels de distribution de vin. « Cette évolution, guidée par le souci de coller mieux à la demande, constitue une forme de pilotage par l'aval qui, trouvant sa source en dehors de la filière, risque à terme d'installer le monde vitivinicole dans une forme de dépendance » (R.V.I., 2002 : 44 ; cité par Arja, 2006 : 122).

En effet, en 2005, la répartition de la commercialisation des vins en France était la suivante : 62 % des vins sont commercialisés en grande distribution ; 20 % en hard discount ; 6,5 % en magasins spécialisés ; 5,5 % en vente directe ; 6 % pour les autres (supérettes, restauration, etc.) (ONIVINS 2005, panel TNS SECODIP CONSOSKCAN). Ainsi, **depuis le début des**

années 2000, les grandes et moyennes surfaces assurent plus de 75 % des ventes de vin aux ménages en France, contre 46 % en 1990 (R.V.I., 2002 : 45). L'Italie et l'Espagne observent des parts de marché comparables pour la grande distribution.

Arja (2006 : 121) nous précise : « Dans un premier temps, la grande distribution a cherché à nouer des relations étroites avec les producteurs et les négociants de la filière, le lancement des foires aux vins témoignant de ce souci de rapprochement avec les acteurs de la filière. Forte de cette expérience, la grande distribution s'est progressivement imposée en spécialiste sélectionneur de produits. C'est seulement dans une troisième étape, sur un terrain défriché, que la grande distribution s'est lancée dans les MDD (Marque de Distributeurs). Mieux dotée que nombre de producteurs et de négociants, la grande distribution possède des capacités financières permettant de développer des politiques de marque. Lancer une marque suppose non seulement de lourds investissements, mais aussi des volumes conséquents et une stratégie de long terme, des conditions difficilement assurées par la majorité des producteurs et négociants ». M. P. Flahaut, directeur des achats vin chez Auchan, explique que « les MDD sont venues combler un espace jusqu'ici inoccupé ». La croissance des MDD s'est appuyée sur l'atomisation de l'amont et la pénurie de marques nationales (R.V.I., 2002 : 44 ; cité par Arja, 2006 : 122).

Soumis à cette nouvelle logique, Arja (2006 : 122) nous précise que « les petites structures et coopératives sortent du giron de la grande distribution, car elles ne répondent pas aux conditions de participation aux MDD, c'est à dire une forte solidité financière doublée d'une grande capacité de production et de réactivité. Ces conditions sont, *a priori*, contradictoires avec le système traditionnel d'organisation de la filière française autour des AOC, de la tradition, et de la rareté du produit ». « Les producteurs disposant de capacités de production conséquentes, considèrent le rôle croissant de la grande distribution comme une opportunité de développement, plutôt qu'une menace dans un contexte où la distribution organise ses relations avec l'amont par le biais des MDD, et de nouvelles stratégies de contractualisation ». **En 2010, les MDD dans le vin en France représentent 38 % de part de marché.** À titre d'exemple, on peut citer le succès de la marque *Pierre Chanaou* chez Auchan.

Ainsi, une taille critique du côté producteur apparaît comme nécessaire pour tirer profit des capacités financières et organisationnelles des GMS sur le marché français. La GMS force au partage de la valeur ajoutée vers l'aval et ainsi vers plus d'investissements pour un marketing fort (politique de prix, innovation, packaging...) sans pour autant négliger la qualité. Elle a aussi le pouvoir de rémunérer correctement l'amont de la filière. « Face aux centrales d'achat,

il faut qu'il y ait une compréhension réciproque. Que la GMS augmente de 10 centimes d'euros le prix de tous les vins, ça ne représente rien ! C'est le consommateur qui va payer ! Vous redistribuez tout cela au niveau des producteurs et vous avez éliminé la crise ! » (M. J.M. Floutier, secrétaire général du Syndicat des Vins de pays d'Oc).

Dans ce sens, la GMS force l'amont de la filière à s'organiser et présente aussi des atouts susceptibles de porter un éventuel renouveau de la consommation intérieure où tous, producteur comme distributeur, y trouveraient leur compte. Mais ce renouveau de la consommation intérieure est-il envisageable ?

1.2.2. Quid de la relance de la demande intérieure française comme solution à la crise ?

La chute de la consommation semble inéluctable. Arracher des pieds de vigne, faire décroître la production, vendre moins mais un vin de meilleure qualité serait la seule voie à suivre pour pallier à la crise. Peu en parlent, pourtant retrouver des consommateurs nationaux pour sortir de la crise serait la solution la plus économique pour les producteurs de vin. Certains pensent ouvertement tel J.Y. Laporte (directeur de la Spécialisation Commerce International des vins à l'ESC Montpellier) que c'est bien en France que réside le potentiel le plus important de nouveaux consommateurs pour les vins français. **L'exemple du redressement de la viticulture américaine en crise dans les années 1990 pourrait pourtant alimenter une réflexion « à la française »**. Si la production des vins californiens se trouva confrontée à un problème de sous-consommation qui tira les prix à la baisse aux États-Unis, il ne faut pas sous estimer l'impact d'une émission de télévision sur le *French paradox*, démontrant qu'une consommation raisonnable de vin avait un impact positif sur la baisse des maladies cardiaques. Certains auteurs notent que cet événement fit augmenter en un mois la consommation de vin de 44 % aux États-Unis (*Source : Boubals D., Boidron R., 1992, Cépages Magazine, n° 37, juin*). En France, un tel revirement ne semble pas encore envisageable. Pourtant, certains imaginent que les GMS françaises possèdent les capacités organisationnelle et financière pour porter vers de nouveaux horizons les ventes des vins français non seulement à l'étranger mais aussi en France.

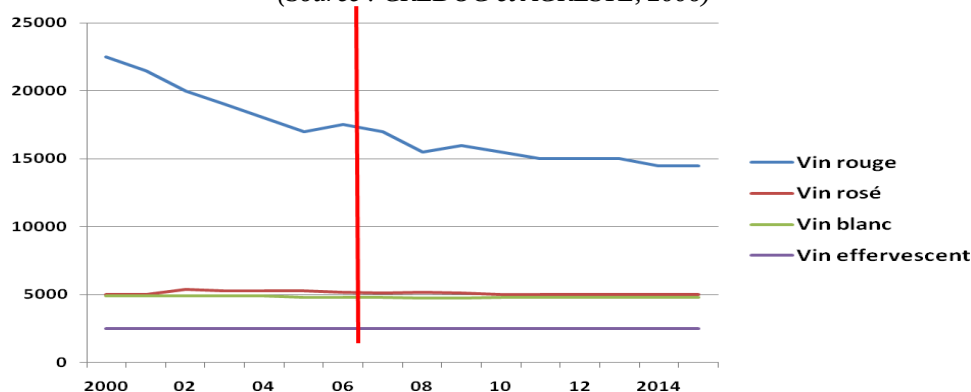
D'autres approches bien différentes semblent se dessiner pour servir le redressement de la consommation nationale :

1) le développement des vins autre que rouges (effervescents, rosés) adaptés à différents moments de vie du consommateur

En effet, dans l'évolution généralement à la baisse de la consommation de « vin » en France, il est souhaitable de distinguer par type de vin cette évolution de la consommation, car tous les vins ne sont pas négligés par les consommateurs.

Figure 71 : La consommation française de vin de 2000 à 2015 (en milliers d'hectolitres) avec « prévisions sur la période 2006-2015 »

(Source : CREDOC et AGRESTE, 2006)



Comme nous pouvons l'observer sur le graphique ci-dessus, c'est bien la chute de la consommation en volume de vin rouge qui fait baisser drastiquement la consommation globale de vin en France. Le vin rouge conserve toutefois 59 % du marché français. **Contrairement aux prévisions affichées en 2006, la consommation de vins rosés représentent en 2009, 22 % de la consommation totale en France. Elle a progressé de + 3 % sur 10 ans. De même, sur la période 2003-2007, la consommation de champagne et de vins effervescents a augmenté de + 4 % (Chalmin, 2009).**

2) Se réapproprier le vin comme produit culturel pour mieux le promouvoir...

Roumegoux (2008 : 6) préconise de « sortir enfin de notre schizophrénie. 'Le vin n'est pas bon pour les étrangers, un poison pour les Français'. C'est un produit de convivialité, de plaisir, de culture, 'qui ne se déguste qu'avec modération'. Il ne faut rien cacher, ni de ses bienfaits, ni des risques de l'excès de sa consommation mais affirmer à travers le vin, à l'instar des Espagnols, Canadiens ou Anglais, une attitude positive et confiante, revendiquer notre 'art de vivre à la française'. Ils ont fait le choix raisonné de la clarté et de la responsabilité, celui d'une politique d'éducation, la promotion de la culture du goût au détriment de l'ivresse ».

Parce que les producteurs doivent impérativement choisir la voie de l'adaptation, de l'innovation et du renouvellement des générations, ils devront renouveler leur mode de communication envers les Français. Les vins français parlent-ils aux Français ? Ce qui apparaît, c'est que les connaisseurs de vins parlent exclusivement aux connaisseurs de vins.

Hors combien de Français boivent du vin sans le connaître ? La connaissance du vin provient d'une forme d'éducation acquise dans le temps or combien de Français désirent apprendre sur le vin ?

Les recommandations issues d'une interview des "French Millenials" (Thach et d'Hauteville, 2008) vont dans ce sens. L'éducation du vin dans les écoles et universités y est préconisée. « On n'attire pas assez le consommateur à la culture du vin » ajoute M. J.Y. Laporte qui nous aura fait part de son souhait d'une profonde réorganisation dans les interprofessions en faveur de l'éducation au vin. Il préconise que toutes les interprofessions constituent un fond pour éduquer au vin.

Enfin, ce qui apparaît clairement dans la croissance des marchés nord américains, c'est un mode de communication « décomplexé » sur le vin, une forme d'éducation populaire au vin. Cette éducation « populaire » est d'autant plus indispensable que le choix du vin est « anxiogène » par nature. Nous pouvons citer l'exemple du show d'un jeune homme de 34 ans, Gary Vaynerchuk, qui s'adresse de façon décomplexée par l'intermédiaire de son blog <http://garyvaynerchuk.com> (American Wine Blog Award Winner) à 90 000 américains amateurs de vin. Cet exemple est révélateur du chemin que la France et ses producteurs de vin ont à parcourir en termes de renouveau de la communication et envers les nouvelles générations de consommateur. L'importateur américain de la marque française Fat Bastard s'est associé à la campagne antisida américaine (l'équivalent du Sidaction français). La bouteille de Fat Bastard se vendait alors chez ses distributeurs avec un préservatif autour du goulot. Dans ce sens, rappelons que, avant 1960, « le rapport à l'image du vin » aux États-Unis était inversé comparativement à la France ! L'auteur américain Jack Kerouac décrit à cette époque les rues de Paris : « Je descendis sur les quais du métro ; les affiches étaient d'une pureté étonnante ; imaginez en Amérique, une réclame pour le vin montrant une fillette de dix ans toute nue, coiffée d'un chapeau de paille, enroulée autour d'une bouteille de vin » (Source : Kerouac J., 1960, *Le vagabond américain en voie de disparition*, Folio n° 3695, p. 56).

D'autres chercheurs tels que Thach et d'Hauteville (2008) proposent de promouvoir le vin toujours avec cette idée d'aborder de manière innovante le marché. Ils préconisent de lancer une marque de vin français à un prix "premium" qui inclurait les plus grandes régions. Ces auteurs préconisent de vendre aux consommateurs des petites bouteilles de vin de qualité dans les restaurants, discothèques et bars, ou encore d'utiliser des étiquettes plus colorées. Ces préconisations prônent indirectement le ciblage de nouveaux moments de consommation mais aussi une volonté d'imposer le vin comme un produit « simple » et « tendance » venant se substituer à la bière par exemple.

Une autre piste pour un redressement de la consommation nationale peut se faire via l'oenotourisme. Roumegoux (2008 : 74) propose qu'à Paris, la première ville touristique du plus grand pays du vin au monde, un lieu emblématique soit dédié à la présentation des vins français aux visiteurs étrangers afin d'y expliquer la complexité des vins, les terroirs, l'art de vivre à la française. En outre, ce lieu constituerait une tête de réseau pour un oenotourisme prometteur. Il faut alors rappeler qu'en février 2009, le ministre de l'agriculture Michel Barnier et le secrétaire d'État chargé du tourisme Hervé Novelli, ont créé le Conseil Supérieur de l'Oenotourisme présidé par M. Paul Dubrule, co-fondateur du groupe touristique Accor. Ce Conseil travaille sur cinq axes : la création d'un label « vin et patrimoine », le lancement d'un prix national de l'oenotourisme, la formation, l'information et la mise en réseau des acteurs du secteur. Dans un rapport remis en avril 2007 au gouvernement, M. Dubrule estime que le tourisme viticole « peut représenter 15 % à 20 % des ventes d'une exploitation viticole ».

Nous rappellerons que la région Languedoc-Roussillon est la quatrième région la plus touristique de France après l'Ile-de-France, la Provence-Alpes-Côte d'Azur et le Rhône-Alpes. En effet, elle accueille en haute saison plus de 1,2 millions de touristes sur son territoire et 103 millions de nuitées ont été enregistrées en 2009. De plus, les pratiques touristiques des Français et des européens ont changé : développement de courts séjours, achats de dernière minute, appétence pour les séjours à thèmes dont le tourisme vinicole se doit de profiter. Par conséquent, il s'agirait de structurer une offre de vin dans des circuits dédiés aux touristes de la région. Deux industries doivent donc s'allier et trouver des synergies : l'industrie vitivinicole et l'industrie touristique. M. J.Y. Laporte souhaite « professionnaliser cette pratique en engageant les tours opérateurs et les professionnels du tourisme en général ». Il rappelle qu'en Californie, 20 % des marges globales, donc du profit réalisé sur les vins californiens sont issus de caves oenotouristiques. Dans ce sens, le secteur touristique régional du Languedoc-Roussillon ne manque pas de ressources. Il occupe 6,8 % de l'emploi salarié de la région soit une moyenne de 46 000 emplois salariés directement liés au tourisme. Son chiffre d'affaires est de 6,9 milliards d'euros avec près de 15 % du Produit Intérieur Brut régional (la moyenne française se situant à 6,1 %) (Vivre LR, 2010).

Dans les sections précédentes, nous avons présenté les principales raisons de cette situation de crise qui sont plutôt bien cernées (Montaigne, 2005) : la baisse de la consommation dans les pays producteurs traditionnels, le développement de la concurrence internationale notamment des pays du nouveau monde et de l'hémisphère sud, sur les marchés en croissance

des pays consommateurs à revenus élevés. Dans la section suivante, nous aborderons deux autres raisons tout aussi bien étudiées que sont l'absence de régulation mondiale de l'offre et l'inefficacité d'une Organisation Commune du Marché du vin (OCM vin) limitée à la seule région Europe.

2. L'obsolescence des mécanismes de régulation européens dans un marché mondialisé

2.1. Les tentatives de sorties de crise par la voie des réformes institutionnelles

L'histoire de la filière viticole française nous rappelle le possible interventionnisme de l'État. À de nombreuses reprises, il aura jugulé le sort de ces serpents de mer que sont les crises viticoles. En 1907, la résolution de la crise passe par la mise en place d'une déclaration obligatoire des récoltes. En 1934, dans le midi de la France, la solution proposée passe par l'application d'un projet déposé par le député de l'Hérault, Édouard Barthe, qui aboutira à la régularisation du marché en bloquant les excédents et en les écoulant au pire par distillation... Au nord de la France, les vigneron n'ont pas procédé à la replantation de vignobles suite aux crises phylloxériques passées. Ils ont connu des problèmes non pas de surproduction, mais de raréfaction de l'offre et de sauvegarde de l'identité de cette offre. En 1935, les vignerons du Nord feront alors appel aux pouvoirs publics pour mettre en place le régime des appellations d'origine contrôlée. Ce sera la création du centre national des appellations d'origine. Celui-ci deviendra plus tard l'Institut National des Appellations d'Origine (I.N.A.O.).

Pour la région Europe, et depuis 1962, date de la création de l'Organisation Commune du Marché du vin (O.C.M. viticole), le marché viticole européen est ainsi réglementé par cette O.C.M. considérée par certains comme la plus complète et la plus complexe des O.C.M. de la politique agricole commune (P.A.C.). Ainsi, elle réglemente et vise à garantir l'équilibre du marché vitivinicole européen. Pour gérer le budget correspondant aux aides communautaires qu'elle encadre, l'O.C.M. viticole sera par la suite assistée par l'ONIVINS (qui deviendra Viniflor puis FranceAgrimer), établissement placé sous la tutelle des ministères chargés de l'agriculture et du budget. Notons qu'en 50 ans d'existence, quatre réformes de cette O.C.M. viticole ont ainsi fait écho aux changements de l'équilibre offre/demande.

Tableau 186 : Les quatre réformes de l'OCM viticole (1962-2000)
et mécanismes de régulation

(Source : Chambon, 2007)

<u>1962 :</u> Marché équilibré, l'OCM est alors libérale et comprend seulement quelques rares instruments de régulation. Règlementation la plus vaste et complexe de la Politique Agricole Commune (PAC).	<u>Années 80 :</u> Consommation en baisse et demande accrue en faveur des vins de qualité. Pour affronter un marché déprimé, les incitations financières à l'abandon de parcelles sont renforcées.
<u>1970 :</u> Grands excédents structurels engendrés par le principe de liberté de plantation et une quasi-garantie d'écoulement de la production. L'OCM se fait dirigiste : obligation de distiller les excédents et interdiction de planter (en 1976).	<u>90-2000 :</u> Les surplus de production installent la crise en Europe ; le marché mondial est lui aussi excédentaire. Différentes réformes sont engagées sans parvenir à rétablir l'équilibre offre / demande.

De 1970 à 1999, les mécanismes de régulation du marché viticole ont ainsi fonctionné à l'échelle européenne. Cependant, l'année 1994 constitue une rupture. Les Accords fondateurs de l'Organisation Mondiale du Commerce (O.M.C.) ont consacré à Marrakech la plus grande réforme du système commercial mondial depuis la Seconde Guerre mondiale. S'en suivra l'entrée de l'Europe viticole dans une économie mondialisée et dérégulée. Des chercheurs ont analysé l'impact de ces dérégulations : « Globalement, le marché mondial est encombré... rien ne permet d'envisager aujourd'hui un quelconque mécanisme de stabilisation, semblable à celui mis en œuvre de 1970 à 1999 » (Montaigne et Coelho, 2006).

La réforme de l'O.C.M. vin de 1999 :

« La dualité de la gouvernance dans le contexte international, entre OIV et OMC, se reflète en effet au niveau européen dans le cadre de cette nouvelle OCM » (Arja, 2004 : 104). Nous comprendrons que cette dernière réforme de l'OCM, actée lors du Sommet de Berlin en 1999, ne fut pas motivée uniquement par des questions d'équilibre du marché mais aussi, et peut-être surtout, par un souci d'harmonisation avec les règles de l'O.M.C. (Aigrin et Hannin, 2004). Ainsi, les dysfonctionnements au sein des mécanismes de régulation sont criants. Les critiques se multiplient et visent par exemple les primes d'arrachage qui favorisent la reconversion qualitative des vignobles mais qui feraient face à un usage soit excessif soit insuffisant. La distillation rendue obligatoire par cette réforme de 1999 pour contrôler les rendements en vins de table est aussi la cible des critiques. N'allant pas jusqu'à l'apurement des marchés, elle laisserait peser un excédent d'offre et par conséquent un déséquilibre des prix et des revenus.

Ainsi, les politiques appliquées depuis plusieurs décennies ne sont plus adaptées, en particulier celles mises en œuvre au cours des années 80, basées sur l'arrachage systématique,

massif et indifférencié des vignobles ou encore sur la distillation. Les effets de régulation de l'offre ne fonctionnent plus dans une Europe ouverte commercialement sur le monde. L'arrachage n'apparaît plus que comme une solution à court terme pour des producteurs en difficulté. La distillation dite préventive est l'autre mécanisme communautaire régulier de gestion des marchés. Toutefois, ce débouché qui est maintenant principalement destiné à alimenter l'alcool de bouche. Il est aussi accaparé par l'Espagne à 70 % et par l'Italie à 25 %. La France n'accède donc qu'à hauteur de 5 % à ce mécanisme, à la fois pour des raisons de prix trop faible et pour des raisons de spécialisation de certaines exploitations vers ce type de débouché (Montaigne, 2005).

Nous nuancerons toutefois l'inutilité du mécanisme de régulation des marchés par la distillation surtout lorsque ce mécanisme s'allie sur le long terme à de petites récoltes pour faire baisser les stocks européens. Chalmin (2009) nous rappelle que « les petites récoltes ainsi que les distillations passées et en cours font baisser les stocks. La distillation destinée à l'approvisionnement du marché des eaux de vie et des brandies est estimée en année normale à 35 millions d'hectolitres (Mhl). Un faible différentiel entre les volumes de production mondiale et de consommation mondiale marque donc une tendance à la diminution des stocks mondiaux estimés en début de campagne 2007-2008 à près de 160 Mhl ».

La réforme de l'OCM vin de 2006 : un cadre de régulation en cours de redéfinition :

Dans ce contexte d'internationalisation des marchés, il y eu cependant une prise de conscience des institutions européennes concernant la priorité à accorder à la valorisation du modèle européen et avant tout à la préservation des pratiques européennes (œnologie, traçabilité, dénomination et étiquetage des indications géographiques). Celle-ci passe donc par l'application de mesures non tarifaires, mais aussi et surtout, par la poursuite des négociations internationales engagées par la Commission européenne sur la propriété intellectuelle.

En outre, l'évaluation des défaillances des mécanismes de l'O.C.M. vin 1999 a aussi donné lieu à un examen critique des propositions de la Commission européenne. Nombreux sont ceux qui pointent les défaillances d'un système au-delà de ses modalités de mise en œuvre. Ainsi, c'est bien la philosophie de la réforme O.C.M. vin 2006 qui est contestée et plus particulièrement son « diagnostic de surproduction » qui serait, selon la Commission, à l'origine de la crise. Les propositions d'arrachage massif ont unanimement été contestées et qualifiées de « sacrifice » : l'arrachage provoquerait un « appel d'air » sur le marché en faveur des vins du nouveau monde (Chambon, 2007).

L'arrachage : une perte de valeur ajoutée ?

Les pratiques d'arrachage massif et indifférencié, négligeant aussi le problème des plantations illicites, sont devenues obsolètes dans une Europe ouverte commercialement sur le monde. De même, les primes à l'arrachage n'apparaissent plus que comme une solution de court terme pour les producteurs en difficulté.

Depuis quelques années, alors que la consommation mondiale est en croissance, l'arrachage serait devenu un signal contre-productif donné aux concurrents. Couderc (2007) estime que l'arrachage correspond à une perte de valeur ajoutée quantifiable. Il estime qu'un arrachage de 50 000 ha équivaut à une perte de valeur ajoutée annuelle de 75 millions d'euros, au minimum, pour le vignoble du Languedoc-Roussillon. L'arrachage amènerait à une perte globale de « valeur », de 1500 euros au minimum jusqu'à 4000 euros de valeur ajoutée par ha et par an (Prospective LR, 2010).

Nous nuancerons ces propos en précisant qu'il faut dans un premier temps distinguer l'arrachage de cépages vendeurs (Merlot, Syrah) de l'arrachage d'anciens cépages (Carignan, Aramon) ne correspondant plus aux goûts des marchés. Dans un second temps et parallèlement aux pratiques d'arrachage, un autre paramètre doit être pris en compte : les plantations. En l'occurrence, la crise qui frappe la région Languedoc-Roussillon, met en évidence une baisse structurelle d'intention de plantation. Ainsi, en 2006, Philippe de Guénin, directeur de Viniflor, expliquait que dans le vignoble LR, cette baisse d'intention de plantation était estimée à 50 %.

La prochaine réforme de l'O.C.M. vin :

En France et dans l'Union Européenne, il est envisagé de rendre libre la possibilité de plantation en 2015 ou 2018. Il est aussi envisageable que les accords douaniers permettent aux pays producteurs et aux pays consommateurs de mettre en marché sous leur origine, des vins produits à partir de moûts importés et/ou assemblés à partir de vins importés. Cette O.C.M prétend vouloir diminuer ses interventions défensives (distillation, arrachages...) et réorienter les soutiens publics sur la promotion vers les pays tiers.

Ainsi, en 2010, les mécanismes de régulation semblent être dépassés à l'échelle européenne et la régulation du marché du vin à l'échelle internationale reste toujours inexistante. Dans ce cadre, le défi pour l'Europe est de pouvoir préserver la spécificité du secteur sans toutefois heurter le « nouvel ordre international ». Ainsi, l'Europe continue de

libéraliser et, en parallèle, prévoit de renforcer le second pilier qui comprend : l'information, l'eau, la recherche, l'environnement et l'écoconditionnalité.

2.2. Le changement de paradigme et la nécessaire réorientation de la position française ?

Nous avons déjà cité Freyssenet (2009). Dans son étude de la crise de l'industrie automobile mondiale face aux chocs monétaires et pétroliers des années 1970 et ce dans les pays économiquement autocentrés (i.e. des pays dont la croissance était tirée par la consommation intérieure et l'évolution du pouvoir d'achat indexée aux gains de productivité réalisés), cet auteur nous rappelle que l'ouverture à la concurrence internationale révéla à ces pays l'insuffisance de leur compétitivité. L'abondance de l'offre appelle l'ensemble de la filière à s'organiser pour agir sur la demande intérieure en décroissance ou pour mieux vendre sur les marchés export. Auby (2007) note que les modes de promotion et de commercialisation sur ces marchés export « s'inspirent des techniques utilisées par les grands groupes alimentaires, toutes choses qui placent nombre de vignobles européens, français mais pas uniquement, dans une situation délicate au regard de leur structure, de leur capacité financière, de leurs méthodes, de leur culture ».

Pour comprendre la situation actuelle, il faut aussi citer le discours du président de la République relaté dans un article du journal Midi Libre du 17 août 2007 et intitulé « Action des élus. Crise viticole » : « J'ai demandé au ministre de l'Agriculture d'engager un plan de restructuration et de relance sur cinq ans de la filière et de la production viticoles. Ce plan permettra **la reconquête progressive des parts de marché mondiales perdues par le vin français** et garantira **l'accompagnement social des producteurs en difficultés** ». Il considère par ailleurs « qu'il faut prôner une stratégie offensive pour la viticulture communautaire plutôt qu'une stratégie défensive, **en privilégiant la reconquête de parts de marché plutôt que la réduction de la production qui serait perçue comme un signal d'encouragement à la production des concurrents des pays tiers**. Pour cela, une réforme en profondeur de l'Organisation commune de marché vitivinicole est nécessaire ». « **La proposition de la commission contient un certain nombre de dispositions qui ne sont pas acceptables** », estime Nicolas Sarkozy, « **dans la mesure où elles vont clairement à l'encontre des intérêts de la viticulture française et européenne et des objectifs de compétitivité**. À ce titre, la mise en place d'une ligne de promotion est un élément favorable qui s'accompagne du **renforcement de la politique de qualité et de la défense des indications géographiques** ». Enfin, le président conclut : « **L'arrachage doit être limité et**

particulièrement encadré pour servir à l'amélioration du vignoble, sur une base volontaire. Il est par ailleurs essentiel de disposer d'un éventail de mesures permettant d'anticiper les crises, notamment à travers les interprofessions ».

« Le plan quinquennal de modernisation donne les grandes lignes stratégiques et vise à faire évoluer vers plus de compétitivité, une offre française élitiste, atomisée, pour beaucoup illisible (de très nombreuses petites exploitations – marques - à faible production, dans de multiples appellations- plus de 400 AOC et 150 vins de Pays) » (Roumegoux, 2008).

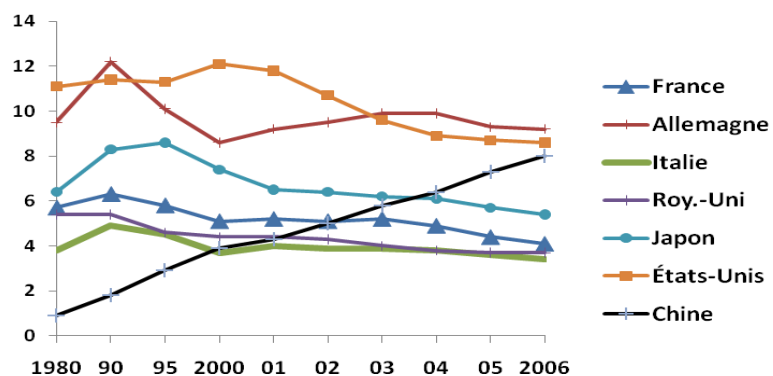
Un changement de mentalités doit s'opérer afin de passer d'un point de vue de producteur au producteur-entrepreneur-vendeur. L'amélioration qualitative doit se poursuivre. Cependant, le savoir-faire ne suffit plus, il faut savoir vendre. On peut ainsi émettre une hypothèse : les exploitations ne seront plus de type agricole mais de type PME agroalimentaires. En 2006, le président du CIVL, M. Coste déclarait : « Actuellement [...] on est sur une logique d'optimisation d'hectares par la déclaration de récolte ; il faudrait plutôt produire ce que l'on sait vendre » (*Source : Paysan du Midi, 24 novembre 2006 : 3*). « Transformer des vins en biocarburants pour les réservoirs automobiles, techniquement possible, paraît économiquement dénué d'intérêt pour plusieurs années encore [...] Pour sortir de la crise, l'Office national des vins est plus confiant dans la publicité » (*Source : Paysan du Midi, 24 novembre 2006 : 7*). Ainsi, Roumegoux (2008) préconise de soutenir et d'accélérer la restructuration des entreprises françaises pour leur permettre une plus forte présence promotionnelle sur les marchés. Ces entreprises doivent profiter de la notoriété mondiale des grands crus français pour tirer vers le haut l'ensemble des vins français. Roumegoux (2008) propose aussi de développer de nouveaux identifiants : marques déclinées sur des gammes plus larges (signature, éponyme, marque-gamme, enseigne, ombrelle, patronyme divers...), le produit en lui-même ne dégagant pas de marges suffisantes pour des lançements promotionnels de marques uniques.

En conclusion, il est intéressant de replacer le dynamisme de la filière française du vin dans le cadre plus général des parts de marché de la France parmi les principaux exportateurs de l'OCDE (*cf.* figure 72). Il est alors intéressant de constater que la part de marché française est passée de 5,8 % en 1995 à 4,1 % en 2006. De même, en février 2011, c'est le déficit commercial de la France qui a enregistré un nouveau record s'élevant à 6,55 milliards d'euros. Bien que les exportations continuent à progresser, la facture des importations s'élevant à 34,72 milliards comprend les tensions liées aux prix du pétrole, des produits chimiques et des métaux (*Source : direction Douanes*). L'on peut ainsi s'interroger à savoir si

les problèmes que rencontre la filière vin ne sont pas ceux de nombreuses filières françaises, au-delà bien sûr de l'importance accordée à un euro fort ou faible.

**Figure 72 : Parts de marché mondial en valeur
(en %) des principaux exportateurs OCDE et Chine**

(Source : Adapté par nos soins d'après : Avis présenté le 11 octobre 2007 à l'Assemblée Nationale par le député Jean-Paul Bacquet : Tome V, Développement et Régulation économiques.)



ANNEXE 2 : Macroscénarios (prospective VV-LR 2025)

Macroscénarios 1 : Filière plurielle. Des viticultures localisées et organisées.

« L'union fait la force »

Dans un contexte où l'image du vin est positive, l'intervention publique agricole pourtant d'inspiration libérale s'emploie à défendre les territoires agricoles, et à promouvoir la prise en compte par la sphère agricole des attentes sociétales notamment environnementales. La gouvernance régionale de la filière réussit à intégrer ces attentes et à coordonner la production et la mise en marché d'une gamme régionale complète, cohérente en termes économiques pour les professionnels et lisible pour les consommateurs. Ainsi la région récolte-t-elle sa part de la croissance de la consommation mondiale et le potentiel viticole se maintient. Pour ce faire, la viticulture est localisée en ilots, chacun d'eux privilégiant nettement soit une stratégie de réelle différenciation (AOP, bio...) soit une stratégie « coût-volume » assumée. Ces derniers bénéficient notamment d'investissements d'origine publique en matière d'irrigation, également localisés. Clairement identifiées, ces logiques permettent une intégration efficace des avancées de la R&D. Elles se révèlent attirantes pour les investisseurs extérieurs à la région et propices au développement d'un oenotourisme efficace et diversifié : Le LR devient un véritable « cluster » vitivinicole.

Malgré les soubresauts de l'économie mondiale, la consommation mondiale de vins continue de croître. Les aspects négatifs (alcool, pesticides...) se sont en effet progressivement effacés devant les aspects positifs (boisson de culture, hédonisme, distinction sociale...). Cette évolution a été rendue possible par la conjonction de plusieurs facteurs dont la prise en compte et les effets ont été particulièrement importants en zone méditerranéenne et notamment en LR.

- Les incertitudes quant à l'ampleur du changement climatique avec ses conséquences sur la perception de la valeur de l'eau et les peurs sanitaires liées aux pesticides d'une part, et la prise de conscience accrue des risques de dégradation de l'image du vin dans un tel contexte d'autre part, ont conduit les professionnels à adopter une attitude proactive et préventive : ils ont intégré au sein de la gouvernance de la filière les nouvelles demandes sociétales ainsi que les acteurs susceptibles de les transporter jusqu'au consommateur final.

- Cette intégration des attentes sociétales a conduit à une adoption massive en LR de nouveaux itinéraires techniques viticoles soutenus par un vaste plan de formation et appuyé sur le potentiel notamment régional de R&D, pour que soient rendus possibles à la fois une viabilité économique de la filière et le respect de l'environnement et de la santé (des opérateurs et des consommateurs).

- La poursuite simultanée de ces 2 objectifs a conduit la gouvernance régionale de la filière à organiser la coexistence d'une viticulture différenciée à côté d'une viticulture tournée vers une stratégie « coûts / volumes » et, pour ce faire, à les localiser sur le territoire LR afin de garantir notamment une gestion durable de l'eau dans un contexte régional marqué par la poursuite d'une croissance démographique.

Ainsi le vignoble s'organise-t-il autour d'îlots dédiés cohérents au plan technico-économique. Ce ciblage territorial aide les pouvoirs publics, et dans leur sillage les opérateurs privés, à dégager des moyens pour raisonner et investir dans une irrigation agricole, et notamment viticole, ciblée en LR.

Cette évolution est quelque peu facilitée par le choix au niveau de l'UE de continuer à soutenir significativement l'agriculture mais sur une base éco-conditionnelle. L'UE renforce nettement le second pilier² (qui devient en viticulture la source prioritaire de financement des investissements, de la formation et de l'aménagement des territoires agricoles), en contrepartie d'une poursuite de la libéralisation de l'agriculture. Ainsi les pratiques œnologiques admissibles s'ouvrent, tant qu'elles ne mettent pas en cause la santé, et la possibilité de plantation est rendue libre (en France et dans l'UE). Néanmoins, compte tenu de la volonté politique communautaire de sauvegarder ses territoires agricoles, l'UE résiste avec succès à une délocalisation de la provenance apparente des vins, et les accords douaniers ne permettent pas aux pays producteurs et aux pays consommateurs, de mettre en marché sous leur origine, des vins produits à partir de moûts importés et/ou assemblés à partir de vins importés.

Cette ouverture de la panoplie œnologique permet de corriger en cave les conséquences du changement climatique que n'ont pas pu amoindrir les nouveaux itinéraires techniques viticoles, par exemple en matière de désalcoolisation (cette baisse des degrés des vins étant cohérente avec le fait que les aspects positifs en matière de consommation l'emportent sur les aspects négatifs dont l'alcool).

Mais elle pose un vrai problème aux AOP notamment dans la mesure où des pratiques pouvant aller jusqu'à la recomposition des vins à partir de fractions isolées et stabilisées sur les lieux de consommation sont de nature à rompre l'unité de temps et de lieu entre

² En effet, dans le cadre des négociations OMC, certains pays considèrent que, compte tenu du montant des DPU accordés par l'UE, il est erroné de considérer qu'ils n'ont pas d'effets rapides sur les termes de l'échanges et qu'en conséquence leur positionnement en boîte verte est très contestable. L'UE, face à cette pression (étant également soumise à des problèmes d'arbitrage budgétaire en son sein qui menace le poids de l'agriculture) décide d'accroître le poids du second pilier (dont les effets immédiats sur les termes de l'échanges sont considérés comme beaucoup moins flagrants et donc dont le positionnement en boîte verte n'est pas remis en cause) ; ciblé sur le monde rural, il permet de financer d'autres politiques que celles strictement agricoles, et « écoconditionnalise » les DPU, les rendant également ainsi sensiblement plus acceptables pour l'OMC.

production du raisin et production du vin, cassant ainsi le lien au terroir. Dans un tel contexte, les AOC réglementent les pratiques œnologiques pour éviter que soit rompu ce lien tout en acceptant néanmoins une adaptation des itinéraires culturels à la vigne.

L'acceptation d'une irrigation maîtrisée, d'une réelle prise en compte des attentes sociétales notamment en matière environnementales et de santé, et l'intégration active des progrès de la R&D en matière viticole, conduisent à une réduction des écarts d'image, mais aussi de productivité entre AOC et vins « bio » qui conduit à une érosion de la plus-value de niche de ces derniers.

Ainsi se dessinent, ancrées sur des îlots cohérents au plan technico-commercial, des filières régionales qui coexistent sans se cannibaliser autour des deux grandes stratégies possibles, à savoir la différenciation autour d'AOP réellement distinctifs et du « bio » conceptuellement rapprochés d'une part, et d'autre part le « coût-volume » disposant d'une capacité d'irrigation raisonnée et d'une panoplie œnologique ouverte.

Malgré la difficulté dans un tel contexte d'approvisionner de manière pérenne une AOP régionale moyennement valorisable mais contrainte en termes de productivité, cette situation, qui s'appuie sur un pôle interprofessionnel rénové et puissant, permet la mise en marché d'une offre vinicole régionale plus clairement lisible pour les consommateurs et cohérente en termes de prix. Cette situation est propice à l'installation d'une marque ombrelle régionale pour accroître encore cette cohérence³.

Après une phase de déprise concernant les vignobles ne trouvant pas leur place dans des îlots cohérents, elle se révèle favorable à une stabilisation du potentiel viticole régional.

Le poids accru des logiques « second pilier » permettent qu'en Europe, l'occupation de l'espace par la viticulture devienne un élément explicite de l'aménagement et de la gestion de certains territoires : le vignoble étant perçu comme un « bien public » à préserver. L'animation de lieux et d'événements autour de la culture du vin, adossée à la mise en œuvre d'une offre œnotouristique cohérente, professionnelle, rentable et bifide (rurale d'une part dans les îlots « AOP-bio », hôtelier dans les îlots produisant des vins « markétés » au sens

³ L'évolution de la politique communautaire vers un fonctionnement de marché globalement plus libéral ne permet plus aux vins issus de stratégies peu clairement définies (ni réelle différenciation, ni « coût-volume » assumé) de trouver durablement leur place sur le marché. Les régions se différencient entre-elles en fonction de la nature des différenciations qu'elles proposent et du poids des marques commerciales qu'elles offrent sur un marché internationalisé. Se substitue ainsi à une concurrence entre type de vins, une concurrence entre gammes régionales, dont l'identification « ombrelle » est, dans ce scénario, une marque régionale. Ce n'est donc pas cette marque qui crée la différenciation et la hiérarchisation des produits de la gamme régionale, qui chacune repose sur une stratégie clairement définie, mais c'est elle qui contribue à l'identification d'une masse critique suffisante pour accroître la visibilité sur le marché mondial.

agro-alimentaire), le vignoble des petites exploitations résiste mieux par ce biais à l'arrachage notamment dans les îlots différenciés.

Sans que soit remise en cause la protection des jeunes par rapport à l'alcool, l'amélioration de l'image du vin et la reconnaissance de la vigne comme « bien public et culturel » conduisent à assouplir la contrainte sur la communication sur le vin.

Le marché étant porteur, les restrictions à la publicité amoindries et l'amont, notamment régional, organisé, la Grande Distribution (GD) alimentaire généraliste mondiale est logiquement intéressée par le secteur et demeure le principal canal de distribution des vins en général et des vins français en particulier.

Ainsi, capables de fournir de grands volumes respectant des cahiers des charges, les coopératives deviennent des fournisseurs assez naturels de la GD. Dès lors, le poids des coopératives dans la filière s'accroît comme première instance de régulation quantitative et qualitative. Elles s'appuient sur un engagement parcellaire pluriannuel qui devient la règle. La contractualisation est alors largement développée.

Si les accords douaniers ne permettent pas aux pays producteurs et aux pays consommateurs, de mettre en marché sous leur origine, des vins produits à partir de moûts importés et/ou assemblés à partir de vins importés, et ne favorise donc pas l'émergence d'assembleurs internationaux, les contraintes environnementales et la volonté de la GD de s'attribuer une part non négligeable de la valeur ajoutée conduisent à une délocalisation croissante de l'embouteillage vers les lieux de réexportation et de consommation.

Face au poids de la GD, les entreprises de mise en marché (négoce ou groupement de producteurs) positionnées sur la stratégie « coût-volume » se concentrent fortement en France et le régime juridique coopératif évolue fortement de l'économie sociale vers les règles de l'économie générale.

Le vignoble du LR continue à être une source d'approvisionnement importante pour des opérateurs français ou étrangers, extérieurs à la région. Ils investissent dans la région LR, tirant parti d'une image des vins régionaux nettement améliorée, d'un fort potentiel en R&D, et de la liberté de plantation sous réserve notamment que la ressource en eau demeure gérable: ainsi la région devient-elle un véritable cluster vitivinicole apte à saisir ou à susciter l'émergence de nouveaux segments de marché internationaux.

Nous ajoutons ici les commentaires de P. Aigrain et d'un expert concernant ce macroscénario 1 :

P. Aigrain : « Dans le macro-scénario 1, c'est le *ni... ni...* qui l'emporte. On est ni dans une logique coût/volume, ni dans une stratégie complète de différenciation. C'est la problématique des vins d'assemblage, ni différencié ni compétitif en coût/volume. Les choix seront cruciaux. Dans cette logique là, la marque ombrelle peut jouer un rôle mais tu n'en fait pas un facteur de différenciation. Chacun doit développer au maximum de sa gamme. »

Expert 1 : « Soit ma hiérarchisation et ma segmentation sont suffisamment forte et je peux me permettre d'être intégré à une marque ombrelle. Sinon, si pas de cohérence si vin de haut de gamme et bas de gamme alors la marque ombrelle ne marche pas ! ».

Macroscénarios 2 : Filière paysagère. L'oenotorium.

« Ceux qui restent en vivent correctement »

Dans un contexte où l'image du vin est dégradée du fait de son contenu en alcool et par la mise en cause des pratiques agricoles conventionnelles, la consommation mondiale du vin recule et la région en souffre. L'intervention publique agricole, quasi-stable en montant, ne trouve cependant sa légitimité que dans une intervention territoriale à très forte connotation protectrice de l'environnement et de la santé. Elle contribue ainsi à limiter le développement de la production, en réservant son appui à des zones viticoles à forte connotation paysagère qui proposent des vins présentant une réelle différenciation pour une clientèle impliquée. Seul un oenotourisme « à la ferme » dans une logique de « parc régional » se développe, et c'est dorénavant des circuits de distribution spécialisés qui écoulent la majeure partie des vins. La gouvernance régionale de la filière qui a intégré en urgence les attentes sociétales pressantes a travaillé efficacement à l'intégration rapide des avancées de la R&D mais le contexte n'a pas permis de développer une stratégie « coût-volume », autrement qu'à la marge. Le LR voit son potentiel volumique se restreindre sensiblement.

Après le tabac, sous l'influence notamment de l'OMS, les aspects négatifs (Alcool, pesticides...) dominent les aspects positifs (boisson de culture, hédonisme, distinction sociale, appartenance à la diète alimentaire...) et la consommation mondiale de vin diminue globalement.

Pour éviter l'engorgement d'un marché qui se comprime, la première solution mise en œuvre est l'arrachage qui touche plus durement les vignobles produisant des vins de faible notoriété encore initialement assez présents en LR.

Pour tenter d'enrayer ce mécanisme, la gouvernance de la filière s'ouvre aux représentants des attentes sociétales (y compris les associations de consommateurs) qui notamment portent les préoccupations environnementales, de santé, mais aussi de tourisme. La gouvernance cherche ainsi un compromis entre la viabilité économique de la filière et l'intégration à marche forcée des nouveaux itinéraires techniques pour atteindre une viticulture à la fois efficace et propre. Un vaste plan de formation ainsi que les notables capacités de la R&D régionale sur la filière sont mobilisés à cet effet.

La poursuite simultanée d'un objectif de respect des attentes sociétales et de viabilité économique conduit dans un premier temps la gouvernance régionale de la filière à tenter d'organiser la coexistence d'une viticulture différenciée à côté d'une viticulture tournée vers une stratégie coûts / volumes (notamment afin de viabiliser une partie du vignoble régional). Pour ce faire, elle les localise sur le territoire LR afin de garantir notamment une gestion durable de l'eau, dans un contexte régional marqué par la poursuite d'une croissance démographique.

Ainsi le vignoble s'organise-t-il autour d'îlots dédiés cohérents au plan technico-économique. Ce ciblage territorial aide les pouvoirs publics et dans leur sillage les opérateurs privés à dégager des moyens pour raisonner et investir dans une irrigation agricole, et notamment viticole, ciblée en LR.

Mais le développement des îlots en « coût-volume » va être nettement freiné. En effet, la publicité et la distribution des produits alcooliques demeurent fortement encadrées. La demande globale restant atone, les rotations, les chiffres d'affaires et les marges dégagés sont notoirement insuffisants surtout au regard de la place occupée et en comparaison d'autres denrées commercialisables plus attractives ou plus génératrices d'affaires. Ainsi, La grande distribution mondiale cesse-t-elle d'être le principal canal de distribution des vins en général et des vins français en particulier.

Le relais est pris par des distributeurs spécialisés, moins aptes à traiter de gros volumes et donc moins puissants mais plus enclins à un trade marketing plus équilibré et à une meilleure intelligence avec l'amont. Plus tournés vers la qualité et la différenciation que vers les volumes, ces distributeurs s'adressent que peu aux coopératives pour s'approvisionner sur le segment peu développé du « coût-volume ». Ainsi le poids des coopératives dans la filière comme première instance de régulation quantitative décroît.

Les entreprises de mise en marché se concentrent très peu dans la filière française. L'embouteillage à proximité de la production et étiqueté comme tel participe de la différenciation des produits qui fonde leur valorisation sur les marchés. L'embouteillage reste

donc proche des zones de production auxquelles il confère un gain de valeur ajoutée, et ce d'autant plus que le marché mondial tend à stagner voire à régresser en volume et en valeur

La demande n'étant pas présente, les investisseurs investissent très peu dans le marketing stratégique, et concentrent leurs efforts sur les leviers commerciaux (bien acheter, bien vendre, profiter des opportunités des marchés spot). Les contrats pluriannuels ne se développent pas.

Dès lors l'amont de la filière reprend la main sur le pilotage de la filière régionale. Cette évolution est quelque peu facilitée par le choix au niveau de l'UE de continuer à soutenir significativement l'agriculture mais sur une base éco-conditionnelle en renforçant nettement le second pilier⁴. Ce second pilier devient en viticulture la source prioritaire de financement des investissements, de la formation et de l'aménagement des territoires agricoles. Néanmoins, compte tenu de la composante « alcool » du produit, ce sont les investissements visant à l'aménagement du territoire qui *in fine* bénéficient prioritairement des subsides communautaires, à l'inverse des investissements productifs, sauf si certains territoires voient leur activité agricole menacée du fait du changement climatique.

Enfin, dans un contexte de maintien des aides à l'agriculture, la partie de la viticulture languedocienne qui structure les paysages est protégée au sein d'un « parc Régional », où de petites exploitations sont aidées et se maintiennent pour assurer un accueil « à la ferme » (oenotourisme rural minimal). En effet, en dehors de ces zones à forte valeur paysagère, aucun soutien à la promotion fusse-t-elle culturelle d'un produit alcoolique n'est possible, et l'on n'assiste ni à la mise en place d'un oenotourisme professionnel et rentable de type hôtelier, ni au financement public de manifestations ou de lieux dédiés au vin.

Dans le même ordre d'idées, l'UE redoutant en cas de libéralisation des plantations, un développement de l'offre vinicole et ses conséquences potentielles sur la santé publique, laisse la possibilité aux états membres qui le désirent de continuer à restreindre les possibilités de plantation ; la France décide en ce sens.

Il en va de même en matière de règles d'échanges : Les accords douaniers ne permettent pas aux pays producteurs et aux pays consommateurs, de mettre en marché sous leur origine,

⁴ En effet, dans le cadre des négociations OMC, certains pays considèrent que, compte tenu du montant des DPU accordés par l'UE, il est erroné de considérer qu'ils n'ont pas d'effets rapides sur les termes de l'échanges et qu'en conséquence leur positionnement en boîte verte est très contestable. L'UE, face à cette pression (étant également soumise à des problèmes d'arbitrage budgétaire en son sein qui menace le poids de l'agriculture) décide d'accroître le poids du second pilier (dont les effets immédiats sur les termes de l'échanges sont considérés comme beaucoup moins flagrants et donc dont le positionnement en boîte verte n'est pas remis en cause) qui, ciblé sur le monde rural, permet de financer d'autres politiques que celles strictement agricoles, et « écoconditionnalise » les DPU, les rendant également ainsi quelque peu plus acceptables du point de vue OMC.

des vins produits à partir de moûts importés et/ou assemblés à partir de vins importés. Cette possible libéralisation étant considérée comme potentiellement porteuse d'abaissement des prix des vins et donc de développement de la consommation. Néanmoins, les possibilités œnologiques s'ouvrent tant qu'elles respectent la santé publique (notamment en matière de désalcoolisation), ou l'environnement (pratiques permettant l'élimination en cave des résidus de pesticides). Pourtant, bien que les techniques modernes œnologiques, notamment en matière de méthode séparative mais aussi en matière de purification des constituants qui en sont issus permettent de corriger certains effets indésirables liés au changement climatique en complément des évolutions agronomiques, il n'y a pas de mise en œuvre significative de ces techniques, notamment en région, d'une part parce que les AOP y voient un risque fort de rupture du lien au terroir et réglementent en conséquence leurs pratiques œnologiques, et d'autre part parce que les investissements pour positionner des marques de vins (qui pourraient trouver dans ces techniques des itinéraires techniques intéressants) n'ont que peu de chance d'être rentabilisés, sauf s'il s'agit de nouveaux segments, notamment de produits à faible teneur en alcool, ou de jus de raisins.

Les aides publiques sont davantage orientées vers les îlots de viticulture différenciée, qu'il s'agisse de vins de terroir ou de vins bio dont les philosophies et les productivités convergent (de par notamment les effets des nouveaux itinéraires techniques viticoles et les contraintes issues des attentes sociétales). Par ailleurs, la demande se révèle peu propice à la poursuite d'importantes stratégies « coût-volume » et le maintien des droits de plantation est perçu comme un frein à l'investissement. Dès lors, le LR qui s'affirme pourtant comme un des lieux majeurs dans le monde de l'innovation sectorielle, n'attire réellement que peu d'investisseurs étrangers ; il ne se transforme pas en véritable cluster vitivinicole.

Le LR fait valoir ses différences, grâce notamment à l'efficacité de son outil interprofessionnel rénové ; une marque ombrelle régionale contribue à massifier l'offre régionale, en réussissant à valoriser des îlots de vins différenciés à forte connotation paysagère et les nouveaux segments de marché portant sur des produits faiblement ou non alcoolisés. Mais le potentiel volumique de la région s'est restreint.

Nous ajoutons ici les commentaires d'un expert concernant ce macroscénario 2:

Expert 1 : « Le gros de la production est issu du choix d'un positionnement majoritairement différencié. Le coût/volume existe encore mais avec de la technologie et surtout sur des jus ou vins désalcoolisés. Dans ce scénario, l'export diminue et se focalise sur le haut de gamme et le reste de la production la région le boit. »

Macrosécario n°4 : Filière libérale. Un développement sélectif et industriel.

« Chacun pour soi,... certains s'en sortent »

Dans ce scénario, à côté de vignobles différenciés sur la base des traditionnelles AOC, se développent localement sur certains territoires du LR, des vignobles compétitifs conduits sur un mode industriel. Favorisés par un marché mondial porteur (mais compétitif), un environnement réglementaire très libéral, et une gouvernance régionale faible, ils sont le fait d'investissements privés qui visent à exprimer une compétitivité régionale respectueuse des principes libéraux de l'OMC : ouverture de la concurrence et intégration du progrès technique allant jusqu'à une ouverture maximale des pratiques œnologiques admises, y compris l'aromatisation. Leur développement est organisé en phase avec des projets œnotouristiques rentables et en synergie avec des réalisations « culturelles » attractives, également mises en œuvre par des investisseurs privés, qui font de la culture vitivinicole, un axe de leur marketing. Peu encadrés et peu demandeurs d'encadrement, ces investisseurs libéraux mettent en œuvre leurs projets sans nécessairement de grands appuis publics et sans grand souci des effets macro-économiques induits. Ces évolutions sauvent le vignoble du LR mais pas les petites exploitations.

Le marché mondial est en développement, suivant plusieurs variantes : soit les accords douaniers favorisent le commerce mondial des moûts et du vrac, soit la grande distribution joue un rôle très efficace de pompe en aval de la filière pour développer des marchés dans le monde entier, soit les deux. Cette ouverture favorise un développement de logiques de la part de l'aval – distributeurs mais aussi transformateurs – que l'on connaît fréquemment dans les filières agro-alimentaires. Les possibilités étendues d'assemblages favorisent l'émergence d'acteurs qui se valorisent à la fois par leur savoir-faire et leur capacité de sélection de l'offre dans un contexte élargi. Il apparaît notamment une nouvelle catégorie d'acteurs, quasi-exclusivement assembleurs, utilisant des vins de diverses origines (sans IG ou sous une marque) qui prend une place croissante dans le monde vitivinicole.

Dans tous les cas, ces échanges mondiaux restent sous dépendance forte du poids des pays neufs qui démontrent un savoir-faire dans la mise en œuvre de stratégies de différenciation par la marque ou de coût/volume. Par imitation, des entreprises en LR cherchent à profiter de ces opportunités en développant aussi des stratégies rentables de type industriel.

La restriction des aides à l'agriculture et au développement rural laisse sans protection les petites exploitations et les zones viticoles régionales les plus fragiles qui disparaissent.

Malgré la baisse des aides agricoles qui accélère la disparition des petites exploitations, la vigne peut bénéficier des mesures de soutien au développement rural du « second pilier » de la PAC dans la stricte limite de projets agréés dans les chartes paysagères.

En effet, les opinions publiques européennes, sensibles à un équilibre entre la ville et la campagne, veillent à préserver les vignobles comme un « bien public ». Un oenotourisme rural, valorisant le tissu d'exploitations, isolées mais reliées à un centre de ressource central, peut se développer à la faveur d'aides publiques. Les événements et lieux d'accès à la culture vigne-vin se développent, rayonnant du niveau local jusqu'à l'international. La découverte des vins s'en trouve facilitée par les consommateurs et participe significativement au développement des ventes régionales.

Malgré la disparition d'exploitations, la déprise viticole régionale va se trouver limitée par un positionnement généralement positif du vin au niveau mondial. Les aspects négatifs (alcool, pesticides...) s'effacent devant les aspects positifs (boisson de culture, hédonisme, distinction sociale...) et la consommation de vin augmente globalement. Au niveau mondial, le vin est réhabilité face aux médecins et aux écologistes et sa consommation croît, dans un climat suffisamment libéral pour que les restrictions à la publicité et à la distribution du vin comme des autres boissons alcooliques soient levées.

Mais le vent libéral ébranle logiquement dans le même temps la définition du vin, rendant possible notamment des pratiques d'aromatisation. Le vin devient un produit alimentaire comme (tant) d'autres... Ses caractéristiques organoleptiques de moins en moins liées à son terroir d'origine, se précisent dans les chais des vinificateurs. Le développement d'une demande mondiale stimule l'aval de la filière qui s'implique dans le vignoble pour sécuriser le sourcing nécessaire à la construction de gammes segmentées. Ce pilotage aval de la filière favorise par effet mécanique la concentration du vignoble languedocien. Dans la mesure où celui-ci s'engage dans des projets des metteurs en marché, le déclin du vignoble languedocien est enrayé.

Une fois leur sourcing stabilisé, les opérateurs d'aval qui pilotent la filière cherchent à créer et à capter de plus en plus la valeur ajoutée. Ils investissent dans le marketing stratégique, ils stimulent notamment la demande en créant en lien avec le vignoble, de centres touristiques, parfois doté de haute technologie, orientés sur la vigne et le vin, attractifs et conçus pour accueillir les clients internationaux des agences de voyage. L'attractivité repose soit sur la création d'une intimité entre le touriste et des terroirs très délimités (AOP,...) soit sur la capacité à greffer des projets immobiliers et touristiques sur des vignobles (qui jouent alors un rôle comparable à celui de « golfs » pour les lotissements).

La filière vitivinicole se met en position défensive face aux exigences environnementales et de santé exprimées par la société ; elle subit les à-coups de la réduction de la panoplie phytosanitaire et cherche à s'y adapter : la panoplie œnologique s'ouvre, dans les limites des

normes agroalimentaires. Toutefois, le secteur AOC et le bio qui demeure une niche choisissent par construction de ne pas tirer parti de ces opportunités.

La pression environnementaliste conduit à des interdictions qui induisent de nombreuses impasses techniques ; le monde professionnel viticole ne considère une représentation de la viticulture qu'au travers d'exploitants professionnels conventionnels. Refusant majoritairement tout rapprochement institutionnel avec la GD d'une part et avec les porteurs des attentes sociétales d'autre part, la gouvernance de la filière n'intègre alors pas d'autres logiques (environnementales, aménagement du territoire, ...) ni d'autres acteurs (ex : GD faisant partie de l'interprofession, associations de consommateurs, acteurs de la protection de l'environnement, de la santé, du tourisme...). Les entreprises et leurs représentations syndicales redoutent en effet, pour celles en « coût/volume », les pertes de compétitivité liées à des développements parasites, et pour celles en AOP, un déclassement d'image lié à des pratiques insuffisamment respectueuses de l'environnement aux yeux des écologistes... La filière subit la pression sociétale et ne progresse qu'en réaction et en résistance dans la voie d'une protection phytosanitaire à la fois efficace et propre.

Mécaniquement, cette attitude défensive de la filière traditionnelle limite les investissements en matière d'encépagement à long terme, en R&D à des fins de modification en profondeur des systèmes de culture viticoles, ou en formation pour la diffusion de ces nouveaux systèmes de culture. Elle est cohérente avec la même faiblesse professionnelle pour développer collectivement des lieux de culture du vin. Mais *a contrario* la voie est ouverte à des projets à forte capitalisation, de type industriel, à la recherche d'une productivité élevée assurant une compétitivité internationale. Leurs investisseurs sont des libéraux, sans revendication d'entrer dans les instances de gouvernance, et capables de transférer des innovations importées d'autres régions du monde.

Une réduction du vignoble s'opère par sélection :

- dans les zones aptes par leur fertilité à développer des systèmes industriels à fort rendement, des îlots font l'objet d'investissements privés importants ;
- dans les zones d'AOP les plus notoires et aux facteurs de différenciation les plus lisibles, des volumes limités sont produits mais bien valorisés.

Parmi les exploitations les plus économiquement fragiles du fait d'un couple « rendement limité, prix pas suffisamment élevés », ne résistent que celles micro-climatiquement les moins exposées aux fléaux phytosanitaires, ou celles bénéficiant de retombées touristiques et foncières, des projets industriels ou d'appellations notoires.

L'AOC régionale souffre de réelles contraintes de productivité qui la rendent difficile à positionner durablement à un niveau de prix assez modeste ; elle est donc maintenue mais ne représente plus qu'une proportion faible du vignoble. Dans un tel contexte, une marque ombrelle régionale peine à voir le jour, n'étant pas dotée par les interprofessions de base de moyens financiers suffisants sur la durée.

Dans un contexte d'éclatement des interprofessions et de libéralisation des droits de plantation, le LR apparaît bientôt comme une sorte de nouveau « farwest » viticole, attractif pour les investisseurs. La libéralisation des plantations et l'existence d'un potentiel de recherche en LR présente des opportunités bientôt saisies par des investisseurs privés, notamment extérieurs à la région. Ces investisseurs industriels se livrent une concurrence farouche pour créer de grosses unités de production de raisin et de vinification (coût/volume). Ils demeurent donc peu organisés (ils redoutent qu'une organisation vienne freiner leur compétitivité ou leur liberté). En particulier, ils saisissent volontiers certaines opportunités de marché, approvisionnées au coup par coup, mais sans mettre en place de filières dédiées, (« jus de fruits » par exemple, ...).

Bien que plus onéreuses en France et en LR faute d'investissements suffisants en R&D, des techniques viticoles sont mises en œuvre pour favoriser la productivité; elles concernent le choix du matériel génétique, la taille, le mode de conduite, la fertilisation et l'irrigation. Elles sont complétées par l'ouverture de la panoplie des pratiques œnologiques admissibles internationalement : séparation, purification, reformulation du vin, qui permettent de compenser la variabilité de la matière première, parfois liée à la réduction de la panoplie phytosanitaire.

Ces initiatives privées individuelles n'exercent pas d'effets structurants sur l'organisation de la filière régionale. Elles tendent à sélectionner les vignobles en fonction des opportunités (disponibilité de l'innovation, de l'eau...). Cette saisie d'opportunités compense les effets quelque peu repoussoirs du manque d'organisation régionale, tant en matière de gouvernance, qu'en terme territorial ou commercial.

Pour autant, l'image collective des vins de la région ne progresse globalement pas. Simplement, elle peut servir d'assise crédible et attractive à des projets viticoles et/ou oenotouristiques (ou oeno-immobiliers), qui adossent leur positionnement marketing aux aspects « culturels » - voire régionaux - du vin. On peut voir ainsi des projets qui mêlent la viticulture, l'immobilier et le tourisme, se développer sur le terreau d'une réglementation libérale, et fertilisée par des réalisations « oeno-culturelles » attractives.

Même s'il s'internationalise quelque peu, le LR n'évolue pas vers un cluster vitivinicole de dimension mondiale. Cette évolution chaotique, dans un contexte de libéralisation accrue, jette le doute sur l'efficacité commerciale des actions collectives. Affaiblies, les interprofessions finissent par connaître une spirale descendante des restrictions auto-entretenues de leur budget et de leur représentativité, notamment du fait de l'importance des investisseurs extérieurs à la région rétifs à l'organisation.

NB : On peut imaginer une variante (4') de ce scénario dans laquelle les investisseurs ont une attitude déconnectée totalement de préoccupations culturelles.

Nous ajoutons ici les commentaires d'un expert concernant ce macroscénario 4:

Expert 3 : « Seul l'oenotourisme rural, le ruralisme favorisera le maintien de la petite exploitation qui représentera seulement 2% des exploitations. Mais on ne veut pas tenir compte de la demande sociétale, des produits suspicieux par rapport aux produits chimiques. La Recherche nous confine dans des impasses au fur et à mesure que les techniques s'appauvrissent. C'est un état défensif. C'est du coup à coup. La notion de *Far West* est un peu exagérée. »

ANNEXE 3 : Questionnaire



**CEROM (Centre d'Etude et de Recherche
sur les Organisations et le Management)**

Groupe Sup de Co Montpellier
2300, Avenue des Moulins
F 34 185 Montpellier Cedex 4
Fax : 04 67 45 13 56

En collaboration avec :

**L'ERFI (Equipe de Recherche sur la Firme
et l'Industrie) - Université de Montpellier 1**

Email ✉ : **duquesnois@hotmail.com**



Avec le soutien de :

Montpellier, le 20 juin 2008

**Cette étude concerne l'ensemble des vignerons de la région Languedoc-Roussillon.
Retour gratuit des analyses et recommandations: été 2008.**

Dans un contexte de « crise », de divisions et de replis sur soi, nous devons apprendre à communiquer avec transparence sur les échecs et louer les réussites ...

Ce dont les vignerons ont besoin ? Nos vignerons ont la volonté de renouveler leurs visions et leurs projets. Ils souhaitent bénéficier de la diversité de nos expériences des plus difficiles comme des meilleures. Or notre secteur manque de spécialistes et donc d'études pour mieux comprendre nos impasses tout comme ces combinaisons qui favorisent nos succès. Les premiers tests effectués lors du salon Vinisud 2008 confirment la précarisation en cours des vignerons dans un contexte de crise et nous rappellent ô combien il est essentiel d'agir **ENSEMBLE plus fort et plus rapidement !**

Qui suis-je ? Je suis doctorant/chercheur à l'Université de Montpellier 1. Ce questionnaire n'est qu'une étape dans un projet plus vaste de thèse qui étudie vos possibles stratégies de sortie de crise ! **La pertinence et la poursuite de cette thèse dépend directement du délai et du taux de participation de cette étude.** Les informations recueillies aideront aux redéfinitions des stratégies de nos vignerons dans un monde en forte mutation.

NOUS AVONS DONC GRANDEMENT BESOIN DE VOTRE CONTRIBUTION !!!

Comment vous impliquer ? VOTRE questionnaire a été pensé pour vous et en concertation avec les professionnels de la filière : **court (moins de 20 minutes) et facile à compléter (cases à cocher)**. Une enveloppe préimbrée est aussi prévue pour un retour facile et rapide de vos réponses et ce dès que possible (fin de l'opération 21 juillet 2008).

Cette étude s'effectue dans le cadre d'un projet scientifique. Nous vous garantissons l'**ANONYMAT** et la **CONFIDENTIALITE** de vos réponses. **Vous ne serez sujet à aucune forme de relance commerciale ultérieure.** Merci au nom de tous les vignerons pour votre implication !

Le coordinateur du projet
M. Franck Duquesnois
Doctorant en Sciences de gestion
☎ : 04 67 10 28 44

Début du questionnaire

A.) Environnement

Le secteur vitivinicole est dit « en crise » ...

1) Selon vous, à quelle échelle ? **Q1**

Cochez seulement une case.

- 1 ☐ Régionale
2 ☐ Nationale
3 ☐ Internationale

2) Selon vous, de quel type de crise parlons-nous ?

Cochez une ou plusieurs cases.

- 1 ☐ Surproduction **Q2.1**
2 ☐ Commercialisation **Q2.2**
4 ☐ Marketing & communication **Q2.3**
8 ☐ Politique **Q2.4**
☐ Autres (prière de spécifier) : **Q2.5**.....

Selon vous, quels sont les facteurs qui déterminent cette crise sectorielle ?

Merci de cocher pour chaque question la case qui selon vous correspond à la situation existante.

3) Une baisse de la consommation des vins en France	Q3	Pas du tout d'accord	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5	Tout à fait d'accord
4) Une compétition accrue	Q4		☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
5) Une législation contraignante	Q5		☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
6) Un manque d'informations	Q6		☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
7) Un faible taux d'application des stratégies innovantes	Q7		☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
8) Une faible adaptation des produits à la demande	Q8		☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
9) Un faible taux de renouvellement des générations	Q9		☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
10) Un manque d'actions collectives dans la filière	Q10	Pas du tout d'accord	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5	Tout à fait d'accord
11) Autres (prière de spécifier) :	Q11			

Depuis le début des années 2000, comment qualifieriez-vous la pression de la concurrence dans les domaines suivants ? Merci de cocher pour chaque question la case qui selon vous correspond à la situation existante.

12) La promotion	Q12	Inexistante	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5	Très intense
13) La qualité du produit	Q13		☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
14) Le prix	Q14		☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
15) L'accès à la distribution	Q15	Inexistante	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5	Très intense

Dans le cas où vous exportez, concernant vos marchés internationaux :

		En forte baisse	En baisse	Stable	En hausse	En forte hausse
16) Depuis le début des années 2000, la pression de votre concurrence est :	Q16	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5				
17) Sur les 3 dernières années, vos ventes à l'export en valeur sont :	Q17	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5				

18) Sur vos marchés export, vous faites face à des concurrents :

Merci de cocher toutes les cases qui selon vous correspondent à la situation existante.

- 1 ☐ de votre région **Q18.1**
2 ☐ nationaux (France) **Q18.2**
4 ☐ de pays étrangers => si étrangers (prière de préciser les pays concurrents par ordre d'importance) : **Q18.3**
1) 2) 3) 4)

Concernant le marché français :

		En forte baisse	En baisse	Stable	En hausse	En forte hausse
19) Depuis le début des années 2000, la pression de votre concurrence est :	Q19	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5				
20) Sur les 3 dernières années, vos ventes nationales en valeur sont :	Q20	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5				

21) Selon vous, quel est l'effet de la crise de ces dernières années sur votre organisation ? **Q21**

Cochez seulement une case.

- Inexistant ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Très intense

B.) Démarches adoptées sur la période 2000-2007

22) Depuis 2000, avez-vous planté ou exploité des cépages selon vous peu valorisés par les vignerons ?

Q22 0 ☐ NON 1 ☐ OUI. Si oui, lesquels ?

23) Part (en %) du volume conditionné (non vrac) sur le volume total vendu en 2007 : % **Q23**

Concernant ce volume conditionné, quelle est sa répartition par type de conditionnement ?

- 1 ☐ Bouteilles **Q23.1 = Q23.1.1** % du volume total conditionné = **Q23.1.2** % du CA HT total dont **Q23.1.3** % du CA Export
 2 ☐ Bag-in-box **Q23.2 = Q23.2.1** % du volume total conditionné = **Q23.2.2** % du CA HT total dont **Q23.2.3** % du CA Export

100 % du volume total conditionné

NB : CA = Chiffre d'affaires

Avez-vous appliqué les stratégies suivantes ?		Si OUI, quel degré de succès cette stratégie a-t-elle rencontré ?					
		Très Faible	Faible	Moyen	Elevé	Très élevé	
Q24	24) Niche : consiste à <i>spécialiser son offre</i> en fonction des besoins d'un nombre <i>très réduit de consommateurs</i> , c'est-à-dire sur un segment très réduit du marché.	0 ☐ NON 1 ☐ OUI	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Q25	25) Différenciation : consiste à proposer une offre dont la <i>valeur perçue est différente</i> de celle des offres des concurrents. (Ex : mise en avant de la zone d'origine ou création de marques pour chaque gamme ou ligne de produit).	0 ☐ NON 1 ☐ OUI	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Q26	26) Prix bas : consiste à proposer <i>une offre</i> dont la valeur perçue est comparable à celle des offres concurrentes mais <i>à un prix inférieur</i> .	0 ☐ NON 1 ☐ OUI	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Q27	27) Intégration vers l'aval : consiste à développer votre organisation vers les étapes situées en aval dans la filière. (Ex: <i>vente directe</i> par la création de caveau ou d'un site internet de ventes à distance qui sont des circuits de vente alternatifs à la grande distribution et pouvant se combiner avec des activités touristiques).	0 ☐ NON 1 ☐ OUI	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Q28	28) Marketing relationnel : vise à créer et animer une "relation" long terme (<i>fidélisation</i>) entre une marque et le consommateur. Le consommateur (marché cible) peut correspondre aussi bien à la clientèle établie qu'aux clients potentiels.	0 ☐ NON 1 ☐ OUI	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Q29	29) Marketing sur internet : utilise internet comme principal canal de communication et / ou de vente.	0 ☐ NON 1 ☐ OUI	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Q30	30) Marketing international : démarche marketing qui croise les frontières internationales pour un marché cible étranger. (Ex : concours, guide internationaux)	0 ☐ NON 1 ☐ OUI	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Q31	31) Mise en réseau : décision de votre part de vous organiser collectivement. (Ex : adhésion à des organismes représentatifs (syndicats, associations), création de services aux coûts mutualisés : GIE export, achats, distribution, relation presse).	0 ☐ NON 1 ☐ OUI	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Q32	32) Dans ces réseaux, exercez-vous des fonctions électives ? 0 ☐ NON 1 ☐ OUI, nombre ? : Q32.1						
33) Si oui, prière de préciser : Cochez une ou <u>plusieurs</u> cases.							
1 ☐ Coopératives, CUMA ... Q33.1							
2 ☐ Politiques locales, hors « vin » Q33.2							
4 ☐ Associations « vin » Q33.3							
8 ☐ Associations « hors vin » Q33.4							
34) Êtes-vous membre d'une cave coopérative ?							
Cochez seulement <u>une</u> case.							
Q34.1 1 ☐ OUI totalement.							
Q34.2 2 ☐ OUI mais partiellement. Part (en %) du chiffre d'affaires total en 2007 ? Q34.2.1 %							
Année de sortie partielle de la cave ? Q34.2.2							
3 ☐ NON. Si sortie de cave totale dans le passé, prière de préciser l'année ? Q34.3.1							
Q35	35) Votre cave coopérative adhère-t-elle à un ou plusieurs syndicats ? Si oui, le(s)quel(s) ?						
.....							
Q36	36) Votre cave particulière adhère-t-elle à un ou plusieurs syndicats ? Si oui, le(s)quel(s) ? Q36						
.....							
Q37	37) Vos vins sont-ils issus de raisins d'une agriculture biologique ? 0 ☐ NON 1 ☐ OUI. Depuis quelle année ? Q37.1						

C.) Mise en œuvre du processus stratégique

38) Planifiez-vous votre activité ? **Q38**

0 ☐ NON

1 ☐ OUI

Q39 39) Cette planification est-elle formalisée ? 0 ☐ NON 1 ☐ OUI

Q40 40) Planifiez-vous votre activité sur une durée minimale de 1 an ? 0 ☐ NON 1 ☐ OUI

Q41 41) Faites-vous un planning opérationnel incluant des budgets dédiés ?
0 ☐ NON 1 ☐ OUI

42) Prospectez-vous de nouveaux clients ?

Cochez une ou plusieurs cases.

1 ☐ En France

Q42.1

2 ☐ A l'étranger

Q42.2

4 ☐ Pas de prospection

Q42.3

Comment obtenez-vous les informations sur ces marchés ?

Merci de cocher pour chaque question la case qui selon vous correspond à la situation existante.

43) Via un réseau professionnel **Q43** Jamais ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Systématiquement

44) Via des revues généralistes ou spécialisées **Q44** ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

45) Via internet **Q45** ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

46) Via une agence spécialisée (ex : Septimanie Export) **Q46** ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

47) Via des consommateurs directs **Q47** ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

48) Via des agents (dont courtiers) **Q48** ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

49) Via des négociants **Q49** ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

50) Via des œnologues **Q50** Jamais ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Systématiquement

51) Autres (prière de spécifier)**Q51**.....

52) Fréquence de l'actualisation de ces informations ?

Un peu tous les jours Chaque mois 1 fois par an 1 fois tous les 2 à 5 ans Ponctuellement dans une situation critique

Cochez une case seulement.

Q52

1

2

3

4

5

Dans le cadre de cette prospection, quels types d'informations recherchez-vous ?

Merci de cocher pour chaque question la case qui selon vous correspond à la situation existante.

53) Préférences et demandes des consommateurs **Q53** Jamais ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Systématiquement

54) Stratégies des concurrents **Q54** ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

55) Evolution des marchés internationaux **Q55** ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

56) Evolution du secteur de la distribution **Q56** ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

57) Evolution des packagings produits (étiquette, habillage) **Q57** ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

58) Contacts importateurs, distributeurs **Q58** Jamais ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Systématiquement

59) Autres (prière de spécifier) :**Q59**.....

D.) Commercialisation

60) Merci de remplir les parts (en %) réalisées dans vos canaux directs de distribution suivants :

Vos canaux <u>directs</u> de distribution	FRANCE		EXPORT	
	Part du volume total vendu en 2007 (en %)	Part du chiffre d'affaires total 2007 (en %)	Part du volume total vendu en 2007 (en %)	Part du chiffre d'affaires total 2007 (en %)
Coopérative	Q60.1.1 %	Q60.1.2 %		
Magasin spécialisé (caviste ...)	Q60.2.1 %	Q60.2.2 %	Q60.2.3 %	Q60.2.4 %
Magasin de proximité (épicerie ...)	Q60.3.1 %	Q60.3.2 %	Q60.3.3 %	Q60.3.4 %
Grande Distribution	Q60.4.1 %	Q60.4.2 %	Q60.4.3 %	Q60.4.4 %
Hard Discount	Q60.5.1 %	Q60.5.2 %	Q60.5.3 %	Q60.5.4 %
Caveau (vente directe au domaine)	Q60.6.1 %	Q60.6.2 %		
Marché régional alimentaire, marché de Noël	Q60.7.1 %	Q60.7.2 %		
Salon, foire aux vins	Q60.8.1 %	Q60.8.2 %	Q60.8.3 %	Q60.8.4 %
C.H.R (café, club, hôtel, restaurant)	Q60.9.1 %	Q60.9.2 %	Q60.9.3 %	Q60.9.4 %
Vente par correspondance (poste) aux particuliers	Q60.10.1 %	Q60.10.2 %	Q60.10.3 %	Q60.10.4 %
Vente via un site internet	Q60.11.1 %	Q60.11.2 %	Q60.11.3 %	Q60.11.4 %
Agents	Q60.12.1 %	Q60.12.2 %	Q60.12.3 %	Q60.12.4 %
Grossistes (dont vracqueurs)	Q60.13.1 %	Q60.13.2 %	Q60.13.3 %	Q60.13.4 %
Négociants	Q60.14.1 %	Q60.14.2 %	Q60.14.3 %	Q60.14.4 %
Autres (prière de spécifier) :	Q60.15.1 %	Q60.15.2 %	Q60.15.3 %	Q60.15.4 %

E.) Performance

61) Volume produit en 2007 (en hl) : Q61

62) Répartition de ce volume par produits (en %) ?

Q62.1 ☐ Vin de Table = Q62.1.1 % du volume produit en 2007 avec un rendement moyen en VDT (en hl par ha) : Q62.1.2
 Q62.2 ☐ Vin de Pays = Q62.2.1 % du volume produit en 2007 avec un rendement moyen en VDP (en hl par ha) : Q62.2.2
 Q62.3 ☐ AOC = Q62.3.1 % du volume produit en 2007 avec un rendement moyen en AOC (en hl par ha) : Q62.3.2

Entre 2004 et 2007 :

63) Votre superficie de production était : Q63

64) Vos volumes produits étaient : Q64

65) Le rendement moyen de votre exploitation était : Q65

66) Vos volumes vendus étaient : Q66

67) Votre chiffre d'affaires global était : Q67

68) Vos coûts généraux (en globalité, charges de personnels incluses) étaient : Q68

69) La trésorerie était : Q69

En forte baisse	En baisse	Stable	En hausse	En forte hausse
☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐
En forte baisse	En baisse	Stable	En hausse	En forte hausse

F.) Identité de l'organisation et du dirigeant

Raison sociale:

Adresse du siège social :

Tél : **Q70**..... Email : **Q71**.....

Adresse du site internet : **Q72**.....

Année d'installation : **Q73**.....Nombre de salariés permanents : ...**Q74**.....

Type d'entreprise : **Q75**

1 ☐ Exploitation individuelle ou société unipersonnelle

2 ☐ Société familiale

3 ☐ Société avec associés sans lien de parenté

4 ☐ Exploitation en gérance. Prière de préciser si appartenance à : **Q75.4** 1 ☐ Un particulier

5 ☐ Autres 0 ☐ Une entreprise ou un groupe

Part (en % du chiffre d'affaires) de l'Activité vitivinicole / Activité agricole totale : % **Q76**

Chiffre d'affaires Hors Taxe total (en euro) de votre activité vitivinicole 2007 (dernière année comptable):...**Q77.1**.....

dont chiffre d'affaires Export en 2007 (en euro) :...**Q77.2**.....

Nombre d'hectares agricoles total (en ha) : **Q78**.....

Vignoble total en 2007 (en ha) :.. **Q79** dont vignoble en production en 2007 (en ha) en VDT : ... **Q79.1**.....

VDP : ...**Q79.2**.....

AOC : ...**Q79.3**.....

Entre 2004 et 2007, quelle est la part (en %) du vignoble en production arrachée avec primes : % **Q80**

Si vous êtes en AOC prière de préciser laquelle ? **Q81**

Marchés:

1 ☐ Locaux (Languedoc-Roussillon) **Q82.1**

Si internationaux, prière de préciser les pays d'exportation : **Q82.5**

2 ☐ Nationaux (reste de la France) **Q82.2**

3 ☐ Union Européenne **Q82.3**

4 ☐ Hors Union Européenne **Q82.4**

Nom et prénom du dirigeant : Année de naissance : . **Q83**.

Votre activité est : **Q84**

1 ☐ Principale

2 ☐ Secondaire

Sexe : 1 ☐ Masculin 0 ☐ Féminin **Q85**

Formation initiale (niveau d'étude) ? **Q85**

Cochez une case

1 ☐ Autodidacte

2 ☐ CAP/BEP

3 ☐ BAC

4 ☐ Bac+2 ou +3

5 ☐ Bac +4 et au-delà

6 ☐ Autres

Domaine de formation ?

Cochez une ou plusieurs cases

1 ☐ Sciences et techniques **Q87.1**

2 ☐ Gestion (commercial, comptable etc.) **Q87.2**

4 ☐ Autres : **Q87.3**.....

Expériences professionnelles passées et/ou en cours (si activité en parallèle) de l'EQUIPE DIRIGEANTE :

Niveau d'expérience ?

Très faible Faible Moyen Elevé Très élevé

Création de multiples entreprises **Q88** ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 2 3 4 5

Domaine commercial **Q89** ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 2 3 4 5

Gestion des ressources humaines **Q90** ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 2 3 4 5

Comptabilité / finance **Q91** ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 2 3 4 5

Domaine de la production **Q92** ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 2 3 4 5

Dans une Petite ou Moyenne Entreprise **Q93** ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 2 3 4 5

Dans une grande entreprise **Q94** ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Très faible Faible Moyen Elevé Très élevé

Quelles sont les langues étrangères parlées par vous et votre équipe ?

- 1 ☐ Anglais **Q95.1**
 2 ☐ Espagnol **Q95.2**
 4 ☐ Allemand **Q95.3**
 8 ☐ Autres (prière de spécifier) : .. **Q95.4**
 16 ☐ Aucune langue étrangère **Q95.5**

Au cours des trois dernières années :	Pas du tout d'accord	2	3	Moyenne -ment d'accord	5	6	Tout à fait d'accord
Nous avons eu tendance à privilégier les projets risqués à forte rentabilité. Q96	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
En raison de la nature de l'environnement, nous avons tendance à privilégier les actions audacieuses, de grande ampleur pour atteindre nos objectifs. Q97	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nous avons adopté une politique systématique de recherche de nouvelles opportunités. Q98	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Au cours des trois dernières années :	Pas du tout d'accord			Moyenne -ment d'accord			Tout à fait d'accord
Il est rare que notre entreprise se soit lancée la première dans de nouveaux produits ou de nouvelles techniques de gestion ou de production. Q99	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nous avons eu tendance à réagir aux actions de nos concurrents, plus qu'à les précéder. Q100	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nous préférons attendre que les évolutions du marché soient connues pour nous y adapter, plus que les anticiper. Q101	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Exprimez votre accord avec les propositions suivantes :	Pas du tout d'accord			Moyenne -ment d'accord			Tout à fait d'accord
Je souhaite disposer d'une grande autonomie. Q102	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Je recherche la croissance. Q103	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Je souhaite pouvoir transmettre un jour mon entreprise à un proche. Q104	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Je souhaite conserver une indépendance financière. Q105	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

**Merci de bien vouloir nous retourner ce questionnaire
par l'intermédiaire de l'enveloppe préimprimée prévue à cet effet
ou**

par fax au 04 67 45 13 56 à l'attention du CEROM (M. Franck Duquesnois)

- ☐ Oui, je suis disponible pour vous offrir plus d'informations sur les stratégies adoptées par notre entreprise **Q106**
☐ Oui, je souhaite recevoir les conclusions de cette étude : ☐ par email
Q107 ☐ par fax, prière de préciser le n°:

NOUS VOUS REMERCIONS D'AVOIR CONTRIBUE A CE PROJET DE RECHERCHE



M. Franck Duquesnois
Le coordinateur du projet

ANNEXE 4 : Grille de lecture du contexte de crise

Thème de recherche	Ante	In	Post	Concepts, idées clefs et références liés à la crise	Mots clefs	Approfondissement / lien avec l'industrie vitivinicole LR en crise	Discipline source
Dynamique naturelle	X	X		« Les crises sont toujours survenues suite à plusieurs années de chaleur entraînant une surproduction » (Le Roy Ladurie, 2007) Référence à la Longue Durée (Braudel, 1958)	Causes extérieures naturelles et sélection naturelle	« Quelles sont les causes de la crise viticole de 1907 ? À ce sujet, j'ai une thèse assez originale. Je prétends que les coupables sont les trois ou quatre bonnes récoltes qui ont précédé 1907. Les années 1903, 1904, 1905 et 1906 ont été assez remarquables. Il y a eu la quantité. Cela a été surtout dû à un climat chaud qui a touché toute l'Europe à cette époque-là. [...] Dans le Languedoc, le prix de l'hectolitre est tombé de 15-20 francs à 7 francs. C'était une crise nationale dans un marché national. [...] L'anticyclone des Açores a été, en effet, un élément déterminant sur les crises viticoles. Cela a été le cas lors des crises de 1929, 1935 et 1973. A chaque fois, il y a eu un réchauffement du climat, de grosses vendanges et de la surproduction. Le réchauffement a fourni dans certains endroits de la qualité et dans d'autres de la quantité. Y a-t-il eu en Europe d'autres émeutes vigneronnes comparables à celles qu'il y a eu dans l'Aude ? » (L'Indépendant, 2007). À la critique de l'historienne Mme Gavignaud-Fontaine interrogée par l'auteur en 2009 : « M. Le Roy Ladurie pense comme un Normand. Mais les raisins ne sont pas des pommes... ». Le professeur de viticulture M. A. Carbonneau (IHEV) (interviewé par l'auteur en décembre 2010) répond : « Je dirait plutôt que le raisin n'est pas le blé. Si l'on cherche l'influence du climat sur la production d'une plante, il faut aller voir du côté des espèces annuelles. Dans le cas du raisin, ce sont 2 années qui sont à prendre en compte. On analyse une production de raisin sur 2 années consécutives. Ainsi, concernant le lien entre année chaude et forte production, rien n'est prouvé. L'inverse d'ailleurs semblerait plus logique, c-à-d que l'on pourrait avoir une faible récolte dans l'année en cours, si cette même année est froide et humide. De même, une année froide et humide ne favorise pas le bon bourgeon. Le froid fait ainsi diminuer la fertilité du bourgeon pour l'année suivante. Revenons à la chaleur. Une sécheresse estivale diminue la disponibilité du sol en eau et favorise par la même l'apparition de petits raisins. Pour l'année 1907, nous avons étudié les principales causes de surproduction. Il apparaissait clairement que les fraudes (mouillage et sucrage) en étaient les causes au même titre que la forte production issue de cépages hybrides issus de greffages post-phyllloxériques qui étaient très fertiles. Avec l'Association climatique de l'Hérault, pour cette année 1907, nous avons estimé suite à nos recherches que la production devait même prévisiblement moins importante car autour de 1907, les années étaient plutôt des années à Mildiou ! Nos conclusions sur la zone régionale n'allaient pas dans le sens d'une corrélation entre climat chaud et crise de surproduction pour 1907... Les conditions météorologiques avant 1907 tendaient même à prouver que le climat faisait pencher la production à la baisse (cf. article de Laget et Tondut dans la revue Le Progrès agricole et viticole, n°13-14, 2007). Concernant les autres années consécutives de crise de surproduction, effectivement, on pourrait imaginer un lien mais à une échelle plus longue, et non pas à l'échelle d'un millésime. Par exemple, des chaleurs sur plusieurs années, 10 à 15 ans ».	Histoire

Dynamique idéologique	X	X	X	Le néolibéralisme n'est pas une solution à la crise, au contraire, il la nourrit (Lipietz, 1985).	La déréglementation comme facteur de crise	Peck et Tickell (1994 : 318) défendent l'idée que le néolibéralisme a gagné du terrain non parce qu'il apporte un potentiel de régulation fixe, en tant qu'alternative post-Keynesienne durable, capable de restorer et de soutenir durablement une croissance économique, mais au contraire, il représente les politiques de la crise non résolue. Dans ce sens, le néolibéralisme fait partie intégrante de la crise plutôt que d'être une solution à celle-ci : une réponse passive ou une 'expérimentation de crise' (Lipietz, 1987) qui bien qu'elle soit construite sur une rationalisation politique, sert actuellement à exposer l'économie à une sorte de 'loi de la jungle' dans l'espoir (plutôt que dans l'attente) qu'un régime durable émergera d'une courte période de crise.	Macroéconomie
Décision	X	X		Structure atomisée comme terrain favorable à la propagation de la crise.			Politique
Dynamique géographique	X	X	X	Propriété immobilière (physique) comme inertie à la mobilité.	Freins	Patrimoine foncier (ferme, terres viticoles) comme inertie à la mobilité géographique.	Économie
Dynamique sociale		X		Désaccords idéologiques historiques, imperméabilité entre les communautés d'acteurs de la filière.	Freins	Les accords collectifs sont réalisés difficilement ce qui engendre une perte de réactivité. En région Languedoc-Roussillon, le fort potentiel de recherche et d'innovation adossé à de la formation n'est à ce jour pas assez impliqué dans le développement économique de la filière régionale. Dans les années à venir, un des enjeux majeurs pour cette filière sera d'accélérer la valorisation des connaissances et le transfert des innovations disponibles auprès des acteurs de la filière.	Histoire
Dynamique sociale		X	X	« Tout ce qui est contraire est utile et c'est de la lutte que vient la plus belle harmonie. Tout se fait par discorde ». Héraclite		« Les formes institutionnelles sont conçues comme émergent d'un processus de confrontation d'intérêts entre groupe d'acteurs au sein d'une société donnée. En explicitant les tensions et les oppositions, les conflits jouent un rôle essentiel dans la construction de "compromis institutionnalisés" qui, une fois noués, créent des règles et des régularités dans les comportements individuels » (Palpacuer, 2006 : 145).	Histoire
Décision	X	X		Ce qui est contradictoire en théorie ne l'est pas moins dans la réalité (von Mises, 1949).	Contradictions idéologiques et conflit réel	« [...] Le seul effet des idéologies contradictoires en elles-mêmes est de masquer les problèmes réels et d'empêcher ainsi les gens de trouver à temps une politique appropriée pour les résoudre. Les idéologies incohérentes peuvent parfois retarder l'apparition d'un conflit manifeste. Mais elles aggravent les maux qu'elles dissimulent et rendent plus difficile la solution finale. Elles multiplient les efforts douloureux, elles augmentent les haines, et rendent impossible un règlement pacifique. C'est une grave bourde que de considérer les incohérences idéologiques comme anodines, voire bénéfiques » (von Mises, 1949).	Politique

Décision	X			Absence de libertés critiques en interne (Rostovtseff, 1957).	Consensus et dissensus	De son côté, Roland Barthes s'interroge sur la manière dont se produisent les ressorts de la signification. Il utilise notamment une métaphore culinaire de façon récurrente : la "nappée", pour décrire un lissage, un type de période qui commence à s'installer tranquillement, et où plus rien ne devient problématique . Barthes avait horreur du consensus, ou encore de ce qui faisait la doxa, l'opinion courante. Barthes ne sortait pas de cette idée sombre, que la vraie violence c'est celle du cela-va-de-soi : ce qui est évident est violent, même si cette évidence est représentée doucement, libéralement, démocratiquement. Selon lui, seule une division pertinente permet la distinction du sens. Le sens implique donc la possibilité de division et suppose l'opposition binaire. Parce que le sens fonctionne par opposition, Barthes préconise de rétablir du dissensus au sein du consensus (Barthes, 1975 : 82).	Histoire
Dynamique sociale et économique				La vivacité de l'économie ouvre les portes de la promotion sociale.	Vitalité économique et ascension sociale	Le XVI ^e siècle fut à travers l'Europe entière « une période de promotion sociale accélérée, presque dans sa spontanéité, une poussée biologique. La bourgeoisie issue de la marchandise arrive d'elle-même en haut de la société d'alors. La vivacité de l'économie fabrique de grosses fortunes marchandes, parfois rapides, et les portes de la promotion sociale sont toutes largement ouvertes » (Braudel, 1979 : 425-426).	Histoire
Dynamique sociale	X			L'absence de "dynamique sociale interne" est une des causes du déclin (Martin, 2008).		« L'élitisme républicain de l'école ne fonctionnait plus depuis un certain temps parce que disons qu'on avait affaire à des libertés purement formelles et pas du tout à des libertés effectives, il y avait de moins en moins d'enfants de classes défavorisées qui accédaient par exemple, aux grandes écoles... » ; « C'est vraiment une crise en profondeur et je pense que l'origine de la crise, c'est un certain effondrement des principes, des idéaux, des valeurs de la République... et vous savez, l'école, le service militaire, c'était des constituants » (de Fontenay, 2009).	Histoire
Dynamique sociale	X			Une dynamique d'ascension hiérarchique bridée (Rostovtseff, 1957).	Disparition de dynamiques sociales internes	« À ses débuts, l'Empire ignorait les castes. En s'enrichissant, un homme actif et intelligent pouvait aisément s'élever de la position de paysan à celle de propriétaire foncier, et en tant que tel, rejoindre les rangs de l'aristocratie municipale, recevoir la citoyenneté romaine, devenir chevalier, et enfin membre de l'aristocratie sénatoriale ». « Les esclaves eux-mêmes ne faisaient pas d'exception à la règle. Les esclaves affranchis avaient de bonnes chances de devenir d'éminents procureurs, et rien ne les empêchait, eux ou leurs enfants, d'entrer dans les rangs de l'aristocratie municipale ». « La situation changea après les réformes de Dioclétien et de Constantin, il n'existait aucun moyen légal de s'élever ne fût-ce que de la position de colon à celle de paysan » (Rostovtseff, 1957 : 389).	Histoire

Dynamique sociale et économique	X			Les travaux de recherche de Amartya Sen, Prix Nobel d'économie 1998, ont démontré que la pauvreté et les famines découlent du manque de vitalité démocratique et de l'absence d'état social.	Vitalité démocratique	« Le Prix Nobel d'économie 1998, l'Indien Amartya Sen, a bien montré combien la pauvreté et les famines découlent avant tout, non d'une population trop nombreuse, mais du manque de vitalité démocratique et de l'absence d'état social » (Source : Le Monde 2, n°256, p.22)	Économie
Décision	X			Ce que nous voyons du monde est rempli de ce que nous attendons du monde. [Daniel Simons]	Conscience limitée	Notre conscience est limitée par nos attentes par rapport au monde. Ainsi, ce que nous voyons du monde est rempli de ce que nous attendons du monde. (Daniel Simons)	Neuro cognition
Décision	X	X		Déni de réalité.	Aveuglement ou déni de réalité	« Cet aveuglement stupéfiant ou cet inquiétant déni de réalité ne constitue que l'épilogue d'une improbable fuite en avant qui débute il y a deux décennies » (Le Monde, 2011 : 1).	Économie
Décision	X	X		Fracture entre réalité et construit de la réalité (Turner, 1976 : 381).	Rationalité limitée, « myopie »	« Curieusement, il est difficile à analyser, et donc de décrire ce que l'on observe sous nos yeux ». L'expert n°2 (anonyme) décrit le macro-scénario n°3, scénario tendanciel de la situation en 2011, intitulé "Filière déclinante" le 21 mars 2011, jour de la présentation des résultats de la prospective devant les professionnels. En mai 2011, nous pouvions encore lire sur le site internet des Vignerons Indépendants de la région Languedoc-Roussillon : « Le vignoble du Languedoc-Roussillon est le plus vaste du monde avec près de 290 000 hectares de vignes » (Source: www.vindusud.fr/frame.php). En 2009, cette superficie n'était déjà plus que 246 000 hectares (Source : Srise Languedoc-Roussillon – SAA) et n'était certainement déjà plus que le 2 ^{ème} vignoble au monde en superficie après le vignoble espagnol de Castilla-La Mancha dont la superficie dépassait les 500 000 hectares en 2010.	Management
Décision		X	X	Transparence et "vérité".	Crise et transparence	« On n'a pas le droit de mentir aux gens, il faut le leur dire » dicit Joël Castany (leader syndical) lors d'une réunion publique sur la crise vitivinicole au lycée agricole de Carcassonne (Laborie, 2007).	Philosophie

Dynamique sociale	X	X		« La crise consiste justement dans le fait que le vieux meurt et que le neuf ne peut pas naître ». [Antonio Gramsci]		« On se rend compte que notre pyramide des âges et notre situation économique fait que tous les matins, quand on se lève, on perd de l'argent. » Témoignage de Joël Castany (Président de la coopérative de Leucate et leader syndical régional) lors d'une réunion publique au lycée agricole de Carcassonne (Laborie, 2007). Faible renouvellement de la population viticole dans la région Languedoc-Roussillon lié au faible taux de création et de reprise d'exploitations viticoles. À l'échelle du département de l'Hérault, pendant les vingt dernières années, les installations se faisaient de façon massive par des personnes en dehors de la viticulture. En 1996, on en comptait au total 120 nouvelles installations viticoles dans l'Hérault. En 2009, on n'en comptait plus que trois. En 2010, aucune installation n'aura été relevée.	Démographie
Dynamique économique	X	X	X	Facteurs de résilience économique.	Résilience	Le patrimoine foncier (possibilité de revendre des terres lorsqu'elles sont en zones péri-urbaines), la multiactivité et l'entraide familiale sont des facteurs déterminants de résilience face à la crise vitivinicole régionale LR.	Économie
Dynamique économique		X	X	Dynamique du déclin.	Effet de seuil	« La nouvelle de départs précoces peut accroître sensiblement le déclin. D'autre part, comme la baisse du volume de la demande a tendance à faire monter les coûts et souvent les prix, le rythme du déclin s'accroîtra » (Harrigan et Porter, 1984 : 8).	Écologie des populations
Dynamique économique		X		« Un déclin continu mais avec une pente plus ou moins forte » (Prospective VV-LR, 2010).	Effet de seuil	« Une masse critique existe sûrement dans la filière vin comme dans la filière lait. En dessous d'un nombre d'exploitations, c'est tout un système qui se désagrège et une économie qui disparaît » dixit P. Aigrain (Prospective VV-LR, 2010). « Le temps joue contre nous. Ce qui me fait le plus peur, c'est que tout se délite » dixit un leader syndical lors d'une réunion publique au lycée agricole de Carcassonne (Laborie, 2007)	Écologie des populations
Dynamique économique		X		« Une dynamique qui s'autoalimente par un effet boule de neige » (Combalbert, 2005).			Pratique (sécurité civile...)
Dynamique de propagation				Formes évolutives non visibles des crises (impacts aléatoirement distribués et mélangés avec d'autres impacts attribués à d'autres processus économiques, sociaux et politiques) (Edelstein, 1988).	Vision macro	« Guy Giva nous disait : les viticulteurs se cachent pour mourir » dixit M Touzard (chercheur à l'UMR Innovation, INRA Montpellier) qui décrit le macro-scénario n°3, scénario tendanciel de la situation en 2011, intitulé "Filière déclinante" le 21 mars 2011, jour de la présentation des résultats de la prospective devant les professionnels. En 2011, M. Guy Giva est le président de la Chambre régionale d'Agriculture.	Économie

Dynamique économique		X		Aspect autonome de l'évènement qui possède sa propre dimension temps (Colin, 1997).	Plusieurs dimensions temps	« Deux dimensions de temps : le temps propre de l'évènement dont les conséquences s'aggravent naturellement avec le temps et le temps propre à la montée en puissance des moyens de réponse jusqu'à ce que le niveau de réponse soit adapté à la gravité réelle de la situation et permette de traiter les situations » (Colin, 1997). Les « élus [sont] conscients que des mesures ont déjà été prises mais celles-ci ne sont pas à la hauteur de l'ampleur de la crise » (La Croix, 2007).	Aide de l'État (sécurité civile, aide financière, etc.)
Décision		X		« L'action, instrument de compréhension de la crise, souvent intensifie la crise » Karl Weick	Absence de logique et contre productivité	« Les prêts consolidés sont mis en place, trop tardivement, les aides de 1000 euros par exploitation, en moyenne, ne résolvent rien, si on les compare aux pertes, par hectare qui s'élèvent à 1000 €, en moyenne » (La Croix, 2007).	Management
Décision		X		Prise de décision « à reculons, par objection » (Anderson, 1983).	Prise de décision par objection	Prise de décision ayant la moins forte probabilité d'empirer l'état de crise.	Management
Décisions	X	X		Deux types de rationalité (Staw, 1981).	Inertie des entreprises par l'effet d'escalade de l'engagement	Deux types de rationalité (Staw, 1981) : 1) rétrospective : justification des choix passés aux conséquences négatives. Persévérance dans une même ligne d'action par la recherche d'une cohérence dynamique de ces choix. 2) prospective : comparaison des coûts et gains attendus. Les coûts supportés sont tels qu'il devient rationnel de persévérer.	Management
Décision		X		Absurdité révélée par la crise.	Solutions forcées	Absurdité révélée par la crise face à une double négation : celle ne plus pouvoir ne pas agir différemment, ce qui force les propositions des acteurs en termes de solutions (Sartre, 1943).	Philosophie
Dynamique des croyances	X			« Pour le catastrophisme éclairé » J-P. Dupuy		Débat entre Voltaire et Rousseau.	Philosophie sociale

Dynamique des croyances	X			Prophétie auto-réalisatrice (Merton, 1949).	Fatalisme, défaitisme et auto-réalisation de la crise	Robert K. Merton a proposé un exemple où, en 1932, une rumeur sans fondement avait poussé une banque très solide à faire faillite. Quant à Watzlawick (1988 : 109), il explique : « la prévisibilité du comportement ne serait pas liée à un déterminisme en dehors des acteurs mais à la soumission des acteurs à un emprisonnement dans un jeu sans fin qu'ils ont eux-mêmes créé. » « Vous avez un travail terrible de nous faire avaler la liquidation qui est programmée, qui est politique, pour faire rentrer les vins d'Afrique du Sud, les vins de Ricard et de Chandon d'Argentine dont j'ai visité les vignobles. C'est ces gens là qui vont les rentrer parce qu'on lui vend des Airbus. On a condamné les vins du Midi ». Jean Vialade (leader syndicaliste de premier plan) a désormais 80 ans et interpelle les leaders syndicaux lors d'une réunion publique au lycée agricole de Carcassonne de la crise en cours en 2006-2007 (Laborie, 2007).	Sociologie
Décision		X		Les acteurs confrontés à la crise font face individuellement à une perte relative de sens (Weick, 1978).	Manque de repères et de sens	Les pertes de références, de vision et de sens désorientent les acteurs impliqués et engendrent une absence de perspectives.	Psychologie
Décision		X		Le langage en contexte de crise (Le Brun, 2009).	Fonction hypnotique du langage	Le langage utilisé interdit la contradiction. Ce sont des formules ritualisées qui sont assez bien frappées pour être reprises par tout le monde. On ne peut plus les contester. Parce qu'elles contiennent une chose et son contraire, il y a une sorte de sidération . Elle acquiert une fonction hypnotique et anesthésiante qui va permettre de tout avaler. Ex: « bombe propre », « frappe chirurgicale », « croissance zéro », « croissance négative ». Le langage est à la fois le reflet et l'instrument de cette sorte d'hypnotisation. On perd le rapport des choses avec le moyen de les exprimer. On perd ainsi la relation entre la cause et les faits. Les systèmes donnent alors l'impression de fonctionner tout seul. Tout se passe comme si on n'avait plus les moyens d'arrêter cette machine (Le Brun, 2009).	Philosophie
Décision		X		Les temps de crise sont des temps d'attentes de on ne sait quelles inventions accompagnées de on ne sait quelles révélations.	Statu quo et expectative	« Le ralentissement de l'économie mondiale pèse sur les projets. Ceux-ci sont moins nombreux, et surtout, prennent plus de temps à aboutir. Nous ne sommes pas dans une période de rupture, mais d'attente » (Jeanneteau, 2010).	Économie

Dynamique des croyances		x		« Le fétichisme de l'économétrie fait penser que l'on peut soumettre le sort des hommes à une ligne budgétaire virtuelle » (Asséo, 2008).	Fétichisme des chiffres		Histoire
Décision	x			Outils comme sources de mauvaise perception de l'environnement. On n'y voit que ce que l'on veut bien y voir.	Cloisonnement		Management
Dynamique des croyances	x			« Les conflits extérieurs sont en résonnance avec des conflits intérieurs » (Finkel, 2010).	Cohérence et conflits (intérieurs)		Psychothérapie
Décision		x		« Le cours des choses est tel qu'effectivement, on a de moins en moins de prise et qu'il y a de moins en moins de personnes pour s'y opposer » (Le Brun, 2009).	Fatalisme, défaitisme	« Ce scénario est celui du non choix et néanmoins le scénario tendanciel actuel. Le fatalisme fait que l'on subit ce scénario aussi bien en AOC qu'en coût/volume. Il y a perte de la rentabilité, poursuite de la baisse des volumes, poursuite des arrachages, baisse du nombre d'exploitations, avec une faible gouvernance. Le paradoxe est que c'est ce qui se déroule sous nos yeux. Tout le monde est concerné. Pas de modèle qui domine l'autre. Curieusement, il est difficile à analyser, et donc de décrire ce que l'on observe sous nos yeux. Des scénarios qui se déroulent sans trop de heurts, les pouvoirs publics qui vont dépenser moins, des nouveaux Languedociens qui sont moins accrochés à la production locale etc. Forme de défaitisme, d'abnégation. » M Touzard (chercheur à l'UMR Innovation, INRA Montpellier) décrit le macro-scénario n°3 , scénario tendanciel de la situation en 2011, intitulé "Filière déclinante" le 21 mars 2011, jour de la présentation des résultats de la prospective devant les professionnels.	Philosophie
Dynamique sociale		x		Comportement individualiste, « a-social » de la majorité (Quarantelli, 1979).	Individualisme exacerbé et repli sur soi	Comportements de repli sur soi et de protection de l'acquis (Roux-Dufort, 2000).	Management de crise

Dynamique des identités		x		Crispation identitaire	Essor des minorités les plus déterminées	« La crise économique, lorsqu'elle est combinée avec une crise politique et une crise de régime, favorise l'essor des minorités les plus déterminées qui sont en général les plus fanatiques. Partout où les États sont déstabilisés on voit le lien social se défaire et la radicalisation s'affirmer » (Slama, 2009). Cf. Le radicalisme et les opérations commandos de la part du Comité Régionale d'Action Viticole (CRAV) en Languedoc-Roussillon.	Histoire politique
Dynamique sociale		x		Logique purement individualiste : absence totale de coordination, de coopération, de concertation (Dupuy, 1991).	Individualisme exacerbé	P. Frissant, vigneron, témoigne : « Dans les années 80, c'était la mobilisation générale, c'était <i>vivre al pais</i> . On travaillait tous ensemble jusque tard dans la nuit. Aujourd'hui, les esprits des responsables sont occupés par leurs propres réalisations » (Prospective VV-LR, 2011).	Philosophie sociale
Dynamique sociale	x	x		Déstructuration, desserrement des liens sociaux. Absence de relais entre les générations.			Sociologie
Dynamique des croyances		x		Majorité éprise de sentimentalisme (Asséo, 2008).	Sentimentalisme		Histoire
Dynamique des croyances		x		Montée de l'obscurantisme.	Obscurantisme	Moritz Schlick, président de la 'ligue des libres-penseurs autrichiens' publie un appel 'A tous les amis de la conception scientifique du monde' lors de la création en 1928 de l'Association Ernst-Mach. Il se place résolument dans la perspective sociale et politique d'un combat contre l'obscurantisme montant à la fin des années 1920 et au début des années 1930 : « Nous vivons dans une situation intellectuelle critique ! La pensée métaphysique et théologique gagne du terrain dans de nombreux groupes ; les tendances astrologique, anthroposophique et autres semblables se multiplient » (Bonnet et Wagner, 2006 : 21).	Histoire
Dynamique des croyances		x		Valorisation de l'affect et exacerbation des sentiments (Gauchet, 2010a).	Valorisation de l'affect	« Le secteur réagit par l' émotion et non par le factuel. Des chiffres et que des chiffres » dicit Joël Castany (Président de la coopérative de Leucate et leader syndical régional) défend une vision dépassionnée de la crise (Laborie, 2007).	Philosophie

Dynamique des croyances	x	x		Présence de violences symboliques : peur panique d'une extermination collective contre l'obsession d'une contamination hérétique (exclusivisme) (Christin, 2007).	Violences symboliqueset exclusivisme		Histoire
Dynamique des croyances	x	x		Hystérie de chefs radicaux, exaltation de la mémoire des morts et des martyrs (Christin, 2007).	Exaltation des martyrs	En 1974, Yves Rouquette compose la chanson <i>Cecilia</i> dans le contexte d'une vigoureuse série d'actions des viticulteurs protestant contre les importations de vins italiens. Le gouvernement français avait décidé d'importantes opérations de distillation que la Communauté économique européenne refusait d'où la colère vigneronne. Cette chanson évoque la mort de Cécile Bourrel, martyre de 1907, une des six victimes de l'armée à Narbonne le 20 juin 1907. Cette chanson se termine surtout par un appel non déguisé à l'action dans la tradition des chansons écrites en 1907 : "Al país d'Occitania, los omes onte son ?". Sagnes (1984) note que la réponse à cette question n'a pas tardé à venir : en 1975, les actions des viticulteurs se sont intensifiées et le 4 mars 1976, c'était l'affrontement de Montredon.	Histoire
Décision		x	x	« Laisser le temps à la réflexion et aux ressentis de s'exprimer séparément et plus longtemps » (Finkel, 2010).	Prise en compte des ressentis comme aide à la décision		Psycho thérapie
Dynamique des croyances		x		Accepter les futurs possibles puis « s'autoriser à être libre et de décider tout ce que l'on veut » (Finkel, 2010).	Se détacher de l'ancien modèle Accroître sa liberté et élargir ses horizons	Si l'on doit choisir entre la peste et le choléra, ne pas choisir ! Le problème doit être reformulé (Finkel, 2010).	Psycho thérapie

Dynamique des croyances		x		« La crise à ceci de particulier qu'elle rouvre des degrés de liberté » (Lordon, 2009).	Plus de degrés de liberté mais aussi frustrations, souffrances et ressentiments	« Des questions qui étaient interdites peuvent être posées à nouveau. Dans le sillage de la crise sont charriées toute une série de frustrations, de ressentiments, de souffrances, qui n'avaient pas eu droit de cité dans le débat public, qui n'avaient jamais eu accès à l'expression large, et qui sont en train de se manifester » (Lordon, 2009). « Mais souvent, les événements marquent une rupture dans la vie courante et ouvrent les portes dans lesquelles chacun peut s'engouffrer, se découvrir, voire s'inventer » (Capdevila et Bergère, 2006 : 17). « A crisis tends to increase the possibility of consensus at higher levels of government by changing the nature of perceived costs and benefits of any proposed action." "In the presence of crisis, however, advocates of proposals for change are more likely to be viewed as saviors. Many more proposed changes will be seen as beneficial to the system, particularly since quite extraordinary costs are likely to be borne by everyone if at least some basic changes are not made. In this situation, opponents of change are more likely to be seen as a real threat to continued survival of the system (Wilson, 1967). This shift in perceptions opens up another space for decision-making at higher government levels » (Bryson, 1981).	Psychologie
Dynamique des croyances	x	x		Tous les hommes sont enclins par nature (ont une tendance naturelle) à la superstition et à la peur. (Suhamy, 2011)	Nature humaine Inconstance, superstition et espoir	Selon Spinoza et son traité théologico-politique de 1670, tous les hommes sont enclins par nature (ont une tendance naturelle) à la superstition et à la peur. C'est une loi naturelle de l'âme que d'y céder. De ce fait, l'homme pourra d'autant mieux la contrer que l'homme accepte et reconnaît cette loi (Suhamy, 2011). Selon Spinoza, dans l'inconstance, l'homme oscille entre la crainte (il écoute n'importe qui sauf la raison, ce qui l'amène à la superstition) et l'espoir (il n'écoute que lui-même) (Suhamy, 2011).	Philosophie
Dynamique des croyances	x	x		Thucyclide (V ^{ème} siècle)	Nature humaine et crise	Thucyclide retrace le conflit qui opposa Athènes et Sparte entre 431 et 404 av. J.C. Il cherche à comprendre non seulement les événements qu'il rapporte mais aussi « tous ceux qui à l'avenir, en vertu du caractère humain [...] seront semblables ou analogues ». Thucydide croit en la permanence de la nature humaine et l'essence même de son travail est de dégager des vérités immuables : il décrit la guerre du Péloponnèse et ses maux qui, selon lui, existeront toujours « tant que la nature humaine restera la même ».	Histoire

Dynamique des croyances				Lucien Levy-Bruhl explique les croyances magiques par une obéissance à des règles d'inférence mentale différentes.	Irrationnel	Selon, Lucien Levy-Bruhl, une moindre sensibilité au principe de contradiction expliquerait que l'on ne distingue pas aussi facilement les conditions qui permettent d'affirmer l'existence d'une relation de causalité. « La première chose que je découvris, c'était la présence du mal. La violence régnait ; les coups étaient administrés sans miséricorde et sans aucune retenue. J'étais à la fois horrifié et fasciné. Pour la première fois de ma vie, je faisais une expérience palpable de la puissance du mal, laquelle semblait surpasser entièrement la force du bien... Dieu était l'ultime espoir de survie des prisonniers » (Ciszek, 2010).	Anthropologie
Dynamique des croyances		x		« Dans la crise sont simultanément stimulés les processus quasi "névrotiques" (magiques, rituels, mythologiques) et les processus inventifs et créateurs. Tout cela s'enchevêtre, s'entrecroise, s'entrecroise, s'entrecroise... » (Morin, 1976 : 160).	Occultisme		Sociologie
Dynamique des croyances		x		« Une des solutions est de visualiser mentalement la scène bloquée et de la rapprocher progressivement de la scène primitive » (Finkel, 2010).	Résolution de conflits intérieurs		Psychothérapie

Dynamique des croyances		X	X	La crise de la « modernité » (Strauss, 1964) et les 3 vagues de la modernité.	Retour aux origines pour comprendre le présent en crise	Pour comprendre la crise de la « modernité », Léo Strauss affirme qu'il faut retrouver et renouer avec l'origine de la « modernité ». Il nous faut retrouver les « anciens » par-delà nos représentations favorables ou défavorables que nous nous faisons d'un point de vue de « modernes ». Les " modernes" fascinés par l'idée d'histoire ou de progrès prétendaient pour ainsi dire mieux connaître les (textes) « anciens » que les [auteurs] « anciens» eux-mêmes. Il faut donc renouer, au-delà de la vérité de la « modernité » en rupture donc en dépendance avec la pensée classique, avec la profondeur des choses humaines « oubliées » en tentant de les comprendre de l'intérieur i.e. sans être soumis aux préjugés modernes (Strauss, 1964).	Philosophie politique
Dynamique des croyances		X		La sortie de crise passe par la réappropriation de l'interrogation d'une histoire conflictuelle (Asséo, 2008).	Ne pas prendre en compte le passé amène à des solutions virtuelles inexistantes	« Les historiens n'utilisent pas le passé pour penser le futur, les prédictions sont très difficiles mais ils pensent le passé en termes de régimes d'historicité. C'est une problématisation qui permet de comprendre les enjeux dans lesquels ils sont inscrits et, à partir de là, de s'interroger sur l'avenir et non à procéder à des fuites en avant où l'on croit que par le volontarisme on va donner à la société l'orientation que l'on veut ». Le fait de ne pas prendre en compte l'ensemble de ce passé nous amène à imaginer des solutions virtuelles inexistantes et à créer des ennemis potentiels qui ne sont pas les véritables ennemis de ces sociétés. La sortie de crise passe par une didactique collective, la volonté collective de vivre ensemble mais aussi par la réappropriation de l'interrogation d'une histoire conflictuelle » (Asséo, 2008).	Histoire
Dynamique sociale + Dynamique des croyances		X	X	L'intensité de mises en mouvement du corps social pousse à la remise en cause (Lordon, 2009).	Remise en question	« Jusqu'où cette crise, en tant que fenêtre d'opportunité historique et politique, permettra-t-elle de faire aller les remises en questions et les remises en cause ? Cette question, il n'y a que le corps social qui ne détienne la question. Et encore il ne la détient qu'à l'état simplement pratique parce que la réponse à la question 'jusqu'où ?' sera donnée par l'intensité de ses mises en mouvement » (Lordon, 2009).	Politique

Dynamique sociale		x	x	« Descendez dans la rue et obligez moi à la faire » dit F.D. Roosevelt en réponse aux syndicats venus lui demander plus de mesures sociales.	Mouvement social	En 1937, année charnière pour la politique du New Deal, 4740 grèves d'une durée moyenne de 20 jours ont été comptées contre seulement 21 grèves, en 2007, année de crise financière aux États-Unis (Klein, 2009). 1893 : 30 000 manifestants à Montpellier. En 1907, les manifestations mobilisent un nombre croissant de participants : 12 mai : 160 000 manifestants à Béziers ; 19 mai : 170 000 manifestants à Perpignan ; 26 mai : 260 000 manifestants à Carcassonne ; 2 juin : 300 000 manifestants à Nîmes ; 9 juin : 600 000 manifestants à Montpellier. En 1975, 100 000 manifestants se sont rassemblés à Montpellier pour soutenir les vignerons. En 2005, 10 000 viticulteurs à Nîmes. En 2009, seuls 9 000 manifestants se réuniront à Montpellier pour dénoncer la paupérisation en cours dans le monde viticole.	Politique
Dynamique sociale	x	x		Baisse de la population active agricole et vieillissement de celle-ci. Baisse du nombre d'ouvriers syndiqués.	Syndicalisme et mouvement social	« La croissance du chômage est une première cause du phénomène de désyndicalisation qui est la grande caractéristique du syndicalisme européen de la dernière période. Mais le syndicalisme est atteint par d'autres phénomènes comme la fermeture des grandes unités productives dans les mines et la métallurgie (bastions traditionnels du syndicalisme), par les modifications de structure de la population salariée (recul des ouvriers manuels, augmentation des salariés du secteur tertiaire ainsi que de la part des jeunes, des femmes, des étrangers, toutes les catégories à faible tradition syndicale), ainsi que par l'évolution générale des mentalités (le recul des idéologies à caractère égalitaire permet l'avancée du néo-libéralisme et de l'individualisme, le succès des campagnes antisyndicales autour de certains ouvrages comme ceux de Burgess en Grande-Bretagne ou de F. de Closets en France). C'est donc tout un ensemble de phénomènes auxquels les syndicats n'ont pas su souvent s'adapter qui explique le recul de leur audience » (Sagnes, 1994 : 310). « D'autres indicateurs témoignent de ces difficultés, comme la progression des abstentions aux élections professionnelles, le recul de la combativité (les grèves sont moins nombreuses et de plus en plus défensives), la contestation des organisations syndicales classiques à travers l'apparition des comités de base en Italie ou des coordinations en France » (Sagnes, 1994 : 310).	Histoire

Dynamique politique		x		Les femmes peuvent participer au processus de violence mais ce sont les jeunes hommes célibataires qui tuent (Sémelin, 2011).	Mouvement social et violence	« Si tu vas à une manifestation, tu convoques une conférence de presse, si tu ne ramènes pas les gens parce qu'ils sont en garde à vue ce n'est pas un soucis, parce qu'on trouve une porte de sortie. Si tu ne les ramènes pas parce qu'ils en ont pris une entre les deux yeux, ce n'est pas la même musique. Et justement, aujourd'hui, tous les éléments ne sont pas réunis pour faire une manifestation parce qu'on n'est pas sûr de ramener tout le monde à la maison. On est responsable » dicit Philippe Vergnes, syndicaliste (Laborie, 2007).	Sociologie
Dynamique des croyances		x		Inversion des valeurs en temps de guerre : culte de l'héroïsme pour ceux qui tuent (Céline, 1932)	Héros et anti-héros se confondent	« - Oui, tout à fait lâche, Lola, je refuse la guerre et tout ce qu'il y a dedans... Je ne la déplore pas moi... Je ne me résigne pas moi... Je ne pleurniche pas dessus moi... Je la refuse tout net, avec tous les hommes qu'elle contient, je ne veux rien avoir à faire avec eux, avec elle. Seraient-ils neuf cent quatre-vingt-quinze millions et moi tout seul, c'est eux qui ont tort, Lola, et c'est moi qui ai raison, parce que je suis le seul à savoir ce que je veux : je ne veux plus mourir » (Céline, 1932).	Littérature
Dynamique des croyances		x		Une crise peut amener à une remise en question de croyances envers les leaders, l'ordre social, les valeurs et croyances traditionnelles (Habermas, 1975).	Remise en question des croyances		Sociologie
Dynamique des croyances	x	x		La perte de foi en l'autorité morale et détérioration du climat de confiance.	Remise en question	Stiglitz (2010 : 440) parle de « crise morale » pour dénoncer une situation où « il n'est pas toujours possible de distinguer l'incompétence de l'escroquerie ». « La baisse de la qualité des politiciens se reflète sur la démocratie et a pour conséquence la répudiation de toutes les promesses conduisant à un rejet de la classe politique par les citoyens. Mais aussi, parce qu'il manque à certains la compétence pour gouverner, de même que la spécificité et la crédibilité essentielles à l'implantation de changements sociaux majeurs. La perte de foi en l'intégrité des politiciens et en l'autorité morale de l'État, mène à une détérioration du climat de confiance » (Prezelj et al., 2007).	Politique

Dynamique des croyances		x		« La population que tu protèges peut se retourner contre toi et t'attaquer » (ICM, 2008).	Mouvement social et violence	Expression de la misère sociale par la violence : Ex : En 1907, six morts à Narbonne pendant la révolte des gueux. Ex : En 1976, deux morts à Monredon. Un viticulteur Emile Pouytes et un agent des forces de l'ordre M. Le Goff. Un manifestant témoigne au lendemain de cet accident de 1976 : « Depuis que nous manifestons dans le calme, Paris n'a pas répondu à nos questions. Il a suffi qu'il y ait deux morts pour que les informations régionale et nationale nous consacrent une heure. Alors ça, c'est la triste réalité, on aurait pu s'occuper du problème avant ». « La violence, on ne la désirait pas, elle est un constat. Ce pays ne vit que de la vigne et nous sommes mal rémunérés. Paris ne veut pas nous entendre » (Laborie, 2007).	Peace Management
Dynamique des croyances		x	x	Le populisme a au moins cette vertu de rappeler les dirigeants politiques à leurs responsabilités.	Indifférence des élites et populisme	« Sur 300 à 400 députés que vous êtes à l'Assemblée Nationale, du vin dans le Midi tout le monde s'en tape la coquille. Ils sont une dizaine à s'en occuper et à vouloir le défendre. On est abandonné » dit un leader syndical interpellant le député-maire de Limoux lors d'une réunion publique au lycée agricole de Carcassonne (Laborie, 2007).	Politique
Dynamique des croyances		x	x	Une « crise » est un échec généralisé de la confiance (Khun, 1962).	Remise en question	« Le praticien d'une science mûre continue à travailler dans les régions que les paradigmes hérités de son éducation et de la recherche de ses contemporains semblent pouvoir analyser avec succès. Autrement dit, il essaie d'élucider les détails topographiques d'une carte dont il connaît à l'avance les grandes lignes ; et il espère - s'il a une profondeur de vue lui permettant d'analyser la nature de son champ - se consacrer un jour à un problème qui fera dérailler le paradigme, en révélant de manière intéressante l'une de ses faiblesses fondamentales. Dans les sciences mûres, la condition préalable à la plupart des découvertes et à toutes les théories nouvelles n'est pas l'ignorance, mais la reconnaissance d'une défaillance dans les connaissances et les croyances existantes » (Khun in Jacob, 1980 : 315).	Philosophie
Dynamique des croyances		x	x	« Pour que la foi en la théorie s'estompe non seulement il ne suffit pas qu'elle soit contredite par des faits, il faut qu'une théorie alternative soit candidate à son remplacement » (Boudon, 2001).	Théorie alternative	« Si ce paradigme viticole est remis en cause, alors seul un exercice de prospective, capable de rendre compte de la complexité, pourra faire émerger des ruptures possibles et leurs conséquences, et <i>in fine</i> outiller la réflexion sur l'émergence d'un nouveau paradigme » (Aigrain et Hannin, 2005 : 27).	Sociologie

Dynamique des croyances		x	x	« Les grandes crises sont des moments de ruptures non seulement des trajectoires des sociétés mais aussi des paradigmes qui les fondent ou les reflètent » (Hugon, 2010 : 53).	Rupture et changement de paradigmes		Économie
Dynamique des croyances		x	x	« [...] les paradigmes, c'est-à-dire les découvertes scientifiques universellement reconnues qui, pour un temps, fournissent à une communauté de chercheurs des problèmes types et des solutions » (Kuhn, 1962 rééd. 2008 : 11).	Changement de paradigme	Le malaise viticole français ou la mort annoncée d'un paradigme vieillissant ? Selon Aigrain et Hannin (2005 : 27), ce dernier repose sur l'affirmation suivante : « l'adaptation de l'offre à la demande passe, dans le cadre d'un contrôle de l'évolution du potentiel de production fondé sur l'absence de liberté de plantation, conjoncturellement par une régulation quantitative visant à restreindre l'offre et à ôter du marché les volumes excédentaires pour tenir les prix, et structurellement par une amélioration de la qualité des produits. Cette qualité est prioritairement liée à une indication géographique et ne s'exprime qu'à condition de respecter des contraintes de production. La hiérarchie de ces contraintes induit dans ses grandes lignes la hiérarchie qualitative et structure l'offre viticole vis-à-vis du consommateur qui dès lors devra apprendre à apprécier ».	Philosophie
Dynamique des croyances		x	x	« Un nouveau paradigme émergera des pratiques. Il faut donc résister et créer dans une certaine ignorance de ce qui va émerger. Le récit émerge tout seul, personne ne peut le faire d'une façon volontariste... » (Benasayag, 2009).	Émergence d'un nouveau paradigme	« In other areas of farm activity, old ideologies in the gender division of labour, the role of paid farm labour, notions of farm succession, relations between farms and stock firms, and other ideological givens of prior farm activity were completely disrupted during the crisis period. This might be described as a process of de-traditionalization of rural society leading to uncertainties about change and direction, and to the demise of numerous social institutions and the growth of political instability » (Drummond et al., 2000 : 119).	Philosophie

Dynamique des croyances	x			La praxéologie contre l'idéologie (von Mises, 1949).	Nécessaire et perpétuelle remise en question	« Les hommes doivent réfléchir à fond à tous les problèmes impliqués, jusqu'au point au-delà duquel l'esprit humain ne peut plus avancer. Ils ne doivent jamais en rester passivement aux solutions transmises par les générations précédentes, ils doivent toujours remettre en question toute théorie et tout théorème, ils ne doivent jamais relâcher leur effort pour balayer les idées fausses et trouver la meilleure connaissance possible » (von Mises, 1949).	Économie
Dynamique des croyances		x	x	« Les visions de l'avenir que supposent les revitalisations déterminent des options stratégiques mais aussi de nouvelles valeurs » (Anderson, 1986 : 99).	Les visions de l'avenir nécessitent de nouvelles valeurs		Politique
Dynamique des croyances	x	x	x	Le processus révolutionnaire ne commence pas par la sphère individuelle. Il faut d'abord changer le social pour changer l'individu.		« Même aujourd'hui, l'individu est pour moi beaucoup plus intéressant que la masse. Ce qui importe avant tout, c'est de façonner les conditions de vie de la masse de telle manière qu'un sain développement de l'individu semble assuré". "Jusqu'à il y a peu, je croyais que seule la métamorphose de l'individu revêtait une importance capitale ; que le processus révolutionnaire devait commencer dans la sphère de la vie individuelle. C'est pourquoi j'écrivais que la question morale avait plus d'importance que la question sociale. Aujourd'hui, je suis convaincu que l'individu ne peut pas se changer, si la situation sociale ne l'y invite pas et ne l'en rend pas capable : ce qui signifie que c'est d'elle, la situation sociale, que nous devons nous occuper d'abord et avant tout ». (Source : Gide André., "Journal (les Nouvelles Pages de Journal, 1932-1935")).	Littérature
Dynamique sociale			x	Le changement par l'éducation, le social, le juridique ne va jamais très loin s'il n'est pas précédé par le changement du politique (Kodmani, 2011).	Changer le politique avant toute chose	À partir du moment où on change le politique, on change tous les rapports du politique à la société, du politique avec les autres institutions elles-mêmes autoritaires, avec l'économie et le monde extérieur (Kodmani, 2011).	Politique

Dynamique des croyances			X	« L'instauration de nouvelles règles ne signifie pas que les concepts anciens aient perdu leur pouvoir sur l'esprit des acteurs » (Arendt, 1954).	Latence puis « backlash » Persistance des anciens concepts	« Une mise en garde doit être faite contre cette force coercitive, tyrannique qu'exercent parfois les anciens concepts alors même que les acteurs les oublient et ne se révoltent même plus contre ceux-ci » (Arendt, 1954). « La fin d'une tradition ne signifie pas nécessairement que les concepts traditionnels ont perdu leur pouvoir sur l'esprit des hommes. Au contraire, il semble parfois que ce pouvoir de vieilles notions et catégories devient plus tyrannique tandis que la tradition perd sa vitalité et tandis que le souvenir de son commencement s'éloigne ; il peut même ne révéler toute sa force coercitive qu'après que sa fin est venue et que les hommes ne se révoltent même plus contre lui » (Arendt, 1954 : 39).	Philosophie politique
Dynamique des croyances			X	Surprise et cristallisation (Gauchet, 2010b).	Surprise	« Tout a été surprise, de bout en bout, dans le conflit hyperbolique où se précipite l'Europe en août 1914, son déclenchement, son déroulement, son ampleur, son intensité, sa durée, ses conséquences ». « Tout a été surprise, alors pourtant qu'il ne faisait que cristalliser des virtualités accumulées de longue main » (Gauchet, 2010b).	Histoire
Dynamique des croyances	X			Les crises ont souvent le potentiel d'éveiller des peurs et des ressentiments. Par conséquent, nous devons faire attention aux préjugés et au fanatisme qui ont pris leurs racines (Malhotra et Margalit, 2009).	Peurs et ressentiments	Dans la plupart des cas, l'affiliation ethnique ou religieuse n'a aucun rapport avec le sujet débattu et il faut donc éviter de la rappeler, que ce soit de manière explicite ou implicite.	Psychologie
Dynamique des croyances			X	Le retour du fantasme des boucs émissaires (Asséo, 2008).	Bouc émissaire	En 1907, les causes de la crise viticole régionale sont les baisses des cours issus de la surproduction et les importations de vins d'Algérie. La fraude est minoritaire. Le "vin artificiel" fabriqué à partir de raisins secs et de sucre était légalisé depuis la crise phylloxérique passée, alors que la France manquait de vin. Pourtant, le mot d'ordre de ralliement de la révolte de 1907 ou thème unificateur est bien "Mort aux fraudeurs" (Gayraud, 2007). En période de crise de surproduction est mis en avant l'alliance du producteur et du consommateur contre l'intermédiaire, le négoce. Ce dernier est naïvement mis en cause alors que sans lui les vignerons sont incapables d'écouler leur production (Sagnes et Séguéla, 2007 : 47).	Histoire

Dynamique des croyances		x		« Depuis la fin du XIX ^e siècle, chaque période de crise a provoqué une recrudescence de la xénophobie » (Beaud et Noiriél, 2004).	Xénophobie	Emile Durkheim, père fondateur de la sociologie française, expliquait la montée de l'antisémitisme au moment de l'affaire Dreyfus en ces termes: « Quand la société souffre, elle éprouve le besoin de trouver quelqu'un à qui elle puisse imputer son mal, sur qui elle se venge de ses déceptions ; et ceux-là sont naturellement désignés pour ce rôle auquel s'attache déjà quelque défaveur de l'opinion. Ce sont les parias qui servent de victimes expiatoires » (Beaud et Noiriél, 2004).	Sociologie
Dynamique des croyances			x	« La crise peut provenir d'une expérience du passé qui n'a pas été totalement exprimée donc qui n'a pu être classée et qui de ce fait reste stockée telle quelle dans la tête » (Finkel, 2010).	Latence, « backlash » et persistance de l'ancien modèle	Mme Edith Moslovic à 8 ans lorsqu'elle vit le quotidien d'un camp de concentration puis se retrouve seule sans identité comme enfant cachée pendant la seconde Guerre Mondiale. 30 ans après, elle est prise d'un mutisme ne pouvant parler pendant une année. « Je me souviens, quand mon père est mort, j'ai senti que l'hébreu ne me portait plus, je m'écroulais dans le hongrois, je me lamentais en hongrois ». Témoignage de Agi Mishol, poète, hongroise d'origine elle a émigré à l'âge de 4 ans en Israël (Aviv, 2004).	Psychothérapie
Dynamique des croyances				Décalage entre la perception du réel et son intelligibilité. (Bensoussan, 2006 : 105)	Persistance du décalage	« Au-delà des récupérations politiques de la mémoire collective, le décalage entre la perception du réel et son intelligibilité joue son rôle [...] », Il y a une « impossibilité d'embrasser une réalité en rupture avec les images classiques des désastres de la guerre » (Bensoussan, 2006 : 105). « [...] Nous appliquons à des faits nouveaux des schémas anciens, nous ramenons l'inconnu au déjà vu [...], et en le réduisant de la sorte, nous en dénaturons la vérité historique et la portée politique » (Bensoussan, 2006 : 118).	Histoire
Dynamique des croyances		x	x	« Tels ces virus qu'on croit morts alors qu'ils ne sont qu'endormis, le ressentiment tout à coup réactivé s'anime à la surprise de ceux qui n'en soupçonnaient même pas l'existence » (Ferro, 2007 : 8).	Latence et ressentiment		Histoire

Dynamique des croyances	x			Avant la révolution, la société est double. Il y a la société officielle et la société clandestine, plus ou moins légitime. La résistance est quotidienne et se compose de milliers de petits gestes de non consentement à l'ordre formel (Sémelin, 2010).	Mouvement de fond présent en amont de la crise	Il faut regarder en amont des crises. Dans les années qui précèdent la chute du mur de Berlin en 1989, « la société de l'Europe de l'Est vivait de manière double. Il y avait la société officielle et la société clandestine, plus ou moins légitime. Tous les comportements étaient entrelassés en quelque sorte. Ce que j'appelle la résistance civile avant que ce soit ces formes de manifestations, ce sont ces gestes du quotidien, une résistance du quotidien. Ces milliers de petits gestes de non consentement à l'ordre formel. La résistance civile passe par un art de la dissimulation (cf. La Pensée captive de C. Milosz), c'est donner le change. C'est dire qu'on est conforme avec le régime et on se comporte autrement dans la vie privée. Il faut regarder comment les sociétés civiles ont évolué de cette manière à travers le rôle des femmes dans la vie quotidienne et à travers le moule de la conformité. L'effet de génération provoque un effet boule de neige jusqu'au point de faire craquer le moule de la conformité. C'est en observant ce mouvement de fond que l'on peut constater que la société bouge » (Sémelin, 2011).	Sociologie
Dynamique des identités	x		x	Le Ketman ou l'art de la dissimulation (Milosz, 1953).	Du double discours à l'art de la dissimulation	« La vie soumise à une tension intérieure développe les talents qui dorment au fond d'un homme. Il ne soupçonnait même pas de quels trésors d'ingéniosité et de perspicacité psychologique il peut disposer quand il se trouve au pied du mur et qu'il lui faut faire preuve d'adresse ou périr » (Milosz, 1953 : 111). « Il s'agit par une grande finesse et un art de la dissimulation, de participer du discours dominant tout en l'infléchissant légèrement. [...] Parce qu'il permet de se développer intérieurement tout en trompant son adversaire, le Ketman est un vecteur de joie et de fierté. [...] Il s'agit d'un plaisir pervers (puisqu'il participe essentiellement d'une manipulation) mais simultanément, il s'agit d'une stratégie défensive. Voici donc une forme de jouissance et de valorisation de l'image de soi qui participe d'un jeu avec la contrainte. On joue le jeu sans être dupe et on se construit autour de cette tension » (Duclos, 2010). Dans la filière du vin, les dirigeants ont des "doubles casquettes". Optent-ils pour des discours différents en fonction de leurs interlocuteurs ?	Politique
Dynamique des identités		x	x	Caractère métissé entre ancien et nouveau (Bakhtine, 1970).	Caractère métissé	Si le carnaval est une crise, alors la crise n'est-elle pas indispensable à l'avènement du renouveau ? « C'était l'authentique fête du temps, celle du devenir, des alternances et des renouveaux. Elle s'opposait à toute perpétuation, à tout parachèvement et terme. Elle portait ses regards en direction d'un avenir inachevé » (Bakhtine, 1970).	Sociologie
Dynamique des identités	x	x	x	Identité floue (Capdevila et Bergère, 2006)	Identité floue	Capdevila et Bergère (2006 : 162) abordent le cas de Marion Fauchard, "l'émeutière de Bais". Cette femme a pris la tête d'une émeute alors qu'avec son statut de femme rien ne l'en prédisposait aucunement. Concernant son identité, elle « n'est pas regardée par sa communauté comme une vraie femme. Son identité de genre, fragile voire floue, contribue pour beaucoup à expliquer les dérèglements sociaux dont elle se rend coupable à l'échelle du village » (Capdevila et Bergère, 2006 : 162).	Sociologie

Dynamique des identités	X	X		L'enfer c'est les autres (Sartre, 1943).	Regard de l'autre et construction de l'identité	« Comment un aspect de toi peut remettre en question tous les autres aspects. J'étais étudiant mais j'étais un arabe, donc j'étais peut être un voleur. Ou, il est sympa et honnête mais il est homosexuel... Un élément en soi remet en question toutes les autres choses, alors que c'est un élément séparé des autres choses et qui n'affecte pas toutes les autres choses. Ce sont les autres qui font que cela l'affecte » (Cherkaoui, 2009). « Pourquoi ? Parce que les autres sont, au fond, ce qu'il y a de plus important en nous-mêmes, pour notre propre connaissance de nous-mêmes. Quand nous pensons sur nous, quand nous essayons de nous connaître, au fond nous usons des connaissances que les autres ont déjà sur nous, nous nous jugeons avec les moyens que les autres ont, nous ont donné, de nous juger. Quoi que je dise sur moi, toujours le jugement d'autrui entre dedans. Quoi que je sente de moi, le jugement d'autrui entre dedans » (Sartre, 1964).	Philosophie
Dynamique des croyances	0	0	0	« Ce qui est finalement le plus résistant, ce sont les structures mentales et non les structures sociales » (Quenel, 2003 : 150).	Indépendance et transgression	« Ce qui est finalement le plus résistant, ce sont les structures mentales et non les structures sociales. Les structures mentales sont très prégnantes. Elles contiennent des jeux de rôle. Un patron ne peut avoir qu'un type précis de comportement. Un universitaire ne peut avoir qu'un type précis de comportement. L'idée que quelqu'un puisse faire des métiers différents ne semble pas correcte. Or, penser ainsi les choses, serait revenir à une sorte de déterminisme génétique. Si on est patron par disposition, c'est l'eugénisme le plus total. L'indépendance, c'est vraiment de pouvoir faire des choses différentes à des moments différents de sa vie, d'assumer des responsabilités différentes. Si les transgressions ne sont pas possibles, cela revient à dire qu'il y a une sorte de prédétermination extraordinaire, ce sont les Héritiers de Bourdieu : avoir une prédisposition sociale à ne jouer que le jeu de rôle auquel on doit se cantonner. Or, oui, finalement, j'aime bien transgresser. Je ne suis pas un grand libéral, mais un grand libre. Oui, ça oui, je suis ultra libre » (Quenel, 2003 : 150).	Psychologie
Dynamique des croyances		X		Le rapport à la transgression dans l'événement se heurte à une relative stabilité des représentations (Capdevila et Bergère, 2006 : 162).	Transgression des codes et stabilité des représentations		Sociologie

Dynamique des croyances	x	x		Comment transgresser la loi, comment subvertir les normes, telles sont les questions posées dans l'ouvrage de Étienne de la Boétie : Le discours de la servitude volontaire (La Boétie, 1549).	Servitude volontaire	« C'est le peuple qui s'asservit, qui se coupe la gorge, qui ayant le choix ou d'être serf ou d'être libre, quitte la franchise et prend le joug, qui consent à son mal, ou plutôt le pourchasse » (La Boétie, 1549 : 136).	Sociologie
Dynamique des croyances	x	x		Un double processus de reconnaissance et de méconnaissance constitue le principe de la violence symbolique et de la légitimation des diverses dominations (Bourdieu, 2001).	Domination et violence symbolique	Les diverses formes de domination doivent être légitimées, reconnues comme légitimes, i.e prendre un sens positif ou en tout cas devenir « naturelles » de sorte que les dominés eux-mêmes adhèrent à l'ordre dominant tout en méconnaissant ses mécanismes et leur caractère arbitraire (non naturel, non nécessaire, donc historique et transformable) (Bourdieu, 2001).	Sociologie
Dynamique des identités		x		Processus de transgression des identités (Capdevila et Bergère, 2006)	Émergence d'identités individuelles au sein du collectif	Ex1 : le cas d'une émeute où une femme prend la tête du mouvement de protestation. Ex2 : si le carnaval est une crise, les rôles sociaux peuvent être renversés le temps du carnaval. Bakhtine (1970) établit un parallèle entre crise et carnaval. Le carnaval est décrit comme « le triomphe d'une sorte d'affranchissement provisoire de la vérité dominante et du régime existant, d'abolition provisoire de tous les rapports hiérarchiques, privilèges, règles et tabous ».	Sociologie

Dynamique des croyances	x	x	x	Ces hommes avaient le sentiment qu'ils étaient nés pour faire ça. Rien ne pouvait freiner cette nécessité. Autres qualités : négociateur habile, foi sans faille, homme d'expérience, cherche à gauche puis à droite qu'importe il sait où il va (Davignon, 2008).	Charisme et courage au service de l'union	Mémoire de Marcelin Albert, porte parole du mouvement de 1907 : « L'idée me hante d'arriver coûte que coûte à attirer l'attention des pouvoirs publics sur notre misère. Mais il faut d'abord réaliser l'union de tous, du capitaliste et de l'ouvrier, du vigneron et du ramonet, du noble et du roturier. N'envisageant que le but à atteindre, je me consacre entièrement à mon apostolat le long des routes, dans les campagnes, de villages en villages, je vais partout prêcher la bonne cause. Rien ne me rebute, ni les sourires des railleurs, ni les haussements d'épaules des incrédules. Le thème de mes discours ne varie pas: unissons nous contre la fraude qui nous ruine et nous affame, faisons trêve à nos discordes, délaissions la politique, n'ayons d'autres passions que l'intérêt commun. Mais hélas, on ne m'écoute peu, on me traite de fou, d'illuminé, d'utopiste. Je suis seul contre tous . Eh bien, je vaincrai quand même, malgré vous, indifférents, égoïstes, je vous mènerai au seuil d'une vie meilleure ».	Histoire
Dynamique des croyances		x		Seul contre tous. Combinaison d'une passion et d'un pragmatisme. Arriver là où il veut et créer les conditions pour que les autres le suivent. (Davignon, 2008)	Indépendance d'esprit, passion et pragmatisme	Discours de J. Gravegeal (création de Vin de pays d'Oc). Il emploie le mot « prêcher » sa vision de l'avenir du vignoble LR dans les campagnes.	Psychologie
Dynamique des croyances				Multiculturalisme (Hambrick et Mason, 1984). « Ce sont presque toujours des individus extérieurs à un secteur donné qui le réinventent » (Hamel, 2000).	Regard extérieur		Management de crise

Dynamique des croyances	x			« Cela implique que l'homme [...] souhaite élucider la tradition scientifique dans laquelle il a été formé plutôt que de la changer » (Khun in Jacob, 1980 : 314)	Tension entre tradition et innovation	« Il faut ajouter que la fascination exercée par son travail vient plutôt des difficultés qu'il peut éprouver à effectuer une tâche d'élucidation que des surprises que son oeuvre produira éventuellement. Dans des conditions normales, le chercheur scientifique n'est pas un innovateur, mais quelqu'un qui résout des énigmes ; et les énigmes auxquelles il se consacre sont justement celles, qui à son avis, peuvent être à la fois formulées et résolues à l'intérieur de la tradition scientifique existante » (Khun in Jacob, 1980 : 314).« Contrairement à une impression dominante, la plupart des nouvelles découvertes et théories scientifiques ne sont pas de simples additions aux réserves existantes du savoir scientifique. Pour les assimiler, le savant doit en général réarranger l'équipement intellectuel et technique sur lequel il s'appuyait, tout en écartant certains éléments dans son système de croyances et de pratiques antérieures et en découvrant des significations et des relations nouvelles entre d'autres éléments. Comme l'assimilation du nouveau implique la réévaluation et la réorganisation de l'ancien, la découverte et l'invention dans les sciences sont intrinsèquement révolutionnaires » (Khun in Jacob, 1980 : 305).« Les théories nouvelles et, de plus en plus, les nouvelles découvertes dans les sciences mûres ne naissent pas de novo. Au contraire, elles émergent à partir de croyances anciennes concernant les phénomènes que le monde contient et en même temps ne contient pas » (Khun in Jacob, 1980 : 314). « Pour diriger une revitalisation, les atouts d'un homme de "l'intérieur" peuvent s'avérer plus importants que le surcroît de crédibilité dont bénéficie tout "extérieur" au départ » (Anderson, 1986 : 105).	Histoire
Dynamique des croyances			x	La crise amène à une peur de ce qui va naître.	Peur de l'avenir	A. Montebourg, leader du Parti Socialiste français donne son avis sur la révolution tunisienne de 2010-2011 : « Il faut d'abord comprendre la sociologie de cette révolution sans leader. Chacun porte en soi cette conscience révolutionnaire, d'où l'absence de confiance dans le système politique qui a survécu, la grande méfiance dans celui qui pourrait naître et la crainte d'un rapt de la révolution » (Montebourg, 2011).	Psychologie
Dynamique des croyances		x		La seule façon d'y répondre était de faire ce que l'on rêvait (Davignon, 2008).	Importance de l'idéalisme dans l'apport d'idées nouvelles		Politique

Décision		x		Crise et progression du désordre (Morin, 1976).	Créativité en action et forces de régénération		Philosophie
Dynamique sociale	x	x		Théorie des points de bascule.	Effet de levier	« Le management par le point de bascule trouve son origine dans le champ de l'épidémiologie et de la théorie des points de bascule. Elle se fonde sur l'idée que, dans toute organisation, des changements fondamentaux peuvent se réaliser rapidement quand les convictions et les énergies d'une masse critique d'individus sont à même de démarrer un mouvement en faveur d'une idée, comme le ferait une épidémie. La clé permettant d'amorcer une telle contagion est la concentration et non la dissémination. La management par le point de bascule s'appuie sur une réalité rarement exploitée : dans toute organisation, il existe des individus, des actions et des activités qui exercent une forte influence sur les résultats. [...] Il s'agit au contraire de ménager temps et ressources en se concentrant sur l'identification puis sur l'exploitation des éléments déclencheurs à fort impact que recèle l'organisation » (Kim et Mauborgne, 2005: 173).	Stratégie
Dynamique des croyances			x	Le nouvel équilibre est une relation nouvelle encore tout à inventer (Hermetet, 2009).	La relation nouvelle se base sur l'exaltation de l'individu.	Les « [...] hommes qui voulaient articuler le monde à venir dans la modernité qu'ils pressentaient avec une tradition qui, seule, semblait pouvoir garantir le retour à l'équilibre. Cet équilibre, ce n'était pas celui, ancien et définitivement révolu, de l'avant-guerre mais une relation nouvelle, encore tout à inventer, sur les ruines du XIXe siècle. Elle repose, fondamentalement, sur l'exaltation de l'individu. La guerre a fait entrer l'Europe dans l'âge des masses, masses des combattants morts indistinctement, masses aussi de la révolution bolchévique telle qu'elle est perçue à l'autre bout du continent, masses encore, quoique sous une forme plus modeste, des manifestations, des occupations d'usine qui agitent l'immédiat après-guerre, masses qui font perdurer le règne de l'indéterminé, du non identifié. Face à ce qui apparaît comme un risque de dépersonnalisation, des survivants s'efforcent, dans un monde dépeuplé, de faire entendre la voix de l'individu, de lui rendre une singularité, qu'il s'agisse de chercher à restituer un nom aux corps ou d'analyser le coeur des vivants. Il semble bien que là réside le remède contre l'effondrement, dans ce travail à la fois modeste et ambitieux, qui place l'homme, dans ce qu'il a d'unique, au centre de la création, afin d'éviter, pense-t-on, un nouveau conflit » (Hermetet, 2009).	Sociologie

Dynamique sociale		x	x	Logique collective (humaine) et combinaison des forces autour d'une logique de survie créative (Guilhou et Lagadec, 2005).	Ouverture vers l'extérieur et logique collective		Management de crise
Dynamique des identités		x	x	Commune volonté qui vous anime en dépit des différences (Davignon, 2008).	Considération de l'identité individuelle et formation d'une nouvelle identité collective	Il existe une commune volonté qui vous anime en dépit des différences. Dès le départ, il existe une nécessité de prendre en compte les diversités. L'addition de ces diversités est un élément dans lequel chacun peut se retrouver. Il fallait s'assurer que chacun ne croyait pas qu'il devait perdre en identité pour devenir autre (Davignon, 2008). « [...] l'avantage concurrentiel du territoire repose sur une forte identité communautaire, sur l'exploitation de compétences et leur transmission » (Marchesnay, 2002).	Politique
Dynamique des croyances		x		Rassembler par un discours positif et persuasif.	Le discours positif et persuasif rassemble et accompagne la sortie de crise	« Le Général de Gaulle a réussi à convaincre les Français qui étaient partisans de l'Algérie française que donner l'indépendance à l'Algérie. C'était pour la France être la France, c'est à dire généreuse » (Aron, 1981).	Politique
Dynamique sociale		x		Lien entre évolution et ordre spontané : des règles et des institutions émergent spontanément à travers l'interaction des individus (Hayek, 1981).	Ordre spontané	« Hayek cherche à concilier le respect de la tradition avec la nécessité du changement. Certaines règles peuvent ne plus être adaptées à une situation nouvelle. La critique immanente permet de modifier les règles qui sont explicites. L'expérimentation de nouveaux comportements favorise la transformation des règles implicites » (Longuet, 1998 : 143).	Économie

Dynamique sociale		x	x	Les volontaires spontanés. Si ces actions émergentes ne sont pas quelque peu coordonnées, ces actions peuvent rapidement devenir contre-productives.	Démarches spontanées et logiques contre-productives	Ex1 : ramasseurs de pétrole sur les plages bretonnes après la catastrophe de l'Erika en 1999. Ex2 : Organisations Non Gouvernementales sur les terrains de crise.	Sociologie
Déclin industriel		x	x	De la crise au déclin: indifférence ou le syndrome de la grenouille ébouillantée (boiled frog syndrom)	Échec de la sortie de crise	« On est dans la problématique de la sidérurgie, on est dans la problématique des chantiers navals, on est dans la problématique des démantèlements » dicit Joël Castany lors d'une réunion publique au lycée agricole de Carcassonne (Laborie, 2007).	Économie
Déclin des civilisations	x			5 facteurs d'effondrement des civilisations (Diamond, 2006).		Selon Diamond (2006), cinq facteurs expliquent l'effondrement des civilisations : 1) Les hommes infligent inconsciemment ou consciemment des dommages majeurs à leurs milieux. Ex : « C'est un peu comme si on retirait au hasard des petits rivets dans l'assemblage d'un avion.» 2) Des changements climatiques surviennent qu'ils soient liés à des phénomènes naturels ou à l'activité humaine. 3) La pression de voisins hostiles s'accroît, qui profitent de la crise (économique, en ressources énergétiques, appauvrissement des populations). Ces problèmes se répercutent au niveau de la cohésion sociale et politique. 4) Les alliances diplomatiques, énergétiques et commerciales se délitent. Les échanges de biens de première nécessité ou culturelle s'affaiblissent. 5) Les élites, les gouvernants et les institutions n'ont pas les moyens intellectuels, les instruments de mesure, ou même le système de valeurs leur permettant d'évaluer le drame en cours ; ou encore ils l'aggravent par des réflexes de caste, de confort égoïste ou l'obsession du court terme.	Histoire
Déclin des civilisations	x			Déclin de l'occident (Spengler, 1918)		Dans son livre, <i>Le déclin de l'occident</i> , O. Spengler affirme que l'homme occidental a le devoir de préserver la culture fertile des générations qui l'ont précédé. Des « regards sur les cultures du passé » sont alors nécessaires.	Histoire

Références Annexe 4 :

- Aigrain P., Hannin H., 2005, La filière vitivinicole française "en crise": les apports potentiels d'une démarche de prospective, Dunod, Paris, pp. 21-52.
- Aigrain P., 2010, citation de P. Aigrain notée par F. Duquesnois lors de la réunion du comité opérationnel Prospective VVLR du 9 septembre 2010.
- Anderson P.A., 1983, Decision making by objection and the Cuban missile crisis, *Administrative Science Quarterly*, vol.28, n°2, pp. 201-222.
- Anderson D. G., 1986, Une démarche pour revitaliser les grandes entreprises, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 90-118.
- Arendt H., 1954, *La crise de la culture*, Gallimard Folio essais, édition 2006, p. 39.
- Aron R., 1981, *Le Spectateur engagé* (entretiens), Paris, Julliard.
- Asséo H., 2008, Interviewée par Antoine Mercier, radio France Culture, 31 décembre 2008. Mme Henriette Asséo est historienne, professeure à l'EHESS.
- Aviv N., 2004, « D'une langue à l'autre », film de 55 minutes, Swan Productions – ZDF/ ARTE – Transfax Films – Noga-Channel – Dérives.
- Bakhtine M., 1970, *L'œuvre de François Rabelais et la culture populaire au Moyen Age et sous la Renaissance*, Editions Gallimard, 1970, traduction fr.
- Barthes R., 1975, *Roland Barthes par Roland Barthes*, éditions du Seuil 1995, collection Ecrivains de toujours.
- Beaud S., Noiriel G., 2004, Les nouveaux parias de la République, *Le Monde*, 20 février 2004. Stéphane Beau est sociologue et Gérard Noiriel est historien.
- Benasayag M., 2009, interview par Antoine Mercier, radio France Culture, 6 février 2009. M. Bensayag est philosophe et psychanalyste.
- Bensoussan G., 2006, *Histoire de la Shoah*, PUF, 3^{ème} édition, collection Que sais-je?, Paris.
- Bonnet C., Wagner P., 2006, *L'âge d'or de l'empirisme logique. Vienne – Berlin - Prague 1929-1936*, NRF, Editions Gallimard, p. 21.
- Boudon R., 2001, Les croyances collectives, Conférence à l'Université de tous les Savoirs, 29 novembre 2001.
- Bourdieu P., 2001, *Langage et pouvoir symbolique*, Seuil, Paris.
- Braudel F., 1958, La longue durée, *Annales*, pp.725-753.
- Braudel F., 1979, Civilisation matérielle, Economie et Capitalisme, tome II, A. Colin, Paris, pp. 425-426.
- Bryson J.M., 1981, A perspective on planning and crises in the public sector, *Strategic Management Journal*, vol.2, n°2, April, pp. 181- 196.
- Capdevila L. et Bergère M. (dir.), 2006, *Genre et événement. Du masculin au féminin en histoire des crises et des conflits*, Rennes, PUR, 168 p.
- Céline L.F., 1932, *Voyage au bout de la nuit*, Folio n°28, Paris.
- Cherkaoui S.L., 2009, Rêves de babel, film de Don Kent, 59 minutes, coproduction Arte France et Bel Air Media, Bel Air Classiques 2010.
- Ciszek W.J., 2010, *Avec Dieu au goulag: témoignage d'un jésuite interné 23 ans en Sibérie*, éditions des Béatitudes.
- Colin Y., 1997, Les plans de crise : L'exemple des opérations de secours de la Sécurité Civile, colloque Urgence, gestion des crises et décision, LERASS, Université Paul Sabatier de Tarbes, 15 et 16 mai 1997.
- Combalbert L., 2005, Le Management des situations de crise, ESF Editeur.
- Davignon E., 2008, interview par Laurentin E., radio France culture, La fabrique de l'Histoire, Portraits de quatre artisans de la construction européenne, 6-9 octobre 2008. E. Davignon est l'ancien vice-président de la Commission européenne. Il fût le chef de cabinet du ministre belge des Affaires étrangères Paul Henri Spaak, un des pères de l'Europe. Dans cette interview, il décrit qui était Paul Spaak H.
- de Fontenay E., 2009, philosophe et essayiste. Interviewée par Antoine Mercier, radio France Culture, février 2009.
- Diamond J., 2006, *Effondrement : comment les sociétés décident de leur disparition ou de leur survie*, NRF essais, Gallimard.
- Drummond I., Campbell H., Lawrence G., Symes D., 2000, Contingent or structural crisis in British agriculture?, *Sociologia Ruralis*, vol.40, n°1, January, pp. 111-127.
- Duclos A., 2010, Lecture critique de La pensée captive, *Les Cahiers de Psychologie politique*, n°17, juillet.
- Dupuy J.P., 1991, *La panique*, Les empêcheurs de tourner en rond, pp.32-34.
- Edelstein M.R., 1988, *Contaminated communities: the social and psychological impacts of residential toxic exposure*, Boulder: Westview Press.
- Ferro M., 2007, *Le Ressentiment dans l'histoire*, Odile Jacob, coll. Histoire, Paris, 430 p.

Finkel A., 2010, notes réalisées par l'auteur lors de la formation 2010-2011 animée par A. Finkel en Analyse Cognitive des Techniques d'Apprentissage, École Normale Supérieure de Cachan, Cachan, France.

Gayraud M., 2007, interview de M. Jean Sagnes, in *1907 : La révolte des vignerons*, un film de M. Gayraud, Mille et Une Productions, 49 minutes.

Gauchet M., 2010a, L'individu contre le collectif, *Réforme* n°3391, 11 novembre, p.3.

Gauchet M., 2010b, *L'Avènement de la démocratie, tome 3: À l'épreuve des totalitarismes 1914-1974*, Gallimard.

Guilhou X., Lagadec P., 2005, Rendre la confiance, sortir des crises, *Le Figaro*, page Débats et Opinions, mardi 2 août, p. 12.

Habermas J., 1975, *Legitimation Crisis*, Boston, Beacon Press.

Hambrick D.C., Mason P.A., 1984, Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers, *Academy of Management Review*, vol.9, pp. 193-206.

Hamel G., 2000, *La révolution en tête*, Editions Village Mondial.

Harrigan K.R., Porter M., 1984, Quelles stratégies pour les entreprises de secteurs en déclin?, *Harvard L'Expansion*, n°32, printemps, pp. 6-16.

Hayek F.A., 1981, *Droit, Législation et Liberté – Le Mirage de la Justice Sociale*, volume 2. Presses Universitaires de France, Paris.

Hermetet A.-R. , 2009, *Pour sortir du chaos. Trois revues européennes des années 20*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, p. 8.

Hugon P., 2010, La crise va-t-elle conduire à un nouveau paradigme du développement?, *Mondes en Développement*, vol.38, n°150, 2, pp. 53-67.

ICM, 2008, International Crisis Management 2008, formation en Gestion de Crises Internationales, Collège de Défense Nationale Suédois (C.D.N.S.), dans le cadre du Plan de travail du Partenariat euro-atlantique de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (O.T.A.N.), 2-12 juin 2008, Stockholm, Suède.

Jacob P., 1980, *De Vienne à Cambridge, l'héritage du positivisme logique*, collectif sous la dir. de Pierre Jacob, collection TEL, Editions Gallimard, p. 305.

Jeanneteau, P., 2010, Pour séduire les territoires misent sur la prospection, *la Gazette*, n°15/2025, 12 avril.

Kim W.C., Mauborgne R., 2005, *Stratégie Océan Bleu*, Pearson Education France.

Klein N., 2009, discours extrait du documentaire « La stratégie du choc » réalisé par M. Winterbottom et M. Whitecross, 2009 Schock Films, DVD 2010, Editions Montparnasse.

Kodmani B., 2011, interviewé par M. Voinchet dans L'invité du Jour sur radio France Culture, le 8 mars 2011. Mme B. Kodmani est chargée de mission au CNRS, chercheur associé au CERI, Science Po.

Kuhn T.S., 1962, *La structure des révolutions scientifiques*, réédition 2008, collection Champs sciences, Flammarion.

La Boétie E., 1549, *Le discours de la servitude volontaire*, réédition 1983, Flammarion, Paris.

Laborie E., 2007, « Le vin en colère », documentaire réalisée par E. Laborie, durée 52 minutes, CNRS Image 2008.

Le Brun A., 2009, Interviewée par Antoine Mercier, radio France Culture, 30 janvier 2009. Mme A. Le Brun est écrivain et philosophe.

Le Figaro, 2007, Les vins français apprennent à se vendre, 18 juin 2007.

Le Monde, 2004, Les viticulteurs dans la tourmente, mardi 14 décembre 2004, p. IV.

Le Monde, 2011, Désastre bancaire et bûcher des vanités, jeudi 6 octobre 2011, p. 1.

L'Indépendant, 2007, « Francis Taillades : Personne ne fait le deuil des jeunes vignerons" Coup de colère du président de la cave d'Ouveillan, Francis Taillades, las de "l'omerta" viticole. Il pointe du doigt l'immobilisme économique de la profession et la politique d'arrachage qui sera suivi d'un "retour de bâton"», 27 septembre 2007.

L'Indépendant, 2007, « Le Roy Ladurie : La crise viticole de 1907 est liée au climat. C'est une thèse assez originale qu'a livré, jeudi soir, l'historien Emmanuel Le Roy Ladurie, concernant la crise de la viticulture du Languedoc. Selon lui, les crises sont toujours survenues suite à plusieurs années de chaleur entraînant une surproduction », 23 septembre 2007.

L'Indépendant, 2007, « Pour Jean-Baptiste Labadie, la crise ne touche pas seulement les vignerons », 10 septembre 2007.

Lipietz A., 1985, *Mirages et miracles. Problèmes de l'industrialisation dans le tiers monde*, Editions La découverte, Paris.

Longuet S., 1998, *Hayek et l'école autrichienne*, Éditions Nathan, Paris.

Lordon F., 2009, Interviewé par Antoine Mercier, radio France Culture, 24 avril 2009. F. Lorrion est économiste, philosophe et chercheur au Centre de sociologie européenne, a publié chez Fayard : *La crise de trop. Reconstruction d'un monde failli*.

Malhotra N., Margalit Y., 2009, *State of the Nation: Anti-semitism and the economic crisis*, Boston Review, mai-juin.

Marchesnay M., 2002, Individual and collective entrepreneurship for SMEs: the case of "French exception". U. Füglistaller /H. J. Pleitner /T. Volery /W.Weber (Hrsg. /Eds.), In *Radical change in the world – will SMEs soar or crash?*, Rencontres de St Gall, 2002.

Martin J, 2008, *Du Lin à La Toile - La Proto-Industrie Textile En Bretagne*, Presses Universitaires de Rennes, 333 p.

Merton R.K., 1949, *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, Armand Collin, 1998, édition originale en langue anglaise en 1949, "Social Theory et Social Structure", réédition Free Press, 1968.

Milosz C., 1953, *La Pensée captive. Essai sur les logocraties populaires*, Folio Essai, Paris.

Montebourg A., 2011, *De Mitterrand à Sarkozy, rien n'a changé*, interview de Arnaud Montebourg par François Soudan et Philippe Perdrix, www.jeuneafrique.com, 8 juin.

Morin E., 1976, Pour une crisologie, *Communications*, n°25, pp. 149-163.

Palpacuer F., 2006, Entre concurrence et solidarité : émergence et transformation des stratégies collectives dans le district new-yorkais de l'habillement, in S. Yami et F. Le Roy (coord), *Stratégies collectives : rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, éditions EMS, pp. 141-174

Peck J., Tickell A., 1994, Jungle law breaks out: neoliberalism and global-local disorder, *Area*, vol.26, n°4, pp. 317-326.

Prezelj C., Azoulay H., Added A., 2007, *L'intelligence des banlieues: les réseaux pour sortir de la crise*, IFIE Editions, Paris.

Prospective VV-LR, 2010, comptes rendus de réunions dans le cadre de l'exercice de prospective Vigne et Vin Languedoc-Roussillon à 2025 pour le compte de la Draaf LR, accès confidentiel.

Quarantelli E.L., 1979, Panic behavior in fire situations: findings and a model from the English language research literature, communication au 4ème : Joint panel meeting of the US-Japan panel on fire research, Tokyo, paru dans les Actes, 1981.

Quenel G., 2003, *DENIS KESSLER: de la recherche au CNRS à la direction du Medef (1976-1998), Essai d'explication sociologique d'une trajectoire*, Mémoire de DEA Gouvernement (Institutions politiques), sous la direction de Monsieur Michel Dobry, Département de Science politique, Université PARIS 1 Panthéon Sorbonne, p. 150.

Rostovtseff M.I., 1957, *Histoire économique et sociale de l'Empire romain*, Paris : Robert Laffont, trad. Fr., édition 1988.

Sagnes J., 1984, *La vigne et la civilisation du vin en pays languedocien et catalan*, Fédération historique du Languedoc méditerranéen et du Roussillon, Montpellier.

Sagnes J., 1994, *Histoire du syndicalisme dans le monde. Des origines à nos jours*, Editions Privat, Toulouse.

Sagnes J., Séguéla J.-C., 2007, *1907, la Révolte du Midi de A à Z*, Editions Aldacom, Béziers.

Sartre J.P., 1964, *Huis clos* précédé des commentaires de Jean-Paul Sartre sur l'enfer c'est les autres, enregistremen sonore, Frémeaux et Associés.

Sémelin J., 2011, interviewé par M. Voinchet dans L'invité du Jour sur radio France Culture le 8 mars 2011. J. Sémelin est historien et politologue.

Slama A.-G., 2009, La Chronique d'Alain-Gérard Slama sur radio France Culture., 14 mai 2009.

Spengler O., 1918, *Le déclin de l'occident*, 2 vol., Gallimard, 1948.

Staw B.M., 1981, The escalation of commitment to a course of action, *Academy of Management Review*, vol.6, pp. 577-587.

Stiglitz J.E., 2010, *Le triomphe de la cupidité*, Paris, Les liens qui libèrent, 473 p.

Strauss L., 1964, *La cité et l'homme*, Agora, Paris, réd. 1987 pour la traduction française.

Sud Ouest, « La passion du vin », 25 août 2007.

Suhamy A., 2011, interview de R. Enthoven, 3 janvier 2011, radio France Culture. Émission intitulée « L'autre Spinoza: Liberté, multitude et laïcité: le 'Traité Théologico-Politique' ».

Thucydide, V^{ème} siècle, *La Guerre du Péloponnèse*, folio classique, Gallimard, 2007.

Turner B.A., 1976, The organization and interorganizational development of disasters, *Administrative Science Quarterly*, vol.21, pp. 378-397.

von Mises L., 1949, *L'Action humaine*, 1ère éd. en anglais, traduction française chez PUF en 1985, p. 196.

Watzlawick P., 1988, Les prédictions qui se vérifient d'elles-mêmes, in Watzlawick P. (ed.), *L'invention de la réalité: contributions au constructivisme*, Paris, le Seuil, 1988, pp. 109-130. Traduit de: Die Erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus, Munich, R. Piper Co. Verlag, 1981.

Weick K.E., 1978, The metaphors of business, *Cornell Executive*, vol.4, n°2, pp. 2-4.

ANNEXE 5 : Agenda de notre recherche

*Enregistré

Qui ?	Date ?	Quoi ?	Rec*	Détails
Présentation sur les enjeux de la commercialisation des vins du Languedoc, SupAgro, Montpellier.	mardi 24 mai 2011	Conférence.		Témoignage de caviste, agents, direction du groupe Jeanjean (négoce) sur la crise et les perspectives de développement des ventes de vins régionaux.
Préfecture de l'Hérault, Montpellier.	vendredi 20 mai 2011	Présentation.		Présentation des résultats de l'étude prospective Vigne-Vin LR 2015 devant des professionnels issus du conseil de bassin.
4ème journée scientifique de la vigne et du vin, organisé par l'Institut des hautes études de la vigne et du vin (IHEV) et l'Unité mixte de recherches Sciences pour l'œnologie (UMR SPO) à Montpellier SupAgro.	vendredi 20 mai 2011	Présentation de 15 minutes devant une assistance composée majoritairement de professionnels en œnologie et viticulture		Présentation d'une durée de 15 minutes devant des professionnels sur le thème : Aspects stratégiques et scénarios prospectifs de sortie de crise pour le secteur viti-vinicole en Languedoc Roussillon.
Rencontre à Béziers avec le Professeur des universités et historien : Jean Sagnes	mercredi 18 mai 2011	Entretien de 2 heures (non directif).		Le Professeur Jean Sagnes est spécialiste de l'histoire politique contemporaine de la région Languedoc-Roussillon et plus particulièrement de l'histoire de la crise viticole de 1907.
Présentation des premiers résultats de l'étude Prospective (4 scénarios) devant des professionnels issus de conseil de bassin. Montpellier SupAGro.	lundi 21 mars 2011	Présentation et ateliers		Des ateliers sont animés afin de connaître les avis des professionnels sur les Enjeux et Conséquences de 4 macroscénarios qui leur sont destinés. Ces ateliers rentrent ainsi dans le cadre d'une démarche d'appropriation et d'adhésion de l'étude à destination des professionnels.
Conférence de l'observatoire vitivinicole cg34 : À la découverte du Monde du vin. Afrique du Sud et Japon, Béziers, France.	jeudi 9 décembre 2010	Conférence (demi-journée).		Intervention de M. Pierre van Rensburg, Directeur technique, Société Distell (1 ^{er} producteur viticole sud-africain) sur le thème : Évolutions économiques et stratégiques des opérateurs viticoles sud-africains.
Cours donné en Master 2 Organisation Internationale de la Vigne et du vin (OIV) en management du secteur de la vigne et du vin, IHEV, Montpellier, France	mardi 7 décembre 2010	Intervention de 2 heures devant 16 étudiants (niveau Master 2).		Cours / séminaire de 2 heures sur "Le vin et l'Afrique". Retours critiques d'étudiants internationaux (italiens, sud-africains, etc.) spécialisés dans le management de la filière vin.
Alain Carbonneau, Professeur de viticulture (Institut des Hautes Études de la Vigne et du Vin)	jeudi 2 décembre 2010	Entretien non directif.		Entretien abordant la thèse "crises et climat" de E. Le Roy-Ladurie.

Qui ?	Date ?	Quoi ?	Rec	Détails
Cours donné en Licence Professionnelle Management des Systèmes de la Qualité dans le Secteur du Vin, SupAgro, Montpellier, France.	vendredi 26 novembre 2010	Cours.		Cours de 3 heures sur le thème "Stratégies d'entreprises dans une industrie en crise. Le cas de l'industrie du vin dans la région LR". Retours critiques très techniques des étudiants.
Winetech, Gruissan, France.	jeudi 18 novembre 2010	Conférence.		Projet d'échanges technico-économiques impliquant des vignobles espagnols, français et portugais.
Vinseo.	mardi 16 novembre 2010	Conférence.	X	Conférence sur le thème de "Produire un kilo de raisin en Languedoc-Roussillon" avec 4 invités : Domaine Cazes (E. Cazes), Le Domaine de la Colombette (V. Pugibet), UCCOAR (L.E. Migeon), le domaine Puech Haut (G. Bru).
Chambre d'Agriculture de l'Hérault.	mardi 8 novembre 2011	Présentation.		Présentation de l'avancement de l'étude prospective Vigne-Vin LR 2025 devant des professionnels issus du Conseil de bassin.
M. Jean Labat, area manager sur la zone Afrique du Groupe Castel.	mardi 27 juillet 2010	Entretien non directif par téléphone.		Interview téléphonique de M. Labat dans le cadre de l'écriture d'un chapitre d'ouvrage intitulé : "Quel marché potentiel du vin pour l'Afrique ?" sous la direction de F. Ntep. et Lipoudou L., <i>Repenser le marché de l'Afrique à partir du culturel</i> , Éditions L'Harmattan, Études africaines, (à paraître en 2012).
Communication internationale.	8-10 juillet 2010	Coécriture de la communication et présentation orale.		Duquesnois F., Gurău C., Le Roy F., Small firms' strategic responses to a crisis context: the case of the wine sector in South of France, 10th International Federation of Scholarly Associations of Management Conference (IFSAM), 8-10 juillet, 2010, Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), Paris, France.
Communication internationale.	19-22 mai 2010	Coécriture de la communication et présentation orale.		Gurău C., Duquesnois F., The web site as an integrated marketing tool: an exploratory study of French wine producers, 10th European Academy of Management Conference (EURAM), 19-22 mai, 2010, Rome, Italie.
Publication nationale.	avril 2010	Co-écriture de la publication.		Publication de Duquesnois F., Le Roy F. & Gurău C. (2010), Stratégies concurrentielles dans un contexte de crise : le cas de l'industrie vitivinicole, Revue Française de Gestion, Incertitudes et Stratégies, vol. 36, n° 203, avril 2010.

Qui ?	Date ?	Quoi ?	Rec	Détails
Vinisud 2010, Montpellier, France.	mardi 23 février 2010	Cycle de conférences.		Thèmes des conférences : e-commerce, vin et e-journalisme, développement durable, etc.
Prospective Vigne-Vin-LR, Institut des Hautes Etudes de la Vigne et du Vin.	mardi 1 ^{er} février 2010	Prise de notes et avis.		Étude n°09-16 sous convention entre la DRAAF Languedoc-Roussillon, Montpellier Sup Agro et le centre de recherche Inra de Montpellier.
Communication internationale.	19-20 novembre 2009	Coécriture de la communication et présentation orale.		Duquesnois F., Gurău C., Le Roy F., Small firms competitive strategies in a crisis industry: the case of the Languedoc-Roussillon wine region in France, XXIIIrd Research in Entrepreneurship and Small Business Conference (RENT), co-organized by the European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM) and the European Council for Small Business and Entrepreneurship (ECSB), 19-20 novembre, 2009, Budapest, Hongrie.
Communication internationale.	15-17 septembre 2009	Coécriture de la communication.		Duquesnois F., Gurău C., Le Roy F., Competitive strategies in a crisis context: the case of the French wine industry, British Academy of Management (BAM), 15-17 septembre, 2009, Brighton, Angleterre.
Communication nationale.	3-5 juin 2009	Coécriture de la communication et présentation orale.		Duquesnois F., Le Roy F. & Gurău C., Stratégies concurrentielles dans un contexte de crise : le cas de l'industrie vitivinicole, XVIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 3-5 juin, 2009, Grenoble, France.
Devi Gnawaly : (Virginia Polytechnic Institute and State University)	mercredi 24 juin 2009	Entretien non directif.		Entretien et avis de Mr D. Gnawaly, auteur avec R. Madhavan de « Cooperative Networks and competitive dynamics : a structural embeddedness perspective », <i>Academy of Management Review</i> , 2001, n° 3, 431-445.
Mme Gavignaud –Fontaine (Professeur d'histoire à l'université de Montpellier III, spécialiste de l'histoire du Vin de la région Languedoc-Roussillon).	jeudi 30 avril 2009	Entretien non directif.	X	Critique de la vision de l'historien Le Roy Ladurie. Points clefs de la sortie de crise : unité, force associative, aides de l'État responsable (pouvoirs publics).
Cours donné à l'École Supérieure de Commerce de Montpellier en Spécialisation Commerce International des Vins, Montpellier, France.	mercredi 11 mars 2009	Intervention de 3 heures devant 16 étudiants (niveau Master 2).		Le secteur vitivinicole de la région Languedoc-Roussillon : explications des causes de la crise + 4 études de cas (Vin de Pays d'Oc, Gabriel Meffre, UCCOAR, Val d'Orbieu).

Qui ?	Date ?	Quoi ?	Rec	Détails
Mutuelle Sociale Agricole de l'Hérault : Mme Christine Abbal.	mercredi 18 février 2009	Entretien non directif.	X	État des lieux de l'impact de la crise sur les conditions économiques et sociales des viticulteurs et vignerons du département de l'Hérault. Mise en évidence notamment depuis l'année 2006 des augmentations des demandes de RMI, de divorces, de suicides en lien avec les exploitations agricoles subissant de plein fouet la crise vitivinicole.
Cours donné en Master II Commerce des vins, Université de Montpellier I, Montpellier, France.	jeudi 12 février 2009	Intervention de 2 heures devant 15 étudiants.		"4 études de cas d'entreprises dans l'industrie vitivinicole de la région Languedoc-Roussillon".
Publication internationale.	Fin 2008	Publication.		Publication de Gurău C., Duquesnois F., 2008, Direct marketing channels in the French wine Industry, <i>International Journal of Wine Business Research</i> , vol.20, Issue 1, pp.38-52.
Domaine Buisson-Charles, Meursault, Bourgogne, France.	26 septembre au 3 octobre 2008	8 jours de vendanges Entretiens informels.		Domaine de 5 ha. Vinification classé 4 étoiles au guide Gault Millau. Observation des différents processus de vinification de vins rouges et de vins blanc. Ecoute du discours de M. Michel Buisson, 73 ans, viticulteur depuis 4 générations et de son beau fils. Tous les deux sont arrivés ensemble 2 fois 3 ^{ème} aux concours de dégustation organisés par le « Revue du vin de France ». Ecoute du discours de deux Bourguignons, grands connaisseurs de vin, sur la crise du secteur dans le Languedoc-Roussillon.
Communication internationale.	17-19 juillet 2008	Coécriture de la communication et présentation orale.		Duquesnois F., Gurău C., The Internet marketing strategy of French wine producers from Languedoc-Roussillon region, 4th International Conference of the Academy of Wine Business Research, 17-19 juillet, 2008, Sienne, Italie.
Mas de Fournel : M. Gérard Jeanjean (Vignerons du Pic Saint Loup) 34270 Valflaunès.	mardi 22 avril 2008	Entretien non directif.	X	Objectif initial : un pré-test avant lancement du questionnaire. M. Jeanjean a bientôt 79 ans, il a répondu à quelques questions mais l'entretien a tourné en monologue. Pas de véritable pré test mais un entretien qualitatif sur l'état d'esprit entrepreneurial tout au long de sa vie professionnelle (il n'a pas toujours été vigneron) ainsi que sur sa conception de l'artisanat et comment il aborde son métier de vigneron.
Domaine Saint Daumary : M. Julien Chapel (Vignerons du Pic Saint Loup) 34270 Valflaunès.	mardi 22 avril 2008	Entretien semi-directif		Pré-test avant lancement du questionnaire.

Qui ?	Date ?	Quoi ?	Rec	Détails
Domaine de la Vieille : M. Guy Ratier (Vignerons du Pic Saint Loup) 34270 Saint Mathieu de Tréviers.	lundi 21 avril 2008	Entretien semi-directif	X	Pré-test avant lancement du questionnaire. Plus long entretien apportant de nombreux commentaires autour du questionnaire mais aussi à propos du contexte plus général concernant la vitiviniculture.
Clos des Augustins : Mme Pauline Grizou, 34270 Saint Mathieu de Tréviers.	lundi 21 avril 2008	Entretien semi directif.		Pré-test avant lancement du questionnaire
M. Hervé Hannin : Enseignant / Chercheur à Supagro et Sup de Co Montpellier. Secrétaire Général de l'Institut des Hautes Etudes sur le Vin.	mardi 8 avril 2008	Entretien en face à face (non directif).		Attention au prévisible faible taux de retour. Modifier la formulation de l'accroche (trop technocratique !! pas assez vendeur !)
Julien Cadot (chercheur).	vendredi 4 avril 2008	Entretien en face à face (non directif).		Conseil sur les profils et types d'entreprise existant. Relecture du questionnaire de recherche. M. Julien Cadot a soutenu sa thèse en décembre 2009 à l'Université de Montpellier II.
Jean-Pierre Couderc (chercheur), SupAGro Montpellier.	jeudi 3 avril 2008	Entretien en face à face (non directif).		Prévoir de rencontrer Mme L. Sirieix, M. J. Cadot, H. Remaud, etc.
M. Josselin Masson, doctorant, UMR MOISA – CREGO, ENSA Montpellier. Directeurs de Thèse Ph. Aurier, Professeur à l'IAE/UM2 et M. F. d'Hauteville, Professeur, UMR MOISA, ENSA Montpellier.	vendredi 28 mars 2008	Entretien téléphonique		Retour d'expérience sur la méthode de mise en ligne d'un questionnaire sur www.vitisphere.com et éventuels biais observés. L'objet du questionnaire mis en ligne est en lien avec la thèse de Josselin Masson dont le sujet est : « Les effets d'une information non-sensorielle sur la qualité perçue, le cas du vin à faible teneur en alcool. » Le résultats a été de 300 réponses en ligne sur une période de 6 mois. Pour mettre en ligne un questionnaire, les contraintes sont : * Un maximum de 4 pages de questionnaire (c'était le cas du questionnaire Aurier/Masson); * Verrouiller auprès du webmaster du site web les options de réponse afin que les administrés ne puissent pas cocher 2 cases de réponse alors qu'une seule n'est "autorisée". * Faire une phase de test afin de tester en amont du lancement le lien à distance. * Laisser le questionnaire en ligne (Josselin Masson l'a laissé 6 mois et des personnes continuaient de le remplir plusieurs mois après le début de l'opération).
M. Francis Cabaud (Direction Régionale du Développement Rural).	jeudi 27 mars 2008	Entretien en face à face.	X	M. Cabaud est en charge des accompagnements de projets des caves particulières. Il a accepté de corriger le questionnaire de recherche.

Qui ?	Date ?	Quoi ?	Rec	Détails
M. Grégory Autin, Directeur de l'observatoire viticole de l'Hérault, Conseil Général de l'Hérault.	jeudi 27 mars 2008	Entretien en face à face (non directif).	X	Directeur d'une étude sur la vente directe de vin. Demande de retours d'expérience. Il a aussi accepté de corriger le questionnaire de recherche.
M. Jean-François Solere de la DRAF (Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt).	mercredi 26 mars 2008	Entretien en face à face (non directif).	X	Correction questionnaire de recherche.
M. Laurent Mayoux (en charge des aides Viniflor aux caves particulières).	vendredi 21 mars 2008	Entretien en face à face (non directif).	X	Correction questionnaire de recherche.
M. Michel Remondat (Directeur du site www.vitisphere.com).	mardi 18 mars 2008	Entretien en face à face (non directif).	X	Accord pour diffusion du questionnaire via le site Internet.
11 ^{ème} JAAM (Journée de l'Agroalimentaire de Montpellier), SupAgro Montpellier.	jeudi 13 mars 2008	Conférence.	X	Auditeur à cette conférence dont le thème était : La vigne ne doit-elle produire que du vin ?
M. Andréa Marchini, Professeur à l'Université de Pérouse, Dipartimento di Scienze Economico-estimative e degli Alimenti, Italie.	vendredi 7 mars 2008	Présentation orale, Sup Agro, Montpellier		Strategies of vertical integration of SMEs in Italian olive oil and wine sectors.
M. Yann Chabin : Directeur des études ESCAIA (Ecole Supérieure de la Coopération Agricole et des Industries Alimentaires).	vendredi 7 mars 2008	Entretien en face à face.		Chercheur au Cregor, il est responsable scientifique du programme de recherche Cooperfic (Coopératives et performances). Ses recherches portent sur les systèmes de management des performances et le développement durable. Il a corrigé le questionnaire de recherche.
Vinisud 2008 (8 ^{ème} Salon International des Vins et Spiritueux Méditerranéens), Montpellier.	18-19-20 février 2008	Rencontre en face à face dans les allées du salon.		Phase de tests du questionnaire : 8 questionnaires administrés en face à face. 18,5 questionnaires autoadministrés.
Notre Dame de Fougères : M. Nicolas de Saint-Exupéry	samedi 8 mars 2008	Entretien semi-directif.	X	
Domaine de L'Arjolle : M. Louis-Marie Teisserenc.	samedi 8 mars 2008	Entretien semi-directif.	X	Repérer lors de la veille Presse. Ce domaine s'est associé avec 3 autres domaines pour créer les « 4L » : GIE export.

Qui ?	Date ?	Quoi ?	Rec	Détails
Château Lascaux : M. Jean-Benoît Cavalier.	jeudi 14 février 2008	Entretien semi-directif	X	Repérer lors de la veille Presse. Bonne gestion de l'image associée à l'appellation « Pic Saint Loup ».
Domaine de Darnieux : M. Philippe Rivière.	jeudi 7 février 2008	Entretien semi-directif	X	Vigneron en crise qui souhaite arracher son vignoble et déposer le bilan en 2009.
M. Bernard Devic, Dir. général délégué de Val d'Orbieu.	mercredi 28 novembre 2007	Entretien semi-directif	X	Étude de cas : Val d'Orbieu.
M. Emmanuel de Salve, Dir. Marketing, Maison Gabriel Meffre	vendredi 23 novembre 2007	Entretien semi-directif	X	Maison de négoce. Spécialiste dans la construction de gammes. Elle a vu son Chiffre d'affaires multiplié par 2 entre 1997 et 2002 grâce en partie à la marque Fat Bastard (un vin de pays d'Oc). Étude de cas: Fat Bastard (Gabriel Meffre).
Nicolas X, courtier en vin.	mercredi 21 novembre 2007	Entretien semi-directif	X	
M. Jean Clavel, historien, ex-président des Coteaux du Languedoc	mardi 20 novembre 2007	Entretien semi-directif	X	Étude de cas : Vin de pays d'Oc.
M. Ludovic Braconnier, Directeur export, Groupe Val d'Orbieu.	jeudi 15 novembre 2007	Entretien semi-directif	X	Stratégies dont stratégie export (1990 -2007) (échec, année charnière 1994 : arrivée d'un nouveau président). Étude de cas : Val d'Orbieu.
M. Rémi Lignon, Directeur national des ventes C.H.D, Groupe Val d'Orbieu.	jeudi 15 novembre 2007	Entretien semi-directif	X	Étude de cas : Val d'Orbieu.
Mme Annie Caburet, diplômée d'un master recherche de SupAgro, professionnelle de la filière.	jeudi 15 novembre 2007	Entretien non directif.		Son mémoire de master recherche soutenu en octobre 2007 à SupAgro Montpellier s'intitule : « Les mutations des structures et des formes organisationnelles de la viticulture française dans un contexte de crise : le cas des caves particulières et des stratégies d'intégration aval dans le vignoble languedocien ».
M. Laurent-Emmanuel Migeon, PDG de UCCOAR.	mercredi 14 novembre 2007	Entretien non directif.	X	Étude de cas : UCCOAR.
M. Nicolas Sinoquet, Directeur Marketing de UCCOAR	mercredi 14 novembre 2007	Entretien non directif.	X	M. N. Sinoquet Participe directement à la création de gammes et d'une identité propres à UCCOAR. Ex-direction marketing de Gabriel Meffre et l'expérience de la marque Fat Bastard + expérience chez Rémi Cointreau. Études de cas: Fat Bastard (Gabriel Meffre) et UCCOAR.

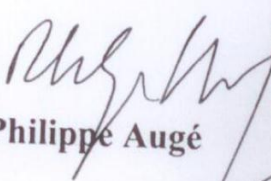
Qui ?	Date ?	Quoi ?	Rec	Détails
M. Jean-Marc Floutier, Secrétaire Général et fondateur de Vin de pays d'Oc.	lundi 12 novembre 2007	Entretien semi-directif	X	Création et affirmation du syndicat Vin de pays d'Oc.
M. Jacques Gravegeal, Directeur de la Chambre d'Agriculture, Fondateur du Syndicat de producteurs Vin de pays d'Oc	31 octobre 2007	Entretien semi-directif	X	Historique de l'évolution de la production vitivinicole dans la région Languedoc-Roussillon de 1950 à aujourd'hui. Création et affirmation du syndicat Vin de pays d'Oc.
Jean-Pierre Couderc, maître de conférences à Montpellier SupAgro et responsable de programmes de recherche Viniflor.	lundi 15 octobre 2007	Entretien non directif.		Auteur du Manifeste pour un aggiornamento commercial dans la filière vin en France, introduction au Bacchus 2008.
M. Jean-Yves Laporte (directeur de Vinexis). Il dirige la spécialisation « commerce international des vins » à l'E.S.C. Montpellier.	vendredi 12 octobre 2007	Entretien non directif.		Regard d'un agent sur la crise. Il revenait de 3 semaines de terrain aux États-Unis faisant un état de l'art sur le positionnement français dans la distribution dans onze états du nord-est américain.
M. Jean-Marc Touzard, Inra SAD, UMR951 Innovation, chercheur en socio-économie du vin.	vendredi 12 octobre 2007	Entretien non directif.		Utiliser les références en Economie Socio-institutionnelle telles que Granovetter ou Karpic (cf. trame du mémoire de M. Julien Desmet).
3 ^{ème} Journée AFM du Marketing Agroalimentaire à l'I.A.E., Université de Montpellier 2.	vendredi 21 septembre 2007	Conférence.		Présentation de M. Christophe Palmowski, Directeur Marketing des Vignerons Catalans.
SDV (Activité de logistique): M. J.P. Comunale (Directeur d'agence) et Mme P. Benichou (Attachée commerciale)	lundi 17 septembre 2007	Entretien non directif.		L'entreprise SDV s'oriente vers le marché des vins et spiritueux. Ils offrent des services favorisant l'exportation pour les producteurs locaux du LR qui s'étendra par la suite à la zone Sud. Ils cherchent à nouer des contacts avec les acteurs locaux du secteur. Dans ce cadre, s'est offerte à moi l'opportunité de les rencontrer.
Jean-Laurent Viviani, Professeur de finance à l'ISEM, Université de Montpellier 1. Membre de l'ERFI.	lundi 9 juillet 2007	Entretien non directif.		M. Viviani travaille sur les décisions financières des entreprises vitivinicoles et les méthodes de gestion des risques dans l'industrie du vin. Il travaille aussi sur l'impact de l'intangible (Marketing, ...) sur la performance du secteur vitivinicole. Il dirige la thèse de Carole Maurel : « Déterminants de la performance export des PME et relation avec la performance financière globale : application à la filière vin française ».
M. Guy Dejean : Consultant en stratégie, (dont secteur vitivinicole LR), Professeur de Management Stratégique à l'ESCM.	lundi 11 juin 2007	Entretien non directif.	X	Spécificité de la « crise » vitivinicole dans le Languedoc Roussillon par rapport à d'autres secteurs en crise.

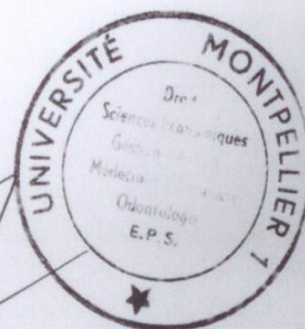
Qui ?	Date ?	Quoi ?	Rec	Détails
Spécialistes européens du secteur et 1000 vignerons de différents pays d'Europe	14-15 avril 2007	Rassemblement des Vignerons d'Europe / Slow Food, Corum, Montpellier.	X	Les vignerons européens initient une internationale européenne des vignerons pour faire valoir leur point de vue avant la réforme de l'OCM Vin.
M. J. Fanet : Dir. Coteaux du Languedoc et M. A. Dochy : Dir. Vins de pays d'Oc.	jeudi 5 avril 2007	Table ronde.	X	Table ronde : « Vins AOC et Vins de Pays d'OC : diversité des trajectoires, gouvernance régionale », Projet ADD, Agropolis, Montpellier. Les « victimes » de la crise se prononcent sur la crise.
M. H. Hannin : Enseignant / Chercheur à Supagro et Sup de Co Montpellier. Secrétaire Général de l'Institut des Hautes Etudes sur le Vin.	mercredi 4 avril 2007	Entretien non directif.	X	La « crise » comme « malaise » de la filière vitivinicole. Auteur avec P. Aigrain de l'article « La filière vitivinicole française « en crise » : les apports potentiels d'une démarche prospective », in <i>Bacchus 2006</i> , Dunod, Paris.
Domaines Listel, domaine de Jarras localisé près de Aigues-Mortes.	jeudi 22 mars 2007	Visite d'entreprise.		Leader français sur le marché des vins rosés.
M. J.L. Rastoin : Enseignant / Chercheur à Supagro, Montpellier	jeudi 15 mars 2007	Entretien non directif.		Spécialiste des stratégies de développement des grandes firmes de l'industrie mondiale du vin.
M. C. Jammes, Service économique du CIVL (Conseil Interprofessionnel des Vins du Languedoc).	mercredi 14 mars 2007	Entretien non directif par téléphone.	X	Connaissance des déterminants économiques de la crise (vision globale du secteur).
M. J.P. Lacan, journaliste au Midi Libre spécialisé dans le secteur vitivinicole.	mardi 13 mars 2007	Entretien non directif.	X	Point de vue historique et idéologique sur la crise régionale.
M. J. Granata : Doctorant-Chercheur sur les stratégies dans la filière vitivinicole.	lundi 12 mars 2007	Entretien non directif.		Qu'est-ce que la crise ? Qui sont les bonnes personnes à rencontrer ?
M. J.F. Berger, ex-Responsable Vins et Spiritueux chez Ubifrance.	27 et 28 février 2007 (12 h de cours)	Cours de spécialisation (ESCM)		Contexte international, crise vitivinicole française et spécificités des crises régionales.
Domaine de la Colombette : Messieurs Pugibet (Vignerons).	vendredi 2 février 2007	Entretien non directif.	X	Messieurs Pugibet tentent d'introduire de l'innovation (vin à 9°) dans un secteur à forte tradition et à la fois très réglementé.
M. R. Wuatelet, Directeur marketing du Comité Interprofessionnel des Vins du Languedoc (CIVL) de 1997 à 2004.	vendredi 19 janvier 2007	Entretien non directif.		Point de vue sur les stratégies marketing de sortie de crise. M. Wuatelet a participé à la création de la marque South of France.
M. O. Rives : Président de la FRCA (Fédération Régionale des Coopératives Agricoles).	lundi 16 octobre 2006	Entretien de sélection (offre de stage).		Point de vue sur les mutations en cours des coopératives agricoles.

VU et PERMIS D'IMPRIMER

À Montpellier, le

Le Président de l'Université Montpellier I


Philippe Augé



DOCTORAT de l'UNIVERSITE MONTPELLIER I
CERTIFICAT PROVISOIRE de RECEPTION

Vu l'arrêté du 7 Août 2006, relatif à la formation doctorale,
le grade de DOCTEUR DE L'UNIVERSITE MONTPELLIER I, est
conféré à :

Monsieur Franck DUQUESNOIS

Né(e) Le 5 Avril 1978 à VANNES

avec COTUTELLE INTERNATIONALE de THESE : OUI ☐ NON ☒

pour la thèse DIRIGEE par : Monsieur le Professeur Frédéric LE ROY

CHAMP DISCIPLINAIRE (CNU) : Section n° 06

Intitulée : Sciences de Gestion

Dans l'ECOLE DOCTORALE EDEG (ED, 231)

Soutenue le : MARDI 13 DECEMBRE 2011

sur le sujet suivant : « Les stratégies des petites entreprises dans les
industries en crise : une étude des caves particulières de la région
vitivinicole du Languedoc-Roussillon. »

devant le jury composé de :

(Prénom NOM, Titre, Etablissement des membres du Jury)

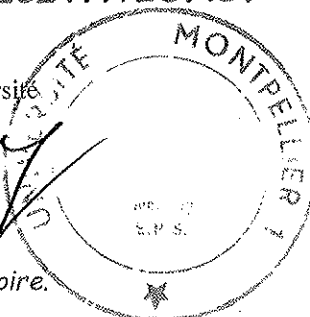
Président	Olivier TORRES Professeur des Universités - Université de Montpellier I
Assesseurs	Philippe BAUMARD Professeur à l'Université d'Aix Marseille III
	Calin GURAU Professeur au Groupe Sup de Co à Montpellier
	Frédéric LE ROY Professeur des Universités - Université de Montpellier I - ISEM
	Robert PATUREL Professeur à l'Université de Bretagne Occidentale - IAE Brest
	Roy THURIK Professeur à l'Université Erasmus de Rotterdam

Mention obtenue : TRES HONORABLE AVEC LES FELICITATIONS.

Montpellier, le 06 FEV. 2012

Le Président de l'Université

Philippe AUGÉ



Nota : le diplôme ne sera remis qu'en échange du présent certificat provisoire.

Les stratégies des petites entreprises dans les industries en crise :
Une étude des caves particulières de la région vitivinicole du Languedoc-Roussillon

Résumé : « Ici, les viticulteurs se cachent pour mourir... » témoigne en 2011 le président de la chambre régionale d'agriculture du Languedoc-Roussillon. Notre travail de thèse s'intéresse aux choix stratégiques et aux comportements concurrentiels des (très) petites entreprises dans le contexte d'une industrie vitivinicole en crise de la région Languedoc-Roussillon. Nous avons alors constaté qu'il existe très peu de travaux de recherche sur l'identification des stratégies suivies par les petites entreprises dans des industries en crise. Dans notre cadre conceptuel, nous nous attacherons donc à identifier des travaux proches concernant les stratégies dans les secteurs en déclin ou en dérégulation, dans l'hypercompétition ou encore dans divers contextes économiquement difficiles. Plus précisément, notre recherche tentera d'apporter des éléments de réponse face aux interrogations toutes en lien avec un contexte de crise caractérisé par une raréfaction des ressources et une baisse importante des performances. Quels sont les comportements adoptés par les petites entreprises et comment expliquer les différents niveaux de performance observés au sein d'un seul et même contexte de crise ? Des liens existent-ils entre les choix stratégiques des petites entreprises et leurs performances économiques ? Quels sont les déterminants, notamment managériaux, des succès et des échecs de ces stratégies ? Pour conduire cette recherche, nous avons procédé à une phase qualitative exploratoire afin d'affiner nos propositions de recherche issues de la littérature. Nous avons alors formulé des hypothèses de recherche que nous avons testées avec SPSS lors d'une phase quantitative et à partir de questionnaires interrogeant, sur la période 2000 à 2007, les comportements adoptés par 160 caves particulières de la région. Concernant nos résultats descriptifs, ils montrent que les petites entreprises cherchent leur salut dans des stratégies de spécialisation et de différenciation plutôt que dans des stratégies de coûts bas. Nos résultats mettent aussi en évidence que la recherche d'informations et la prospection sont des pratiques qui améliorent la performance de la petite entreprise en contexte de crise. Ces pratiques sont elles-mêmes renforcées par la réactivité et la recherche d'indépendance du dirigeant. Par là-même, nos résultats soulignent l'impact du dirigeant sur la performance de la petite entreprise, plus particulièrement à travers sa capacité à comprendre les nouvelles formes de pression concurrentielle ou encore du fait de sa propension à rechercher une forme d'indépendance, notamment financière, en contexte de crise.

Mots clés : management stratégique, concurrence, crise, vin, industrie.

Small firms' strategies in crisis industries:
the case of small wine producers in the Languedoc-Roussillon region in France

Abstract: « Here, wine growers hide themselves to die... » said the president of the Agricultural Chamber of Languedoc-Roussillon. This research work focuses on the strategic choices and competitive behaviors of (very) small firms investigated in the crisis situation of Languedoc-Roussillon wine industry in France. First we should state that very few existing research attempt to identify the strategies applied by small firms in a crisis context characterized as times of resources scarcity and a major downward shift in performance trends. Therefore, our theoretical background focuses on identifying related works concerning strategies used in declining and deregulated sectors, in hypercompetition or during difficult economic times. Our study will try to answer some of the following questions, all related to a specific crisis context: What are the strategic behaviors of small firms and how to explain different levels of performance? What significant links exist between small firms' strategic choices and global performance? What are the determinants - and especially managerial determinants - of strategic success and failure? To conduct this research, we first applied an exploratory qualitative approach in order to refine our research proposals that emerged from the theoretical background. Then we formulated our research hypotheses in order to test them with SPSS software using a quantitative approach. We used primary data collected through a questionnaire survey about the strategic behaviors adopted by 160 small wine producers in the region. Our descriptive results indicate that rather than using cost leadership strategies, small firms attempt to grow through niche and differentiation strategies. Moreover our results show that information search and market prospection are good practices to perform better in a crisis context. Those practices are reinforced by the managing director through both its reactivity and search for independence. Therefore, these results underline the impact of the managing director on the small firm's performance, particularly through his/her capacity to understand new forms of competitive pressure and his/her will to search for independence, especially financial independence, in a crisis context.

Key words: strategic management, competition, crisis, wine, industry.