

Stratégies concurrentielles dans un contexte de crise : le cas de l'industrie vitivinicole

Franck DUQUESNOIS

(personne à qui adresser la correspondance)

Doctorant en Sciences de Gestion

ATER – IUT Tech de Co – Université Montpellier 2

Membre associé de l'ERFI - Université Montpellier 1

ISEM - Rue Vendémiaire – Espace Richter – 34 960 Montpellier Cedex 2

Tél : +33 6 63 60 39 12 – duquesnois@hotmail.com

Frédéric Le ROY

Professeur des Universités

Professeur Associé au Groupe Sup de Co Montpellier

Université Montpellier I, ISEM/ ERFI

Espace Richter, Rue Vendémiaire

CS 19519 - 34 960 Montpellier Cedex

frederic.le_roy@univ-montp1.fr

Călin GURAU

Professeur - CEROM - Groupe Sup de Co Montpellier

2300 Avenue des Moulins - 34185 Montpellier Cedex 4 – France

Tél : +33 4 67 10 28 46 - calin.gurau@wanadoo.fr

Résumé : Aux marchés relativement stables des années de croissance, caractérisés par une concurrence normale, se seraient substitués des marchés beaucoup plus disputés, caractérisés par une concurrence « agressive ». Ces marchés seraient soumis à une intensité concurrentielle d'autant plus forte que le contexte sectoriel devient critique. Après avoir introduit notre sujet par une revue de littérature concernant les stratégies performantes en contexte de forte intensité concurrentielle, nous présenterons notre actuel projet de recherche : une étude quantitative dont l'objectif est d'étudier les actions stratégiques concurrentielles de TPE dans une industrie en crise. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur des données collectées suite à notre enquête réalisée en juin 2008 auprès de 160 entreprises dans le secteur vitivinicole de la région Languedoc-Roussillon. Nous avons procédé à des analyses statistiques de ces données sous SPSS. Nous tenterons d'analyser l'effet de la crise sur ces organisations, l'influence de leurs perceptions de l'intensité concurrentielle sur leurs choix stratégiques. Nous analyserons la performance de ces stratégies adoptées en période de crise. En différenciant ces données selon la taille ou encore en fonction du nombre d'années d'expérience des entreprises, nous apportons des informations pour des recherches futures sur une typologie des TPE les plus performantes en contexte de crise.

Mots clefs : comportements stratégiques concurrentiels, contexte de crise, industrie vitivinicole

Stratégies concurrentielles dans un contexte de crise : le cas de l'industrie vitivinicole

Résumé :

Aux marchés relativement stables des années de croissance, caractérisés par une concurrence normale, se seraient substitués des marchés beaucoup plus disputés, caractérisés par une concurrence « agressive ». Ces marchés seraient soumis à une intensité concurrentielle d'autant plus forte que le contexte sectoriel devient critique. Après avoir introduit notre sujet par une revue de littérature concernant les stratégies performantes en contexte de forte intensité concurrentielle, nous présenterons notre actuel projet de recherche : une étude quantitative dont l'objectif est d'étudier les actions stratégiques concurrentielles de TPE dans une industrie en crise. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur des données collectées suite à notre enquête réalisée en juin 2008 auprès de 160 entreprises dans le secteur vitivinicole de la région Languedoc-Roussillon. Nous avons procédé à des analyses statistiques de ces données sous SPSS. Nous tenterons d'analyser l'effet de la crise sur ces organisations, l'influence de leurs perceptions de l'intensité concurrentielle sur leurs choix stratégiques. Nous analyserons la performance de ces stratégies adoptées en période de crise. En différenciant ces données selon leur taille ou encore en fonction du nombre d'années d'expérience des entreprises, nous apportons des informations pour de possibles recherches futures sur une typologie des TPE les plus performantes en contexte de crise.

Mots clefs : comportements stratégiques concurrentiels, contexte de crise, industrie vitivinicole

INTRODUCTION

Pour de nombreux auteurs, dans la plupart des secteurs industriels, les affrontements concurrentiels seraient de plus en plus fréquents et de plus en plus violents (Brahm, R., 1995 ; Craig, T., 1996 ; Grimm, C.M. et Smith K.J., 1997; Hinthorne, T., 1996). À des marchés relativement stables se seraient substitués des marchés caractérisés par une concurrence « excessive » (Brahm, R., 1995), « agressive » (Ferrier, W.J., 2001 ; Le Roy, F., 1999, 2002) ou « prédatrice » (Hinthorne, T., 1996). D'Aveni R. (1995, 2001) considère ainsi que la plupart des industries sont soit entrées dans « l'hypercompétition » soit en train d'y entrer. Selon nous, le contexte de crise favorise la hausse de l'intensité concurrentielle et l'entrée dans cette nouvelle réalité concurrentielle ou « hypercompétition ».

L'une des caractéristiques majeures de cette hypercompétition est la faible durabilité des avantages concurrentiels. Alors que, dans la concurrence modérée, les entreprises s'entendent pour ne pas remettre en cause leurs avantages respectifs, dans l'hypercompétition, aucun avantage de positionnement n'est durable. Les entreprises hypercompétitives sont celles qui ont la capacité de générer continuellement de nouveaux avantages concurrentiels. D'Aveni R. (Craig, T., 1996; D'Aveni, R., 1995, 2001 ; Ruhli, 1997 ; Young, G. et al, 1996) estime ainsi qu'elles peuvent 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.

Jusqu'à présent, cette affirmation a donné lieu à peu de travaux empiriques. Dans cette perspective, un des objectifs de notre recherche est de déterminer comment les entreprises réagissent effectivement en termes de stratégies dans ce qui leur apparaît comme une nouvelle réalité où la pression concurrentielle est très forte : le contexte de crise sectorielle. Préalablement, nous interrogeons la perception des entreprises concernant d'un côté la pression concurrentielle sur leur marché et de l'autre l'impact de la crise sur leur propre organisation. Ensuite, nous interrogeons leurs choix stratégiques sur la période 2000 à 2007 et leurs degrés de succès (performance) estimés. Le second objectif de notre recherche est de relier perception, comportements stratégiques et performance dans un contexte de crise sectorielle. De plus, ces trois éléments seront analysés de façon différenciée par taille ou encore en fonction du nombre d'années d'expérience. Ces analyses sont susceptibles d'apporter de nouvelles informations sur de futures typologies de TPE en contexte de crise...

Dans un premier temps, nous présenterons une revue de littérature abordant les limites d'une approche structurelle de la concurrence et son nécessaire renouvellement par une

approche dynamique et l'étude des comportements. Dans un second temps, nous présenterons la méthodologie de recherche appliquée. Dans la section suivante, nous présenterons des résultats obtenus en relation avec les objectifs de recherche précédemment formulés. Enfin, nous concluons en énonçant les limites de notre recherche et proposerons des pistes pour des recherches futures.

1. CONCURRENCE ET CHOIX STRATEGIQUES

1.1. Les limites des approches structurelles de la concurrence

Dans une approche structurelle de la concurrence, des recherches se sont développées sur les stratégies dans les secteurs en déclin (Porter, M., 1982; Harrigan, K.R., 1980; Lambkin, M., 1990) et les stratégies en cas d'accroissement de l'intensité concurrentielle (Hall, W.K., 1981; Smith K.G. et Grimm, C.M., 1987; Bleeke, J., 1991).

Les stratégies dans les secteurs en déclin

Pour Porter M. (1982), la probabilité d'une « bataille rangée entre concurrents » est fonction des caractéristiques structurelles du secteur. C'est surtout dans les secteurs en déclin que les risques sont élevés (Porter, M., 1982) : « 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 ». Dans ces conditions, quatre stratégies sont possibles : la domination, la concentration sur un segment, le désinvestissement lent et le désinvestissement rapide (Harrigan, K.R., 1980).

Le problème des stratégies dans les secteurs en déclin a, dans un premier temps, été abordé par la théorie du cycle de vie des produits. Dans cette théorie, la phase de déclin se traduit par un désinvestissement progressif (baisse des dépenses de R&D, etc.), puis par l'abandon du produit. Pour modéliser cette problématique, Lambkin M. (1990) a recours à la théorie de l'écologie des populations. Il montre qu'il est possible de continuer à faire des profits même en phase de déclin.

Sans revenir sur les fondements de cette théorie, il est possible de mettre en évidence ses principaux enseignements. La théorie de l'écologie des populations distingue trois phases de développement. Dans la première phase, la densité de la population est faible et la concurrence peu intense. Le succès dépend plus du moment de l'entrée que de la capacité à être plus performant que ses rivaux. Dans la deuxième phase, la population s'accroît ainsi que

l'intensité de la concurrence. Enfin, dans la troisième phase, la densité de la population est très élevée, ce qui se traduit par une concurrence très forte.

Pour chacune de ces phases, une forme organisationnelle est meilleure que les autres. Dans la phase de déclin, les « polymorphistes » sont concurrencés par les « généralistes » sur les coûts et les « spécialistes » sur la satisfaction du client¹. Ils ne sont donc pas viables alors que les « K-généralistes » sont les plus performants. Pour survivre dans des environnements où la concurrence est intense, il faut soit devenir un généraliste, soit devenir un spécialiste (occuper une « niche » de marché). Il ne faut pas, en revanche, suivre une stratégie de polymorphiste.

Les stratégies en cas d'accroissement de l'intensité concurrentielle

En 1981, Hall W.K. (1981), à partir de l'observation de 64 entreprises dans huit secteurs d'activité caractérisés par une forte baisse de la demande, établit une typologie des entreprises les plus performantes. Les seize entreprises les plus performantes sont celles qui ont cherché soit à obtenir le plus faible coût de revient (tout en ayant une qualité acceptable), soit à obtenir le rapport produit/service/qualité le meilleur (tout en ayant des prix acceptables). Sauf dans trois cas, ces entreprises ont donc effectué un choix entre les coûts et la qualité du produit. Les entreprises qui ont été dans l'incapacité d'obtenir les coûts les plus faibles ou la position la mieux différenciée sont devenues très vulnérables. Elles ont disparu ou survécu grâce à des subventions.

Cette conclusion rejoint la célèbre proposition de Porter M. (1982) relative au nécessaire choix entre une stratégie de coût et une stratégie de différenciation, mais sous un éclairage nouveau : ce choix devient nécessaire quand la concurrence devient plus rude. Toutefois, trois entreprises combinent sans problème apparent ces deux stratégies. Ce qui rend l'énoncé d'une théorie générale, ou l'acceptation de celle de Porter, difficile.

Un autre exemple de dérégulation est exposé par Bleeker J. (1991). Pour l'auteur quatre types d'entreprise ont été capables de survivre sur une période de dix ans de dérégulation :

¹ Les « spécialistes » concentrent leurs ressources dans un segment étroit de l'environnement qu'ils exploitent intensément et les « généralistes » dispersent leurs ressources sur un spectre large de l'environnement, dans l'objectif est de diminuer les risques. Les « polymorphistes » ont une stratégie qui combine celle des « généralistes » et celle des « spécialistes ». Les « R » sont les premiers entrants et les « K » sont les derniers entrés. Les organisations suivant une stratégie « R » se reproduisent et se déplacent rapidement pour obtenir les ressources disponibles tirant ainsi profit de leur avantage de « first-mover ». Les stratégies « K » basent leurs performances sur une utilisation efficace des ressources, plus que sur une rapidité de déplacement.

- « les grandes entreprises généralistes, offrant une large gamme de produits et services sur une aire géographique étendue,
- les nouveaux venus opérants 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,
- enfin, les prestataires de services (information, etc.) qui s'adressent aux nombreuses entreprises d'un secteur (...) ».

Smith K.G. et Grimm C.M (1987) se proposent d'élaborer une théorie de la « concentration versus dispersion dans les environnements concurrentiels et les environnements réglementés ». En s'appuyant sur les recherches antérieures en management stratégique, les auteurs postulent que, dans un environnement concurrentiel, une firme doit se concentrer sur une ou deux dimensions stratégiques au maximum (« stratégie concentrée »). Par contre, dans un environnement fortement réglementé il n'y a, a priori, pas de raisons pour que les firmes se concentrent sur une dimension particulière (« stratégie non-concentrée »).

Les résultats montrent que, si la plupart des entreprises ont effectivement changé de stratégie après la dérégulation, elles n'ont pas 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.

Ces approches structurelles aboutissent à une certaine impasse. Ainsi Smith K.G. et Grimm C.M (1987) parviennent difficilement à expliquer les différences qu'ils observent dans leur échantillon. Pourquoi, dans un contexte d'accroissement de l'intensité concurrentielle, certaines entreprises vont-elles rester dans une position contingente alors que d'autres vont se concentrer ? Cette question est actuellement sans réponse. Pour dépasser cette impasse, plusieurs auteurs ont proposé de passer d'une approche structurelle de la concurrence à une approche comportementale.

1.2. Les approches comportementales

Sous l'influence du premier ouvrage de Porter M. (1982), l'approche structurelle de la concurrence est dominante en Management Stratégique pendant les années 1980. Toutefois, dans les années 1980 et, surtout, dans les années 1990, plusieurs auteurs vont proposer un

programme de recherche centré sur l'étude des « manœuvres » concurrentielles. Une « manœuvre » concurrentielle est un comportement adopté par une firme, comme l'introduction d'un nouveau produit, l'entrée sur un marché, la baisse de prix, etc., qui permet d'acquérir des parts de marché au détriment d'un ou de plusieurs concurrents. De la même façon, une « contre-manœuvre » est un comportement, déclenché par l'attaque d'un rival, qu'une firme adopte pour défendre ses parts de marché ou ses performances (Grimm, C.M. et Smith K.J., 1997 ; Smith, K.G., et al., 1992). Les objets d'étude ne sont donc plus les structures des secteurs, et leurs effets induits sur les stratégies des firmes, mais les comportements des firmes en situation d'interdépendance concurrentielle (Le Roy, 2002).

Dans cette perspective, pour D'Aveni R. (Craig, T., 1996; D'Aveni, 1995, 2001 ; Ruhli, 1997 ; Young, G. et al, 1996), il y a quatre niveaux de concurrence possibles dans un secteur : la concurrence faible, la concurrence modérée, la concurrence intense (l'hypercompétition) et la concurrence extrême. 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.

Dans l'hypercompétition, les entreprises se positionnent agressivement les unes par rapport aux autres en tentant de déstabiliser l'adversaire. Elles créent de nouveaux avantages concurrentiels qui détruisent ou neutralisent les avantages de leurs concurrents dans un ou plusieurs domaines. Elles s'efforcent de garder une avance sur leurs concurrents dans un ou plusieurs domaines. Elles créent de nouveaux avantages concurrentiels qui détruisent les avantages des adversaires en déplaçant la concurrence dans un autre domaine. 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. Enfin, dans la concurrence parfaite, les entreprises luttent sur les prix jusqu'à ce qu'aucune ne fasse plus de profits anormaux.

D'Aveni R. insiste sur l'idée que l'hypercompétition n'est pas une version modifiée des autres formes de concurrence. Il s'agit d'une nouvelle réalité concurrentielle qui a ses

caractéristiques propres. L'une des plus importantes est la faible durabilité des avantages concurrentiels. Alors que, dans la concurrence modérée, les entreprises s'entendent pour ne pas remettre en cause leurs avantages respectifs, dans l'hypercompétition, aucun avantage de positionnement n'est durable. Il ne peut y avoir qu'une série d'avantages provisoires. Les entreprises hypercompétitives sont celles qui ont la capacité de générer continuellement de nouveaux avantages concurrentiels.

D'Aveni R. estime ainsi qu'elles peuvent 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. Toutes les entreprises faisant le même effort, peu à peu elles ne peuvent plus obtenir d'avantages les unes sur les autres. La concurrence se rapproche alors de la concurrence parfaite (concurrence uniquement sur les prix de vente) jusqu'à ce qu'un concurrent trouve une nouvelle combinaison des ressources qui provoque une nouvelle déstabilisation du secteur (une nouvelle entrée dans l'hypercompétition).

Toutefois, si plusieurs auteurs reprennent ce concept d'hypercompétition et ses implications (Craig, T., 1996; Ruhli, E, 1997 ; Young, G. et al, 1996), il existe peu de travaux empiriques qui confirment les propositions de D'Aveni R.

2. METHODOLOGIE

Après avoir énoncé lors de notre revue de littérature, les stratégies adaptées au contexte de forte intensité concurrentielle, nous nous interrogerons sur la possible application de ces stratégies à nos entreprises (principalement des TPE) mais aussi au sein de notre terrain d'étude : l'industrie vitivinicole en crise.

Dans cette seconde partie, nous présenterons notre étude empirique : méthodologie et terrain de recherche.

2.1. La méthode

Dans un premier temps, nous avons identifié les principales stratégies génériques mises en œuvre par notre unité d'analyse : le vigneron de la région Languedoc-Roussillon en France. Pour ce faire, nous avons étudié toute une série d'articles issus de revues académiques et professionnelles ainsi que des études empiriques émanant d'organismes comme l'INRA ou Viniflor. Par la suite, nous avons interrogé 5 vignerons identifiés pour leur profil dynamique

dans la presse quotidienne afin de nous préparer au mieux dans notre élaboration d'un premier questionnaire. Par la suite, nous avons testé en face à face ce premier questionnaire auprès de 5 autres vigneronns lors du salon Vinisud 2008 à Montpellier. Lors de ce même salon, 20 autres de ces questionnaires ont été autoadministrés auprès de vigneronns de la région. Cette période d'élaboration et de tests aura aboutit à un questionnaire final de type « autoadministré » qui a été envoyé entre mai et juin 2008 à 1000 contacts cibles : des vigneronns dirigeants et souvent propriétaires de leur exploitation. Le taux de réponse est de 16% (160 réponses seront exploitées). Le taux de réaction est de 18% (20 répondants hors cible telles que des structures coopératives, des viticulteurs producteurs de raisin uniquement etc.). Notons que le taux de réponse attendu au sein de cette population cible est de 5%.

Concernant notre terrain de recherche, de nombreuses études ont décrit les changements concernant le marché du vin aux niveaux local, régional, national et international. Ce marché est caractérisé par du dynamisme, de l'incertitude et une concurrence accrue. Même à un niveau local, ces tendances sont évidentes, créant par la même de nouveaux challenges pour l'ensemble des catégories de producteurs (Pike et Melewar, 2006). Plus spécifiquement, le vignoble de la région Languedoc-Roussillon traverse depuis l'année 2000 une des crises les plus importantes de son histoire. Cette crise structurelle (économique et identitaire) accompagne une mutation profonde qui remet en cause l'industrie dans sa globalité et ce jusqu'au paradigme vitivinicole dominant. Les raisons de cette situation sont plutôt bien cernées: 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 comme l'Angleterre, les Etats-Unis, l'Europe du Nord et le Japon), l'absence de régulation mondiale de l'offre, et l'inefficacité d'une organisation commune du marché du vin limitée à la seule "région" Europe (Montaigne, 2005). La crise de l'industrie vitivinicole qui touche le vignoble du Languedoc-Roussillon (1/4 de la production française en 2005) est avant tout économique et se définit comme une rupture périodique d'équilibre entre la production et la consommation. Ainsi, particulièrement depuis 2004, la viticulture française est confrontée à une nouvelle crise conjoncturelle, due à 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). Toutefois, nous rejoignons la vision de (Couderc, 2007) qui nous montre

que la filière ne manque pas d'atouts et qu'il s'agirait de mieux les mettre en valeur en faisant preuve de plus de déterminisme commercial. Il ne faudrait pour autant pas moins produire mais mieux vendre cette production.

2.2. L'échantillon

Les données qui ont servi aux analyses statistiques ont été sélectionnées à partir de réponses communiquées par un échantillon relativement homogène de 160 vignerons localisés en France dans la région Languedoc-Roussillon. Environ 3100 vignerons composent notre population cible (contacts potentiels) puisqu'ils correspondent à nos critères de sélection, c'est-à-dire qu'ils vinifient eux-mêmes leur vin à la propriété (cave particulière) et pratiquent la mise en bouteille. Ils peuvent plus rarement avoir une stratégie mixte en apportant une partie de leur raisin en coopérative et aussi pratiquer la vente de vin en vrac. Leur entreprise est localisée dans la région Languedoc-Roussillon.

Concernant ces 160 entreprises, en grande majorité ce sont des Très Petites Entreprises (TPE). Sur les 139 entreprises ayant accepté de communiquer leur nombre de salariés permanents, 34 n'en n'emploient pas un seul même à mi-temps, 94 en emploient entre 0,5 et 9,5, et 11 en emploient 10 et plus. Ces chiffres concernant le nombre de salariés permanents et communiqués par des TPE vitivinicoles sont à prendre avec circonspection tant l'affluence de salariés temporaires (parfois non déclarés) est forte en période de vendanges et tant l'emploi de travailleurs issus du milieu familial est important. Toutefois, il n'en reste pas moins que sur les 139 entreprises interrogées, 92% d'entre elles déclarent employer moins de 10 salariés permanents. Notre échantillon est donc bien composé majoritairement de TPE.

Une autre spécificité concernant notre échantillon réside dans le fait que près de ¼ des 152 vignerons a répondu oui à la question : « Vos vins sont-ils issus d'une agriculture biologique ». Il est intéressant d'ajouter que 2/3 des conversions à l'agriculture biologique et qui nous ont été communiquées se sont opérées entre 1999 et 2008 (25 exploitations / 37 conversions communiquées au total sur la période 1972-2008). L'agriculture biologique est-elle une stratégie performante en contexte de crise ? Nous ne répondrons pas à cette question dans cette présente recherche.

Initialement, les contacts vignerons ont été aléatoirement choisis sur le site www.vindusud.fr. Dans le cas où l'information recherchée était incomplète, celle-ci était recoupée via les données issues du site internet www.vigneron-independant.com. Le résultat de la répartition géographique aléatoire de nos contacts et ce par département de la région

Languedoc-Roussillon est la suivante : Aude : 515, Gard : 37, Hérault : 361, Pyrénées Orientales : 54, Lozère : 0. Ainsi, 967 lettres ont été envoyées par la poste et ont atteint leurs destinataires. Précisions que 15 envois sur un total de 982 lettres initialement envoyées nous ont été retournées avec la mention « La personne ne réside pas à cette adresse ». L'objectif était de 1000 vigneron à contacter. Par conséquent, 33 questionnaires ont été distribués via des contacts relais à des vigneron non préalablement identifiés mais résidant majoritairement dans le département de l'Hérault ou encore ont été distribués en face à face lors de foires au vin. Précisons que dans un premier temps, 425 vigneron ont été contactés par email (dans le cas où ceux-ci possèdent une adresse email). Dans un second temps, s'il n'y avait pas de retours par email de la part des vigneron contactés alors l'ensemble des vigneron se voyaient envoyer un courrier contenant le questionnaire ainsi qu'une enveloppe préimprimée pour faciliter l'envoi en retour des questionnaires complétés. Notons qu'il leur avait été donné la possibilité d'un renvoi du questionnaire complété par fax. Les 160 retours se sont effectués via les canaux suivants : 125 par courrier, 21 par emails, 7 par fax, 7 de main à main.

2.3. Les variables

Concernant le profil de l'entreprise, deux **variables** ont été prises en compte :

La taille de l'entreprise : elle a été mesurée en utilisant la superficie totale du vignoble en hectares (superficie viticole) **des exploitations**. Parmi ces 160 entreprises, 40 (25%) peuvent être considérées selon nous comme petites avec une superficie de leur vignoble ne dépassant 14 hectares. 71 sont considérées comme moyennes avec une superficie de vignoble entre 15 et 49 hectares. 41 entreprises sont considérées comme grandes avec une superficie de vignoble de plus de 49 hectares. Parmi les 160 entreprises, 8 n'ont pas souhaité communiquer cette information.

Le nombre d'années d'expérience (obtenue à partir de l'année d'installation) : Parmi les 160 entreprises ayant répondu à notre questionnaire, 42 (26,3%) ont été créées avant 1988, 32 (20%) entre 1988 et 1997, et 68 (42,5%) entre 1998 et 2007. Sur 160 entreprises, 142 seulement ont souhaité communiquer cette information.

D'autres **variables** sont prises en compte :

La pression concurrentielle : La question précisément formulée est la suivante : « Concernant le marché français depuis le début des années 2000 la pression de votre

concurrence est ... » et les réponses possibles : en baisse, stable, en hausse. 153 entreprises ont accepté de répondre à cette question.

L'effet de la crise : La question précisément formulée est la suivante : « Selon vous, quel est l'effet de la crise de ces dernières années sur votre organisation ? » et les réponses possibles : faible, moyenne, importante. 157 entreprises ont accepté de répondre à cette question.

Les stratégies mises en œuvre : A la question « Avez-vous appliqué les stratégies suivantes : ... ? Répondez par oui ou non », 8 stratégies ont été proposées : la stratégie de niche (138 répondants), la stratégie de différenciation (135), la stratégie de prix bas (134), la stratégie d'intégration vers l'aval (140), la stratégie de marketing relationnel (138), la stratégie de marketing sur internet (135), la stratégie de marketing international (136) et la stratégie de mise en réseau (136). En annexe A., sont rappelées les définitions utilisées dans notre questionnaire pour décrire ces 8 stratégies.

Le degré de succès des stratégies mises en œuvre : Précisément la question était la suivante : « Quel degré de succès cette stratégie a-t-elle rencontré ? » et les réponses possibles : faible, moyen, élevé.

2.4. Analyse des données

Les données ainsi recueillies ont été analysées avec le logiciel d'analyses statistiques SPSS. Nous avons utilisé des fréquences ainsi que des tabulations croisées pour obtenir nos résultats.

3. RESULTATS

3.1. Pression de la concurrence

À la question « Concernant le marché français et depuis le début des années 2000, la pression de votre concurrence est : » (Réponses possibles : en baisse, stable, en hausse), nous avons souhaité étudier l'effet de 2 paramètres :

3.1.1. Taille des exploitations et pression de la concurrence sur le marché français depuis le début des années 2000 :

Ce tableau n°1 montre que, concernant la perception de la pression de la concurrence, les petites et moyennes entreprises ont répondu à plus de 69% qu'elle était « en hausse ». Les entreprises de grande taille l'ont perçu « en hausse » à près de 66%. Parmi les 160 entreprises

de notre échantillon, 15 n'ont pas souhaité répondre à l'une ou l'autre des deux questions posées. Seules les réponses de 145 entreprises ont donc pu être exploitées.

Tableau n°1 : Taille des entreprises et pression concurrentielle

<i>Taille entreprise</i> <i>Pression concurrence</i>	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 %

3.1.2. Expérience des entreprises et pression de la concurrence sur le marché français depuis le début des années 2000 :

Tableau n°2 : Expérience des entreprises et pression concurrentielle

<i>Expérience entreprise</i> <i>Pression concurrence</i>	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 %

Parmi les 160 entreprises de notre échantillon, 25 n'ont pas souhaité répondre à l'une ou l'autre des deux questions posées. Seules les réponses de 135 entreprises ont donc pu être exploitées. Ce tableau n°2 nous montre que concernant la perception de la pression de la concurrence, les entreprises moyennement expérimentées y semblent les plus sensibles et

répondent à 76,7% 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 quelque soit leur profil confirme une hausse de la pression concurrentielle depuis 2000, selon nous, année du début de la crise qui persiste à ce jour dans l'industrie vitivinicole.

3.2. Effet de la crise

À la question « Selon vous, quel est l'effet de la crise de ces dernières années sur votre organisation ? » (Réponses possibles : faible, moyenne, importante), nous avons souhaité comprendre l'effet potentiel de 2 paramètres sur cette perception :

3.2.1. Taille des exploitations et perception des effets de la crise sur l'organisation :

Tableau n°3 : Taille des entreprises et effets de la crise sur les organisations

<i>Taille entreprise</i> <i>Effet 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 %

Parmi les 160 entreprises de notre échantillon, 10 n'ont donc pas souhaité répondre à l'une ou l'autre des questions posées. Ce tableau n°3 nous montre qu'en termes de perception des effets de la crise sur les organisations, la crise a eu un effet important pour une large proportion des entreprises de taille moyenne (78,9%) et de grande taille (72,5%).

3.2.2. Expérience et perception des effets de la crise sur l'organisation :

Ce tableau n°4 nous montre qu'en termes de perception des effets de la crise sur les organisations, les entreprises les plus expérimentées (80,5%) semblent les plus affectées. Les entreprises les plus récentes semblent assez affectées (65,7%).

Tableau n°4 : Expérience des entreprises et effets de la crise sur les organisations

<i>Expérience entreprise</i> <i>Effet 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 fort	33	80,5 %	19	59,4 %	44	65,7 %	96	68,6 %
Total	41	100 %	32	100 %	67	100%	140	100 %

Ces résultats confirment que cette crise de l'industrie vitivinicole n'a pas laissé insensibles ces entreprises et suggèrent qu'elles ont procédé à des choix stratégiques en conséquence depuis l'année 2000.

Les recherches menées par (Montaigne, 2005) apportent à la compréhension des résultats obtenus. « Ce sont les viticulteurs vivant à temps plein leur activité, qui viennent de s'installer en s'endettant et qui ont arraché et replanté les cépages améliorateurs recommandés, qui sont touchés de plein fouet. Ce sont les professionnels qui apparaissent comme les modèles de dynamisme économique, qui ont suivi les recommandations des conseillers agricoles et de l'Etat, qui se sont lancés dans une politique de qualité par le vignoble et la cave et ont commencé à investir dans la commercialisation, qui sont, de fait, les plus fragiles et les plus affectés. La baisse des revenus se fait immédiatement sentir sur l'aggravation de leur endettement et "ce qu'il leur reste pour vivre" ».

3.3. Choix stratégique

A la question « Avez-vous appliqué les stratégies suivantes : ... ? Répondez par oui ou non », nous avons souhaité relier à la mise en œuvre des choix stratégiques sur la période 2000 à 2007, les 2 paramètres suivant :

3.3.1. Perception de la pression de la concurrence sur le marché français depuis le début des années 2000 et stratégies mises en œuvre sur la période 2000 à 2007.

En annexe A., vous trouverez les définitions utilisées dans notre questionnaire pour décrire les 8 stratégies proposées aux entreprises interrogées.

Tableau n°5 : Pression de la concurrence et stratégies mises en œuvre

<i>Pression concurrentielle</i> <i>Stratégies mises en œuvre</i>		En baisse	Stable	En hausse	Entreprises ayant mise en œuvre la stratégie	Nombre total de répondants (échantillon)	% adoption de la stratégie parmi l'échantillon
Niche	Effectif	1	27	61	89	138	
	%	1,1 %	30,3 %	68,5 %	100 %		64,5 %
Différenciation	Effectif	2	32	71	105	135	
	%	1,9 %	30,5 %	67,6 %	100 %		77,8 %
Prix bas	Effectif	0	7	14	21	134	
	%	0 %	33,3 %	66,7 %	100 %		15,7%
Intégration vers l'aval	Effectif	3	21	77	101	140	
	%	3 %	20,8 %	76,2 %	100 %		72,1 %
Marketing relationnel	Effectif	1	29	60	90	138	
	%	1,1 %	32,2 %	66,7 %	100 %		65,2 %
Marketing sur internet	Effectif	1	13	33	47	135	
	%	2,1 %	27,7 %	70,2 %	100 %		34,8 %
Marketing international	Effectif	0	14	48	62	136	
	%	0 %	22,6 %	77,4 %	100 %		45,6 %
Mise en réseau	Effectif	0	14	45	59	136	
	%	0 %	23,7 %	76,3 %	100%		43,4 %

Les résultats issus de ce tableau n°5 montrent que pour l'ensemble des questions concernant les stratégies appliquées, les échantillons oscillent entre 134 et 140 entreprises. Toutefois, l'on peut remarquer que les stratégies les plus adoptées dans l'industrie en crise étudiée ont été par ordre d'importance : la stratégie de différenciation (105 réponses positives), la stratégie d'intégration vers l'aval (101), la stratégie de marketing relationnel (90) et la stratégie de niche (89). L'on peut aussi remarquer que les stratégies de marketing international (62 réponses positives) et de mise en réseau (59) ont été moins utilisées. Il est important de noter que la stratégie de marketing sur internet (47) a fait peu d'adeptes. Notons que la stratégie de prix bas a été très peu appliquée parmi les entreprises interrogées. Ce chiffre semble cohérent car c'est bien d'une chute des cours du vin dont souffrent initialement les vignerons.

Revenons à l'importance accordée par les entreprises étudiées à la stratégie d'intégration aval. Nos chiffres semblent cohérents avec la tendance à l'échelle française énoncée par (Traversac & al., 2007) qui décrit un développement des domaines commercialisant de plus 4000 entreprises entre 2000 et 2005. Cette tendance serait liée à différents types de mouvements : les reconversions de domaines précédemment dans la vente en vrac, les « sorties » de caves coopératives pour créer une cave particulière, les nouveaux entrants en viticulture professionnelle. Ils représenteraient ainsi plus de 20% des effectifs des domaines commercialisant français en 2005. Cependant, nous tenterons par la suite de saisir la pérennité d'une telle stratégie. Cette même étude révèle aussi la relative instabilité du statut de domaine commercialisant puisque « 3000 domaines ont ainsi abandonné la vente directe de vin (soit 17% des effectifs initiaux) » toujours entre 2000 et 2005 (Traversac & al. 2007). L'excédent reste positif : un millier d'exploitations en plus sur la même période et confirme nos résultats : la stratégie d'intégration aval est une stratégie fortement mise en œuvre par les vignerons à l'échelle régionale et française. (Chevet, 2004) nous rappelle que cette stratégie d'intégration aval est une tendance de fond dans les vignobles français. « En Bourgogne et dans le Bordelais, ce mode de commercialisation, qui représentait 5 % du volume au début de la décennie 60, atteint 25-30 % actuellement. » Il rappelle aussi cette nécessaire volonté de passer en direct donc outre les intermédiaires en période de crise. Il décrit qu'au début du XXème siècle, la crise viticole et les mauvaises conditions de commercialisation des vins composaient déjà le terreau de changements au niveau des canaux de commercialisation des propriétaires de domaine. « C'est aussi pour faire face au négoce que les propriétaires commercialisent eux-mêmes de plus en plus leur vin. »

3.3.2. Taille des entreprises et stratégies mises en œuvre sur la période 2000 à 2007 :

Tableau n°6 : Taille des entreprises et stratégies mises en œuvre

Stratégies mises en œuvre \ Taille des entreprises		Petite	Moyenne	Grande	Entreprises ayant mise en œuvre la stratégie	Nombre total de répondants (échantillon)	Khi 2 (p =)
		Effectif					
Niche	Effectif	32	36	23	91	139	6.854 (p = 0.032)
	%	35,2 %	39,56 %	25,3 %	100 %		
Différenciation	Effectif	33	45	36	104	136	3.309 (p = 0.191)
	%	31,7 %	43,3 %	25 %	100 %		
Prix bas	Effectif	3	10	8	21	136	2.643 (p = 0.267)
	%	14,3 %	47,6 %	38,1 %	100 %		
Intégration vers l'aval	Effectif	24	48	28	100	140	1.787 (p = 0.409)
	%	24 %	48 %	28 %	100 %		
Marketing relationnel	Effectif	20	41	27	88	139	3.368 (p = 0.186)
	%	22,7 %	46,6 %	30,7 %	100 %		
Marketing sur internet	Effectif	9	24	13	46	136	2.297 (p = 0.231)
	%	19,5 %	52,2 %	28,3 %	100 %		
Marketing international	Effectif	16	27	21	64	137	2.153 (p = 0.341)
	%	25 %	42,2 %	32,8 %	100 %		
Mise en réseau	Effectif	16	23	19	58	137	1.795 (p = 0.408)
	%	27,6 %	39,7 %	32,8 %	100%		

La répartition de ces stratégies entre entreprises de petite, moyenne et grande taille indique que la stratégie de niche est principalement adoptée par les entreprises de petite et moyenne taille. Il en va de même pour la stratégie de différenciation. Notons que le test de Khi 2 nous montre qu'il existe une relation significative entre la taille de l'entreprise et la mise en œuvre d'une stratégie mais seulement pour la stratégie de niche avec un niveau $p = 0,032$.

D'un autre côté, les entreprises de taille moyenne et grande utilisent davantage les stratégies de prix bas, tirant avantages des économies d'échelle.

Notons qu'une relativement faible proportion d'entreprises de taille petite applique la stratégie de marketing relationnel, ce qui est surprenant compte tenu de l'importance de la fidélisation de la clientèle pour ces entreprises. Les entreprises de petite taille utilisent peu les stratégies de marketing sur internet ou de marketing international. Leur manque de ressources ne leur permet peut-être pas de mettre en œuvre ces stratégies. Enfin, malgré le fait que la proportion d'entreprises de petite taille qui applique la stratégie de mise en réseau soit relativement importante, cette proportion est plus faible que pour les entreprises de taille moyenne et grande.

Notons que pour obtenir plus de Khi 2 significatifs, il nous faudrait plus de population par sous-catégories. Par exemple, pour augmenter ces populations de nos sous-catégories, nous pourrions subdiviser la taille des entreprises en 2 sous-catégories (petite et moyenne) au lieu de 3 (petite, moyenne et grande)

3.3.3. Expérience des entreprises et stratégies mises en œuvre sur la période 2000 à 2007 :

La répartition de ces stratégies entre entreprises les plus expérimentées, moyennement expérimentées et les moins expérimentées indique que les entreprises les plus récentes donc les moins expérimentées ont privilégiées les stratégies de différenciation (55 réponses positives) et de niche (50 réponses positives). Les réponses issues de ce tableau n°7 semblent globalement similaires aux résultats obtenus précédemment.

Tableau n°7 : Expérience des entreprises et stratégies mises en œuvre

<i>Expérience des entreprises</i> <i>Stratégies mises en œuvre</i>		Avant 1988	1988-1997	1998-2007	Entreprises ayant mise en œuvre la stratégie	Nombre total de répondants (échantillon)	Khi 2
Niche	Effectif	22	16	50	88	130	6.560 (p = 0.038)
	%	25 %	18,2 %	56,8 %	100 %		
Différenciation	Effectif	27	19	55	101	127	4.080 (p = 0.130)
	%	26,7 %	18,8 %	54,5 %	100 %		
Prix bas	Effectif	7	4	7	18	127	1.418 (p = 0.492)
	%	38,9 %	22,2 %	38,9 %	100 %		
Intégration vers l'aval	Effectif	28	22	42	92	131	1.397 (p = 0.497)
	%	30,4 %	23,9 %	45,7 %	100 %		
Marketing relationnel	Effectif	22	22	39	83	130	0.901 (p = 0.637)
	%	22,7 %	46,6 %	30,7 %	100 %		
Marketing sur internet	Effectif	14	11	19	44	127	1.088 (p = 0.580)
	%	31,8 %	25 %	43,2 %	100 %		
Marketing international	Effectif	14	19	29	62	129	4.120 (p = 0.127)
	%	22,6 %	30,6 %	46,8 %	100 %		
Mise en réseau	Effectif	15	13	25	53	128	0.077 (p = 0.962)
	%	28,3 %	24,5 %	47,2 %	100%		

3.3.4. Performance et stratégies mises en œuvre sur la période 2000 à 2007 :

Tableau n°8 : Taille des entreprises et degré de succès (performance) de stratégies mises en œuvre (cf. page 21)

Stratégies mises en œuvre	Taille des entreprises					Entreprises ayant mise en œuvre la stratégie	Khi 2
		Petite	Moyenne	Grande			
Niche							Non possible
Performance faible	Effectif	7	27	14	48		
	%	14,5 %	56,3 %	29,2 %	100 %		
Différenciation							10,657 (p = 0,031)
Performance faible	Effectif	0	0	2	2		
	%	0 %	0 %	100 %	100 %		
Performance moyenne	Effectif	9	21	5	35		
	%	25,7 %	60 %	14,3 %	100 %		
Performance élevée	Effectif	5	5	2	12		
	%	41,7 %	41,7 %	16,7 %	100 %		
Prix bas							6,836 (p = 0,145)
Performance faible	Effectif	0	5	2	7		
	%	0 %	71,4 %	28,6 %	100 %		
Performance moyenne	Effectif	5	3	1	9		
	%	55,6 %	33,3 %	11,1 %	100 %		
Performance élevée	Effectif	2	1	0	3		
	%	66,7 %	33,3 %	0 %	100 %		
Intégration aval							2,397 (p = 0,663)
Performance faible	Effectif	1	1	0	2		
	%	50 %	50 %	0 %	100 %		
Performance moyenne	Effectif	9	17	12	38		
	%	23,7 %	44,7 %	31,6 %	100 %		
Performance élevée	Effectif	3	3	1	7		
	%	42,9 %	42,9 %	14,2 %	100 %		
Marketing relationnel							1,662 (p = 0,798)
Performance faible	Effectif	1	1	0	2		
	%	50 %	50 %	0 %	100 %		
Performance moyenne	Effectif	9	16	6	31		
	%	25 %	43,8 %	31,2 %	100 %		
Performance élevée	Effectif	4	7	5	16		
	%	25 %	43,8 %	31,2 %	100 %		
Marketing sur internet							3,112 (p = 0,539)
Performance faible	Effectif	3	3	1	7		
	%	42,9 %	42,9 %	14,2 %	100 %		
Performance moyenne	Effectif	4	7	7	18		
	%	22,2 %	38,9 %	38,9 %	100 %		
Performance élevée	Effectif	0	2	1	3		
	%	0 %	66,7 %	33,3 %	100 %		
Marketing international							3,513 (p = 0,476)
Performance faible	Effectif	2	3	2	7		
	%	28,6 %	42,8 %	28,6 %	100 %		
Performance moyenne	Effectif	6	8	3	17		
	%	35,3 %	47,1 %	17,6 %	100 %		
Performance élevée	Effectif	1	1	3	5		
	%	20 %	20 %	60 %	100 %		
Mise en réseau							1,990 (p = 0,738)
Performance faible	Effectif	5	5	3	13		
	%	38,5 %	38,5 %	23 %	100 %		
Performance moyenne	Effectif	7	9	6	22		
	%	31,8 %	40,9 %	27,3 %	100 %		
Performance élevée	Effectif	1	0	0	1		
	%	100 %	0 %	0 %	100 %		

Les résultats issus du tableau n°8 confirment des degrés de succès (performance) mitigés des stratégies mises en œuvre. Ainsi, il est difficile d'esquisser une typologie d'entreprises en croisant performance des stratégies appliquées et taille des entreprises. Toutefois, les échantillons présents dans les sous-catégories restent faibles, les résultats ne dévoilent pour le moment en rien l'existence d'une minorité d'entreprises ayant rencontré le succès en appliquant telle ou telle stratégie. En recréant deux sous-catégories (petite et moyenne) et non trois (petite, moyenne et grande), nous observerons éventuellement des entreprises qui relatent des performances élevées et qui pourront alors faire l'objet d'études de cas approfondis.

4. CONCLUSION

Ces résultats nous renseignent sur les comportements stratégiques des entreprises dans un contexte de crise sectorielle. Ces informations semblent cohérentes car elles confirment des tendances décrites par des études antérieures. Cependant, nous attendions des résultats plus explicites concernant la performance des stratégies appliquées. Ces résultats restent mitigés avec des performances décrites en majorité comme faible ou moyenne. Mais rappelons que le secteur vitivinicole est en crise plus particulièrement dans la région étudiée, et que malgré la pression concurrentielle, les entreprises performantes existent mais restent une minorité.

Selon Pike et Melewar (2006), la meilleure réponse à apporter aux défis concurrentiels est connue : un produit de haute qualité avec un gain de valeur ajoutée pour le consommateur (Dodd, 1999) ou encore (Mowle et Merrilees, 2005) affirment concernant les petits producteurs que les canaux directs de distribution représentent la stratégie la plus efficace. Celle-ci leur permettrait en retour de contrôler la qualité des produits et des services qui y sont associés, d'améliorer l'image de marque et l'ensemble des critères intangibles de l'offre, pour sur le long terme développer une relation mutuellement profitable aussi bien pour eux-mêmes petits producteurs que pour chacun de leurs consommateurs.

Encore une fois, bien que nos résultats semblent confirmer un taux d'application conséquent de la stratégie d'intégration aval (canal direct de distribution), ce qui contribue à la progression en nombre des domaines commercialisant, on peut s'interroger de l'effet réel de cette option sur la performance des entreprises concernées. Ces domaines commercialisant contribuent certes à la fourniture d'une offre variée, qui correspond à une attente réelle des consommateurs, mais semblent surtout positionnés sur des marchés de proximité. Ces entreprises restent ainsi bien trop souvent limitées dans leurs perspectives d'exportation, alors

que c'est là que se situent les principales possibilités de développement (Traversac & al., 2007).

De ce fait, l'on peut s'interroger sur l'éventuelle insuffisance d'applications en nombre des stratégies de marketing international et de marketing internet en lien avec les marchés d'exportation. À ce propos, Duquesnois et Gurãu (2008) ont noté que concernant la stratégie de marketing sur internet, malgré l'immense popularité du vin comme produit e-commercial, le nombre d'études portant sur la structure et le contenu des sites internet des vigneron est encore remarquablement faible. Duquesnois et Gurãu (2008) ont alors réalisé une étude portant sur 102 sites internet de vigneron de la région Languedoc-Roussillon. Ils remarquent que moins de 20% des sites internet étudiés offrent une possibilité d'achat en ligne pour le consommateur. Cette étude suggère que certaines facilités offertes par l'outil Internet, à commencer par le mode de paiement en ligne, ne sont pas complètement exploitées.

Pour conclure, cette recherche possède certaines limites inhérentes au caractère empirique de notre recherche. Premièrement, le nombre d'entreprises étudiées (160) reste faible et strictement localisé sur une région particulière : le Languedoc-Roussillon. Un échantillon plus important est nécessaire. En outre, nous n'avons pas pris en compte les marchés export où la perception concernant l'intensité concurrentielle notamment pourrait se révéler moins forte. Tenant compte de ces limites, de futures recherches pourront apporter des compléments d'informations sur les performances notamment des TPE en contexte de crise, chose nécessaire étant donnée l'actualité critique annoncée pour l'année 2009 à venir.

REFERENCES

- Bleeke, J. (1991), Quatre stratégies pour affronter l'Europe ouverte, *Harvard L'Expansion*, Été, 99-108.
- Brahm, R. (1995), National Targeting Policies, High-Technology Industries and Excessive Competition, *Strategic Management Journal*, 16, Special issue, 71-91.
- Chevet, J.-M. (2004), Le rôle des caves coopératives dans le regroupement de l'offre en France au XXème siècle, INRA-CORELA, working paper posté sur www.ivry.inra.fr/corela/telech.php.
- Couderc, J.-P. (2007), Manifeste pour un aggiornamento commercial dans la filière vin en France, in Couderc J.-P, Hannin H., d'Hauteville F., Montaigne E. (2007), *Bacchus 2008 : Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*, Dunod, Paris, 1-16.

- Craig, T. (1996), The Japanese beer war: initiating and responding to hypercompetition in new product development, *Organization Science*, 7:3, 302-321.
- D'Aveni, R. (1995), *Hypercompetition*, Vuibert, Paris.
- D'Aveni, R. (2001), *Strategic supremacy*, Free Press, NY.
- Dodd, T.H. (1999), Attracting Repeat Customers to Wineries, *International Journal of Wine Marketing*, 11:2, 18-28.
- Duquesnois F. & Gurãu 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.
- Ferrier, W.J. (2001), Navigating the competitive landscape: the drivers and consequences of competitive aggressiveness, *Academy of Management Journal*, 44:4, 858-877.
- Grimm, C.M. et K.J. Smith (1997), *Strategy as Action*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.
- Hall, W.K. (1981), Survivre dans un environnement plus rude, *Harvard L'Expansion*, Été, 56-68.
- Harrigan, K.R. (1980), *Strategies for Declining Business*, Lexington Book, Lexington.
- Hinthorne, T. (1996), Predatory Capitalism, Pragmatism, and Legal Positivism in the Airlines Industry, *Strategic Management Journal*, 17:4, 251-270.
- Lambkin, M. (1990), Evolutionary models of markets and competitive structure, *The interface of marketing and strategy*, ed. Day Georges, Weitz Barton et Wensley Robin, Greenwich, Jai Press, 153-185.
- Le Roy, F. (1999), *Stratégie militaire et management stratégique des Entreprises, une autre approche de la concurrence*, Economica, Paris.
- Le Roy, F. (2002), *La concurrence : entre affrontement et connivence*, Vuibert, Paris.
- Montaigne E. (2005), Le marché vitivinicole et la crise en 2005, in Montaigne E., Couderc J.-P., d'Hauteville F., Hannin H. (2005), *Bacchus 2006 : Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*, Dunod, Paris, 1-18.
- Mowle, J. et B. Merrilees (2005), A functional and symbolic perspective to branding Australian SME wineries, *Journal of Product & Brand Management*, 14:4, 220-227.
- Pike, W. et T.C. Melewar (2006), The demise of independent wine production in France: a marketing challenge?, *International Journal of Wine Marketing*, 18:3, 183-203.
- Porter, M.E. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Coll. Gestion, Economica.
- Ruhli, E. (1997), The concept of hypercompetition, a new approach to strategic management in large multinational firms, *Strategic Change*, 6, 377-390.
- Smith K.G. et C.M. Grimm (1987), Environmental Variation, Strategic Change and Firm Performance: a Study of Railroad Deregulation, *Strategic Management Journal*, 8:4, 363-376.

Smith, K.G., C.M. Grimm et M.J. Gannon (1992), *Dynamics of Competitive Strategy*, Sage Publications, London.

Traversac J.-B., M. Aubert, J.-P. Laporte et P. Perrier-Cornet (2007), Deux décennies d'évolution des structures de la viticulture française, in Couderc J.-P, Hannin H., d'Hauteville F., Montaigne E., (2007), *Bacchus 2008 : Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*, Dunod, Paris, 327.

Young, G., K.G. Smith et C.M. Grimm (1996), «Austrian» and industrial organization perspectives on firm - level competitive activity and performance, *Organization Science*, 7:3, 243-254.

ANNEXE A.

Définitions des stratégies issues du questionnaire de recherche

Niche : consiste à *spécialiser son offre* en fonction des besoins d'*un nombre très réduit de consommateurs*, c'est-à-dire sur un segment très réduit du marché.

Différenciation : consiste à proposer une offre dont *la valeur perçue est différente* 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).

Prix bas : consiste à proposer *une offre* dont la valeur perçue est comparable à celle des offres concurrentes mais à *un prix inférieur*.

Intégration vers l'aval : consiste à développer votre organisation vers les étapes situées en aval dans la filière. (Ex: *vente directe* 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).

Marketing relationnel : vise à créer et animer une "relation" long terme (*fidélisation*) entre une marque et le consommateur. Le consommateur (marché cible) peut correspondre aussi bien à la clientèle établie qu'aux clients potentiels.

Marketing sur internet : utilise internet comme principal canal de communication et / ou de vente.

Marketing international : démarche marketing qui croise les frontières internationales pour un marché cible étranger. (Ex : concours, guide internationaux).

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).