
FRANCK DUQUESNOIS*Université Montpellier 1***FRÉDÉRIC LE ROY***Université Montpellier 1, ERFI;
Groupe Sup de Co Montpellier***CĂLIN GURĂU***Groupe Sup de Co Montpellier, CEROM*

Stratégies concurrentielles dans une industrie en crise

Le cas de l'industrie vitivinicole en Languedoc-Roussillon

Cet article se propose d'identifier les principales stratégies concurrentielles dans une industrie en crise. L'étude empirique porte sur l'industrie vitivinicole en Languedoc-Roussillon. Les données ont été collectées par un questionnaire administré auprès de cent soixante entreprises. Les résultats montrent notamment que, plutôt que des stratégies de coûts bas, les entreprises cherchent leur salut dans des stratégies de spécialisation et de différenciation.

Quelle stratégie concurrentielle une entreprise doit-elle mener quand son industrie est en crise? Cette question prend tout son sens pour les entreprises qui sont touchées de plein fouet par la crise économique actuelle. De nombreuses entreprises se retrouvent aujourd'hui dans une situation économique précaire et doivent faire des choix dont les effets conditionneront leur survie à court terme.

Il faut alors constater, de façon assez étrange, qu'il existe très peu de travaux de recherche sur ce sujet. Il est possible d'identifier des travaux proches sur les stratégies dans les secteurs en déclin (Hall, 1981), les stratégies dans les secteurs en dérégulation (Bleeke, 1991; Delmas *et al.*, 2007; Kling et Smith, 1995; O'Reilly, 1995; Smith et Grimm, 1987) ou les stratégies dans l'hypercompétition (Craig, 1996; D'Aveni, 1995, 2001; Rühli, 1997). Mais l'identification des stratégies concurrentielles suivies par les firmes dans des industries en crise n'a quasiment été l'objet d'aucune recherche spécifique.

Dans cette perspective, l'objectif de cette recherche est de déterminer comment les entreprises réagissent effectivement en termes de stratégies concurrentielles dans le contexte d'une industrie en crise. À cette fin, une étude empirique est menée sur un échantillon de 160 entreprises appartenant à l'industrie vitivinicole de la région Languedoc-Roussillon. L'étude montre les principaux choix stratégiques des firmes dans ce contexte difficile.

I – CRISE ET CHOIX STRATÉGIQUES

Peu de travaux portent directement sur les stratégies concurrentielles dans les indus-

tries en crise. Des travaux proches ont été menés sur les stratégies dans les secteurs en déclin, les stratégies dans les secteurs en dérégulation ou, encore, les stratégies dans l'hypercompétition.

1. Les stratégies dans les secteurs en déclin

Pour Porter (1982), ce sont les caractéristiques structurelles du secteur qui déterminent la probabilité d'une « bataille rangée entre concurrents ». Le déclin d'une industrie est alors une caractéristique structurelle qui augmente la probabilité d'un affrontement (Porter, 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 ».

La crise des années 1970 permet à Hall (1981) d'observer les comportements de 64 entreprises dans huit secteurs d'activité caractérisés par une forte baisse de la demande, pour mettre en évidence les stratégies les plus performantes. Une première stratégie pour être performante consiste à obtenir le plus faible coût de revient tout en ayant une qualité acceptable. Une deuxième stratégie performante consiste à obtenir le meilleur rapport produit/service/qualité tout en ayant des prix acceptables. Trois entreprises performantes réussissent à obtenir à la fois des coûts de revient bas et des produits de qualité. Toutes les entreprises peu performantes n'ont pas réussi à avoir une position différenciée ou encore des coûts plus bas que ceux de leurs concurrentes. Seules des subventions ont permis la survie de certaines d'entre elles.

Une approche plus formalisée est proposée dans la théorie de l'écologie des populations (Lambkin, 1990). Cette théorie per-

met de montrer que, même dans un contexte de déclin, les entreprises peuvent continuer à faire des profits. Trois formes organisationnelles principales sont distinguées : 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 », dans l'objectif de diminuer les risques, dispersent leurs ressources sur un spectre large de l'environnement. Les « polymorphistes » ont une stratégie qui combine celle des « spécialistes » et celle des « généralistes ». 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. Ils sont donc amenés à disparaître.

2. Les stratégies dans un contexte de dérégulation

Pour identifier les stratégies performantes dans un contexte de dérégulation, Smith et Grimm (1987) étudient le secteur du transport ferroviaire aux États-Unis. Leur objectif est de formaliser une théorie de la « concentration *versus* dispersion dans les environnements concurrentiels et les environnements réglementés ». Une entreprise qui veut être compétitive 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, une entreprise qui est dans un environnement fortement réglementé n'a pas d'impératif de compétitivité. Il n'y a donc pas de raisons pour qu'elle se centre sur

une dimension stratégique particulière. 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 ». 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.

Un autre exemple de dérégulation est exposé par Bleeke (1991). L'étude des comportements stratégiques dans le transport aérien aux États-Unis, sur une période de dix ans de dérégulation, lui permet de mettre en évidence quatre types d'entreprises performantes :

- « 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,

- enfin, les prestataires de services (information, etc.) qui s'adressent aux nombreuses entreprises d'un secteur (...).

Dans une perspective proche, O'Reilly (1995) teste la validité des théories de Porter (1982) quant à la nécessité de choix d'une stratégie concurrentielle en étudiant l'industrie du transport aérien en cours de dérégulation. Sa recherche montre la pertinence de la nécessité d'un choix stratégique, en décrivant le succès des opérateurs ayant suivi les trois stratégies génériques préconisées par Porter : la focalisation - spécialisation ; la différenciation par la marque ; la stratégie de domination par les coûts et les économies d'échelle.

Kling et Smith (1995) se fondent également sur la typologie des stratégies concurrentielles de Porter pour étudier les stratégies des firmes dans le même secteur. Ils montrent que ces trois stratégies sont effectivement suivies par les firmes, une quatrième stratégie étant celle qui revient à ne pas choisir de stratégie (« coincée au milieu »). Dans un contexte difficile, les entreprises les plus performantes sont plutôt celles qui ont fait le choix clair d'une stratégie générique. Les firmes « coincées au milieu » sont, dans l'ensemble, les moins performantes.

Enfin, Delmas *et al.* (2007) étudient les stratégies concurrentielles des firmes dans le contexte de la dérégulation de l'industrie électrique. Ils montrent 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.

3. Les stratégies concurrentielles dans l'hypercompétition

Pour D'Aveni (Craig, 1996 ; D'Aveni, 1995, 2001 ; Rühli, 1997), l'hypercompétition a une nature qui lui est propre et qui se traduit par une nouvelle réalité concurrentielle. Dans la concurrence modérée, qui est notamment recommandée par Porter (1982), chaque entreprise a conscience de l'intérêt qu'elle a à modérer la compétition. Les entreprises s'entendent donc pour ne pas remettre en cause leurs avantages respectifs. Ces avantages durables ne sont pas possibles dans l'hypercompétition, qui ne se comprend que comme une série d'avan-

tages provisoires. Pour maintenir leur compétitivité dans ce contexte, les entreprises hypercompétitives doivent avoir la capacité de générer continuellement de nouveaux avantages concurrentiels.

Il n'y a alors plus d'exclusive 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. Comme 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 aient exploité toutes les rentes possibles du précédent.

4. Proposition de recherche

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 (cf. tableau 1). 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.

Contrairement aux résultats de ces recherches empiriques, l'approche par l'hypercompétition recommande aux entreprises de développer simultanément des avantages concurrentiels de nature différente. L'opposition entre ces deux recommandations conduit à reposer la question de la nécessité du choix entre les stratégies concurrentielles.

Tableau 1 – Les recherches empiriques antérieures

Auteurs	Objet de la recherche	Méthode	Résultats
Hall (1981)	Stratégies dans les secteurs en déclin.	Observation de 64 entreprises dans 8 secteurs.	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.
Smith et Grimm (1987)	Stratégies dans les secteurs en dérégulation.	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 les secteurs en dérégulation.	Dérégulation du transport aérien.	Les entreprises performantes sont les grandes entreprises généralistes, les nouveaux venus opérant à faibles coûts, les spécialistes d'un marché et les prestataires de services.
O'Reilly (1995)	Stratégies dans les secteurs en dérégulation.	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 les secteurs en dérégulation.	Dérégulation du transport aérien.	Les entreprises les plus performantes sont plutôt celles qui ont fait le choix clair d'une stratégie générique.
Delmas <i>et al.</i> (2007)	Stratégies dans les secteurs en dérégulation.	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.

Pour rappel, Porter (1982) a défini les trois stratégies génériques suivantes :

- 1) la stratégie de domination par les coûts : une entreprise produit et commercialise à des coûts inférieurs à ceux de ses concurrents ;
- 2) la différenciation : elle peut être mise en œuvre sur la base de n'importe quelle compétence distinctive organisationnelle représentant un avantage compétitif par rapport à d'autres entreprises ;

3) la 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.

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.

MÉTHODOLOGIE

La première étape de l'étude empirique a consisté en une étude qualitative de nature exploratoire. Après une revue des principales études sur le secteur, cinq dirigeants d'entreprises vitivinicoles, identifiés pour leur profil dynamique dans la presse quotidienne, ont été interrogés. Ces premiers entretiens ont permis de formaliser un questionnaire qui a, ensuite, été utilisé dans la deuxième étape de l'étude empirique, de nature quantitative.

La population cible de cette deuxième étape est composée de 3 100 vignerons dirigeants, le plus souvent propriétaires de leur exploitation, qui est localisée dans la région Languedoc-Roussillon. Les critères de sélection sont les suivants : ils vinifient eux-mêmes leur vin à la propriété (cave particulière) et 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.

Un questionnaire a été élaboré et testé, en face à face, auprès de cinq vignerons lors du salon *Vinisud 2008* à Montpellier. Lors de ce même salon, vingt autres de ces questionnaires ont été administrés auprès de vignerons de la région. Le questionnaire final, auto-administré, a été envoyé, entre mai et juin 2008, à 967 vignerons, choisis aléatoirement au sein de la population cible. Trente-trois autres vignerons ont reçu le questionnaire de main à main lors de foires ou par connaissances interposées, ce qui fait un total de 1 000 contacts.

Précisons que dans un premier temps, les vignerons ont été contactés par e-mail, dans le cas où ceux-ci possèdent une adresse e-mail. Dans un second temps, s'il n'y avait pas de retours, un courrier contenant le questionnaire ainsi qu'une enveloppe préimprimée était envoyé aux vignerons.

Le taux de réponse obtenu est de 16 %, alors que pour ce type d'enquête le taux moyen est plutôt autour de 5 %¹.

L'exposé des résultats se fera en deux phases. Dans une première phase, de nature qualitative, la crise dans l'industrie du vin en Languedoc-Roussillon sera présentée, ainsi que deux cas d'entreprises considérées comme exemplaires. L'un est un cas de réussite et l'autre de difficultés. Les informations utilisées pour les études de cas sont issues d'entretiens avec les dirigeants réalisés en face en face lors de la phase de test préalable au lancement du questionnaire final. Dans une deuxième phase, des traitements de données de nature quantitative seront effectués et présentés.

1. 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.

Tableau 2 – Les variables

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	En baisse ; stable ; en hausse
Effet de la crise	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.

Chaque type d'avantage compétitif est considéré comme indépendant et spécifique.

Les résultats de nombreuses études empiriques rentrent directement en contradiction avec la validité de cette affirmation. Au sein d'une même entreprise, des stratégies de différenciation et de domination par les coûts peuvent être conduites simultanément et de manière profitable (Hill, 1988 ; Miller et Dess, 1993 ; Wright, 1987). La nécessité du choix entre un type d'avantage concurrentiel n'est plus considérée comme universellement valide. En revanche, comme le montrent les recherches antérieures sur les stratégies performantes dans les secteurs en déclin et dans les secteurs en dérégulation, ce choix peut être nécessaire en fonction des circonstances sectorielles, notamment dans un contexte de crise. Nous faisons donc la proposition suivante :

Proposition. La crise dans une industrie pousse les entreprises à choisir entre une stratégie de domination par les coûts, une

stratégie de différenciation et une stratégie de spécialisation.

II – UNE INDUSTRIE EN CRISE POUR DES STRATÉGIES ET DES PERFORMANCES DIFFÉRENCIÉES

1. La crise dans l'industrie vitivinicole du Languedoc-Roussillon

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 consomma-

teurs à revenus élevés, comme l'Angleterre, les États-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 Europe (Montaigne, 2005).

La crise de l'industrie vitivinicole qui touche le vignoble du Languedoc-Roussillon (un quart 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 les 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).

Deux études de cas permettent de voir que la crise touche très différemment les entreprises dans un même secteur. La première, le Domaine de Darnieux, qui se caractérise par l'absence de véritable choix stratégique, connaît de très grosses difficultés. La deuxième, le Château de Lascaux, beaucoup moins touché par la crise, fait clairement le choix de la différenciation sur une niche, tout en n'hésitant pas à augmenter ses coûts de production.

2. 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 de 32 hectares 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 week-end 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 1 200 euros ». « Je vais bien vendre en Belgique déjà depuis deux 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 six 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 ».

3. Le Château de Lascaux ne connaît pas la crise

Selon le 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 quatre-vingt-dix, 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 début 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, il y a 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 Amérique du Nord et du Sud, en Asie et en Océanie.

Les deux études de cas montrent que, dans une même industrie en crise, des stratégies différentes sont suivies par les entreprises, ces stratégies les conduisant à des différences notoires de performance. Plus précisément, le premier cas montre que l'absence de véritable choix stratégique entre la recherche de coûts bas, la différenciation et la spécialisation est assez préjudiciable. *A contrario*, le second cas montre qu'un choix stratégique affirmé, en l'occurrence une stratégie de spécialisation-différenciation, permet de bonnes performances. Ce premier constat est confirmé, dans l'ensemble, par l'étude quantitative.

III – RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUANTITATIVE

1. Pression de la concurrence

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. Toutefois, 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 exploitations plus grandes (tableau 3).

Expérience des entreprises et pression de la concurrence

Les résultats présentés dans le tableau 4 montrent que les entreprises moyennement expérimentées semblent les plus sensibles à la pression concurrentielle, puisque 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

Tableau 3 – Taille des entreprises et pression concurrentielle

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

Tableau 4 – Expérience des entreprises et pression concurrentielle

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

2000, année du début de la crise qui persiste à ce jour dans l'industrie vitivinicole.

2. Effet de la crise

Taille des exploitations et effet de la crise sur les organisations

Le tableau 5 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.

Expérience et effet de la crise sur les organisations

Le tableau 6 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

Tableau 5 – Taille des entreprises et effet de la crise sur les organisations

Taille des entreprises \ Effet de la crise	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

Tableau 6 – Expérience des entreprises et effet de la crise sur les organisations

Expérience des entreprises \ Effet de la crise	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

pas laissé insensibles ces entreprises et suggèrent qu'elles ont procédé à des choix stratégiques en conséquence depuis l'année 2000.

3. Choix stratégiques

Taille des exploitations et stratégies

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. Enfin, 8,6 % des firmes sondées suivent une option stratégique hautement dispersée, en combinant les trois stratégies génériques décrites par Porter.

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

Tableau 7 – Taille des entreprises et stratégies mises en œuvre

Stratégies mises en œuvre \ Taille des entreprises		Petite	Moyenne	Grande	Total	% d'adoption des stratégies
	Niche	Effectif	3	10	4	17
%		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	

+ différenciation » est prédominant chez les entreprises de tailles petite et moyenne.

(50 %), ou bien une combinaison de stratégies « niche + différenciation » (60,7 %).

Expérience des entreprises et stratégies

Les résultats présentés dans le tableau 8 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

DISCUSSION ET CONCLUSION

L'objectif de cette recherche est de mettre en évidence les stratégies concurrentielles suivies par les entreprises dans une industrie en crise. Deux études de cas, de nature qualitative et considérées comme exemplaires, montrent que les conduites stratégiques peuvent être très différentes dans une industrie

Tableau 8 – Expérience des entreprises et stratégies mises en œuvre

Expérience des entreprises Stratégies mises en œuvre		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	

en crise, ce qui se traduit par des niveaux de performances également très différents. L'étude quantitative, menée sur un échantillon de 160 entreprises, permet de dégager un certain nombre de tendances.

Les premières tendances portent sur la perception de la crise en elle-même :

- la plupart des entreprises ressentent l'effet de la crise, et ce 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 ».

Ces résultats confirment les études sur les stratégies dans les secteurs en déclin (Hall, 1981) et dans les secteurs en dérégulation (Bleeke, 1991 ; Delmas *et al.*, 2007 ; Kling et Smith, 1995 ; O'Reilly, 1995 ; Smith et Grimm, 1987). Confrontées à une situation de crise sectorielle, les entreprises ont tendance à faire des choix marqués entre diffé-

rents types de stratégie concurrentielle. Les résultats ne sont donc pas concordants avec les recherches sur les stratégies dans l'hypercompétition (Craig, 1996 ; D'Aveni, 1995, 2001 ; Rühli, 1997), qui recommandent la combinaison simultanée des avantages concurrentiels.

Au-delà, d'une part, de la confirmation des recherches sur les secteurs en déclin ou en phase de dérégulation, et, d'autre part, de la réfutation des thèses de l'hypercompétition, l'un des apports essentiels de cette recherche est la mise en évidence d'un effet taille. De façon générale, les résultats montrent que les entreprises engagées dans une industrie en crise ont tendance à se centrer sur un nombre plus restreint d'avantage concurrentiel. Ils montrent, en sus, que cette tendance est d'autant plus forte que l'entreprise est de petite taille : plus la crise est forte dans une industrie et plus l'entreprise est de petite taille, plus elle aura tendance à restreindre sa stratégie à un nombre limité d'avantage concurrentiel.

La restriction de la stratégie se fait alors au détriment des avantages de coûts de production : plus l'entreprise est de petite taille, plus elle essaie, simultanément, de différencier son offre et de se focaliser sur un segment particulier de consommateurs, en s'appuyant sur ses avantages compétitifs distinctifs. De fait, les stratégies de niche et de différenciation définies par Porter apparaissent comme relativement liées entre elles. Cette confusion entre la stratégie de spécialisation et la stratégie de différenciation est renforcée par le faible pourcentage d'entreprises qui, dans cette étude, ont adopté uniquement la stratégie de spécialisation.

Ces résultats ne peuvent, bien entendu, être acceptés que relativement aux limites de l'étude. La recherche porte sur une seule

industrie, le secteur 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. Il serait alors pertinent de distinguer, parmi ces entreprises, celles qui obtiennent les meilleures performances, en relation avec leurs choix stratégiques. Les résultats apporteraient des indications plus fines sur les meilleures stratégies à mener dans les industries en crise.

Une troisième limite est liée au fait que cette étude est centrée essentiellement sur les stratégies concurrentielles. Il serait, comme le montrent les études de cas, pertinent d'intégrer d'autres problématiques stratégiques. Par exemple, les études de cas montrent qu'il semble nécessaire d'intégrer la question des stratégies relationnelles. Si l'alliance sous forme de coopérative semble poser des problèmes, d'autres formes d'alliance, plus flexibles, comme la mutualisation partielle des fonctions marketing et commercial, semblent être très efficaces. Il faut alors considérer que seules de nouvelles recherches permettront de mieux comprendre les stratégies performantes dans les industries en crise.

BIBLIOGRAPHIE

- Bleeke J., « Quatre stratégies pour affronter l'Europe ouverte », *Harvard L'Expansion*, été 1991, p. 99-108.
- Craig T., "The Japanese beer war: initiating and responding to hypercompetition in new product development", *Organization Science*, vol. 7, n° 3, 1996, p. 302-321.
- D'Aveni R., *Hypercompetition*, Vuibert, Paris, 1995.
- D'Aveni R., *Strategic supremacy*, Free Press, NY, 2001.
- Delmas M., Russo M.V., Montes-Sancho M.J., "Deregulation and environmental differentiation in the electric utility industry", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n° 2, février 2007, p. 189-209.
- Hall W.K., « Survivre dans un environnement plus rude », *Harvard L'Expansion*, été 1981, p. 56-68.
- Hill C.W.L., "Differentiation versus low cost or differentiation and low cost? A contingency framework", *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 3, 1988, p. 401-412.
- Kling J.A. et Smith K.A., "Identifying strategic groups in the U.S. airline industry: An application of the Porter model", *Transportation Journal*, vol. 35, n° 2, 1995, p. 26-35.
- Lambkin M., "Evolutionary models of markets and competitive structure", *The interface of marketing and strategy*, ed. Day G., Weitz Barton & Wensley Robin, Jai Press, Greenwich, 1990, p. 153-185.
- Miller D. et Dess G., "Assessing Porter's (1980) Model in Terms of its Generalizability, Accuracy and Simplicity", *Journal of Management Studies*, vol. 30, n° 4, 1993, p. 553-585.

- Montaigne E., « Le marché vitivinicole et la crise en 2005 », *Bacchus 2006 : Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*, Montaigne E., Couderc J.-P., d'Hauteville F., Hannin H., Dunod, Paris, 2005, p. 1-18.
- O'Reilly D., "Classical competitive strategy in newly deregulated industries-Does it apply?", *International Review of Strategic Management*, vol. 6, 1995, p. 123-146.
- Porter M.E., *Choix stratégiques et concurrence*, Coll. Gestion, Economica, Paris, 1982.
- Rühli E., "The concept of hypercompetition, a new approach to strategic management in large multinational firms", *Strategic Change*, vol. 6, n° 7, novembre 1997, p. 377-390.
- Smith K.G. and Grimm C.M., "Environmental Variation, Strategic Change and Firm Performance: a Study of Railroad Deregulation", *Strategic Management Journal*, vol. 8, n° 4, 1987, p. 363-376.
- Wright P., "A refinement of Porter's strategies", *Strategic Management Journal*, vol. 8, 1987, p. 93-101.

Copyright of Revue Française de Gestion is the property of Lavoisier and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.