

# **Stratégie entrepreneuriale et régénération économique dans une industrie en déclin. Le cas de Vin de pays d'Oc.**

**Franck Duquesnois**

**Université Montpellier I**

**Montpellier Research in Management**

**Laure Dikmen Gorini**

**Maître de Conférences**

**IAE de Poitiers**

**CEREGE (EA1722)**

**dikmen\_laure@yahoo.fr**

## **Résumé :**

---

Peu d'articles examinent les déterminants de la performance des firmes dans les marchés en crise (Antonioli et *al.*, 2011; Chowdhury et Lang, 1993) ou tentent d'analyser la situation des organisations agricoles en temps de crise (Grande et *al.*, 2011). Nous présentons ici le cas d'une stratégie collective : Vin de pays d'Oc. Nous expliquons comment quelques entrepreneurs ont travaillé à la mise en œuvre de cette stratégie collective proposant une nouvelle vision de la production et de la vente de vins dans une industrie chroniquement en crise, et structurellement en déclin. Cette stratégie a mené à la régénération économique de l'industrie vitivinicole régionale, rencontrant même un franc succès pendant les années de crise sectorielle les plus difficiles (2004-2009). Concernant la méthodologie, nous reconnaissons que les phénomènes processuels, comme la formation de la stratégie, sont difficiles à étudier en raison de leur caractère flou et de la richesse des informations à prendre en compte dans l'espace et dans le temps (Langley, 1997). Ainsi, nous avons choisi d'approcher notre objet de recherche par une étude de cas approfondie. Nous avons donc adopté une approche qualitative avec des données qualitatives collectées sur une période longue, ce qui offre une puissance explicative du cas étudié (Miles et Huberman, 2003). Une approche qualitative permet aussi des descriptions riches, la formulation d'explications fécondes et la prise en compte du contexte spécifique à la situation étudiée (Pettigrew, 1992 ; Yin, 1994). Concernant les résultats de l'étude, le succès de cette stratégie trouve ses racines au milieu des années 1970, lorsqu'une poignée

d'entrepreneurs décident de défier les règles institutionnelles en place et de les façonner à leur image. Ces entrepreneurs ont donc provoqué le changement au cœur de leurs institutions. Ils ont ainsi osé traduire leur propre vision sur le terrain en luttant contre des règles trop contraignantes comme celles demandées par l'Appellation d'Origine Contrôlée (AOC), et contre la tradition de leurs aînés (conservatisme). Concernant l'application des résultats, puisqu'une majorité d'acteurs dans une industrie en déclin semble difficilement faire face aux changements induits par leur nouvel environnement concurrentiel désormais mondialisé, nous pensons qu'il est important d'identifier et de promouvoir des pratiques mises en œuvre par des entrepreneurs audacieux. De même, dans le contexte actuel de récession économique, la PME a besoin de modèles pour imaginer et implémenter de futures stratégies collectives audacieuses.

**Mots-clés :** Stratégie entrepreneuriale, stratégie collective, industrie en déclin, crise, vin

---

# **Stratégie entrepreneuriale et régénération économique dans une industrie en déclin. Le cas de Vin de pays d’Oc.**

## **Introduction**

Peu d'articles tentent d'analyser la situation des organisations agricoles en temps de crise (Grande et al., 2011) ou d'examiner les déterminants de la performance des firmes dans les marchés en crise (Antonioli et al., 2011; Chowdhury et Lang, 1993). Kitching et al. (2009) déplorent que trop peu d'études académiques aient exploré les causes, les processus et les conséquences de l'adaptation stratégique dans des temps économiques difficiles. "Quand ces études existent, elles sont très descriptives et souvent normatives plutôt qu'explicatives [...] ces sources apportent souvent peu d'explications sur pourquoi les entreprises s'adaptent de telles ou telles manières, les conditions qui permettent, ou contraignent, des adaptations particulières, ou les facteurs spécifiques qui affectent les résultats de leurs performances" (Traduit par nos soins à partir de Kitching et al., 2009, p. 3).

Dans notre recherche, nous abordons une perspective stratégique et entrepreneuriale. Nous adoptons une approche multi-niveaux qui nous permettra de comprendre comment la structure organisationnelle et le contrôle organisationnel impactent l'activité entrepreneuriale (e.g. la performance). Selon nous, l'entrepreneuriat stratégique est l'intégration des perspectives entrepreneuriale (e.g. les actions recherchant des opportunités d'affaires) et stratégique (e.g. les actions recherchant des avantages concurrentiels) pour élaborer et implémenter les stratégies entrepreneuriales qui créent la richesse. Ainsi, l'entrepreneuriat stratégique est l'action entrepreneuriale qui est définie à travers une perspective stratégique (Hitt, Ireland, Camp et Sexton, 2002, p. 2).

Suivant une approche stratégique entrepreneuriale, nous voulons premièrement expliquer les racines du déclin de l'industrie vitivinicole de la région du Languedoc-Roussillon. La phase de déclin est ici associée de manière chronique à des crises. Deuxièmement, nous vou-

lons discuter des implications pour les petites entreprises et les entrepreneurs dans un contexte de déclin/de crise. Troisièmement, nous présenterons notre méthodologie de recherche pour expliquer notre étude de cas : Vin de pays d'Oc. Pour conclure, nous présenterons et discuterons des implications en vue de futures recherches académiques et empiriques.

## **1. Le déclin de l'industrie du vin dans la région Languedoc-Roussillon**

Le contexte économique de la région Languedoc-Roussillon, en France, connaît un lent déclin de la demande entre 2000 et 2003, aggravé soudainement par une crise de surproduction dont les facteurs interreliés et complexes deviennent manifestes aux niveaux régional, national et international. L'ampleur de cette crise peut être comprise seulement si l'on considère que pendant une centaine d'années, la production de vin de table a représenté le principal secteur économique de la région apportant emplois et ressources pour la majorité des salariés agricoles (Aigrain et Hannin, 2005).

Depuis la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, la région est un producteur majeur au niveau mondial de vin de faible qualité et leader du vin de table vendu en vrac. L'industrie du vin était clairement une mono-industrie dans la région. Il y a 30 ans, cette région représentait la plus grande zone européenne consacrée à la production de vin de table, atteignant une production de 30 millions d'hectolitres en 1980 (Chiffolleau, Laporte et Touzard, 2006). Cependant, depuis les années 1960, le marché des vins de table en France a diminué drastiquement. A partir de l'année 2000, l'industrie du vin de la région Languedoc-Roussillon a fait face à l'une des crises les plus importantes de son histoire, déterminée par un déséquilibre croissant entre la production et la consommation. Cette crise structurelle implique des changements profonds et dynamiques qui remettent en question la viabilité de l'industrie toute entière (Montaigne, 2005).

L'une des conséquences les plus importantes de ce déséquilibre est une pression compétitive accrue perçue par les producteurs français de vin aux niveaux régional, national et international. En 2001, la France avait la plus grande consommation totale de vin dans le monde atteignant 3,4 milliards de litres et avec une consommation de vin par habitant de 57 litres. Malgré ces chiffres impressionnants, la diminution de la consommation française de vin est substantielle considérant qu'il y a 50 ans, la consommation de vin par personne était de 120 litres (Echikson, Balfour, Capell, Himmelstein et Khremoch, 2001).

Entre 2001 et 2003, le vin français importé par les Etats-Unis a diminué de 34 % en volume et 15 % en valeur et la part française de vin sur le marché britannique a également baissé de 43 % à 25 %. La demande s'est en fait déplacée au profit des producteurs de vin du Nouveau Monde (Heijbroek, 2003). Ces tendances ont eu un effet négatif sur la performance des producteurs de vin français, et plus particulièrement sur les petits domaines, qui ont été frappés par le ralentissement des ventes. La crise du vin dans la région Languedoc-Roussillon est devenue manifeste en 2004 (Aigrain et Hannin, 2005) quand le déséquilibre entre la production et la demande a été accentué par la saturation des marchés internationaux. Beaucoup de producteurs régionaux ont perçu les effets de 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, p. 5).

Les effets dévastateurs des crises structurelles et circonstancielle ont été amplifiés par le manque de vision entrepreneuriale de la plupart des petits producteurs de vin. Les domaines régionaux étaient familiers des crises de courte durée, ainsi dans les cas précédents le retour à la croissance du marché n'a été suivi d'aucune action stratégique (Aigrain et Hannin, 2005). Quand la nouvelle crise de surproduction est devenue manifeste, les vignerons ont continué à produire du vin en espérant un changement économique rapide. De plus, beaucoup de petits producteurs de vin sont organisés comme des entreprises familiales traditionnelles, avec une expertise vitivinicole transmise d'une génération à l'autre (e.g. l'entreprise familiale). Dans le passé, le niveau relativement constant de la demande n'a pas exigé le développement de promotions spécifiques ou de compétences marketing pour vendre le vin produit. De fait, lorsque la crise frappa, beaucoup de producteurs ont manqué des compétences stratégiques nécessaires pour comprendre les conséquences à long terme de l'échec de leur marché, et ainsi être capables de prendre des actions stratégiques décisives. D'autre part, un grand nombre de producteurs de vin régionaux est traditionnellement spécialisé dans le vin de table (Chiffolleau, Laporte et Touzard, 2006) caractérisé par une qualité relativement faible et un faible pouvoir de marque, ce qui crée des barrières supplémentaires à une stratégie de différenciation et à un repositionnement de marché réussis (Anderson, 2004).

## 2. Les implications pour les PME et les entrepreneurs

Dans les vingt dernières années, le marché du vin est devenu de plus en plus globalisé et compétitif. Le ralentissement économique dans la région vitivinicole du Languedoc-Roussillon a créé une forte pression sur les vigneron qui font face à des effets pervers comme l'hypercompétition, un déséquilibre structurel de leurs marchés et un manque de ressources dans un environnement concurrentiel hostile caractérisé par plus de menaces et moins d'opportunités (Covin et Slevin, 1989 ; Zahra et Covin, 1995). Traditionnellement, la crise modifie la structure de la chaîne de valeur ajoutée, les relations et l'équilibre de pouvoir entre l'entreprise, les fournisseurs, les clients et les partenaires, imposant un rythme soutenu de changements caractérisés par l'imprévisibilité, le risque et la complexité (Mintzberg, 1979). Confrontés à cette situation, quelques dirigeants répondent mieux que d'autres, en mettant en œuvre les décisions stratégiques qui améliorent la performance de leurs organisations (Weaver, Dickson, Gibson et Turner, 2002) et augmentant ainsi leurs chances de survie et de succès (Dess, Lumpkin et Covin, 1997).

De précédentes études ont remis en question la capacité des petites entreprises à réussir dans un contexte de déclin économique. Les situations de déclin et de crise sont sources de multiples défis pour des PME : le déclin est caractérisé par une réduction graduelle sur le long terme des opportunités de marché et de la performance de la firme ; tandis que la crise a des effets plus rapides et plus dramatiques, influençant plusieurs domaines d'activités économique et sociale (Chowdhury et Lang, 1993) tout en augmentant les pressions concurrentielles. Au niveau de la firme, la crise est caractérisée par une détérioration soudaine des conditions concurrentielles et du marché, aboutissant à une baisse significative de la performance. La différence, dans la magnitude des effets, entre le déclin et la crise impacte sur la capacité du manager à identifier, réagir et répondre aux défis du marché.

La structure de gestion d'une PME, qui est souvent représentée par une personne seule - le propriétaire ou l'entrepreneur (Khan et Rocha, 1982) - limite la capacité à identifier rapidement et précisément les signes de ralentissement de l'économie. Cette concentration de décision et de contrôle augmente la réactivité de l'organisation face aux défis du marché, mais détériore la perception managériale de l'environnement concurrentiel. Dans ces conditions, le

processus de prise de décisions peut être retardé ou influencé par des limitations cognitives individuelles (Carson, 1985).

Les recherches antérieures présentent des prédictions contradictoires concernant la capacité des PME à renverser la tendance de leurs performances dans des situations de crise et de déclin. Harrigan (1980) affirme que les firmes auront plus de difficultés à faire des affaires en temps de crise que dans une période de déclin, en considérant la gravité de défis concurrentiels présents dans un marché en crise. Ce point de vue est confirmé par Staw, Sandeland et Dutton (1981) qui appliquent le principe de rigidité face aux menaces afin d'expliquer la lenteur des réactivités managériales face aux menaces significatives et immédiates. Les individus restent gelés dans l'inaction ce qui aboutit à la rigidité cognitive. Le processus de prise de décisions managériales est ainsi détérioré et l'entreprise est potentiellement sujette à l'échec. Tichy et Devanna (1986) envisagent le déclin comme plus problématique, la détérioration lente de l'environnement fournit un signal insuffisant pour que les dirigeants réagissent. Quand la diminution de la performance est graduelle "une réponse sérieuse n'est jamais déclenchée, ou du moins pas jusqu'à ce qu'il soit trop tard pour répondre" (traduit de Hambrick et D'Aveni, 1988, p. 4). Dans cette perspective, dans une situation de crise soudaine et rapide, le dirigeant prendra probablement davantage de mesures stratégiques dans le but d'améliorer sa performance.

Néanmoins, dans les vingt dernières années, le nouveau paysage concurrentiel a créé pour les producteurs de vin non seulement de nouveaux défis, mais aussi de nouvelles opportunités. D'une part, selon leurs expertises et capacités à s'adapter à l'évolution dynamique de la demande du marché, quelques producteurs ont eu plus de succès que d'autres pour exploiter les opportunités existantes. D'autre part, Fourcade et al. (2008, p. 201) confirment qu'en faisant face aux turbulences de leur environnement, les entreprises de l'agro-industrie, particulièrement les PME, recherchent des solutions collectives originales en créant de nouvelles formes de solidarité. Ainsi, pour augmenter les opportunités d'affaires et la réactivité pour les exploiter, quelques producteurs ont voulu agir collectivement.

### **3. Méthodologie de la recherche**

Nous souhaitons expliquer le succès d'une stratégie collective : la marque collective Vin de pays d'Oc. Adoptant le point de vue de Chabaud et Messeghem (2010, p. 91), nous avons pour objectifs de découvrir comment la mise en œuvre d'une idée a été rendue possible et comment le succès pendant deux décennies a conditionné le dynamisme économique actuel et la croissance de la région du Languedoc-Roussillon.

Puisque nous souhaitons montrer comment une stratégie élaborée par très peu d'acteurs pendant les deux dernières décennies a régénéré significativement l'économie entière d'une région viticole française, nous décidons de nous concentrer sur les résultats de cette étude de cas unique. Nous adoptons une approche qualitative puisque les données qualitatives rassemblées au cours d'une longue période de temps montrent un fort pouvoir explicatif (Miles et Huberman, 2003). L'approche qualitative permet aussi des descriptions et la formulation d'explications riches alors que le contexte spécifique du cas est pris en compte (Pettigrew, 1992; Yin, 1994). Le choix d'une approche qualitative s'explique aussi par le fait que nous voulons analyser un phénomène processuel - la formation d'une stratégie - qui est difficile à étudier en raison de son caractère flou et de la richesse des informations à prendre en compte dans l'espace et dans le temps (Langley, 1997).

Lors de la première étape de notre recherche, des articles académiques, des revues professionnelles et des rapports nous ont permis d'identifier les questions que nous soumettrons aux fondateurs de Vin de pays d'Oc. Dand la deuxième étape de notre recherche, nous avons interviewé quatre producteurs de vin. Tous ont été impliqués dans la création de la stratégie de Vin de pays d'Oc. Chaque entretien a duré environ une heure et demie. Dans une troisième étape de la recherche, nous avons analysé toutes les données qualitatives rassemblées pour construire l'étude de cas suivante.

### **4. Le cas Vin de pays d'Oc**

Cette étude de cas montre qu'un petit nombre de jeunes entrepreneurs ont anticipé la poursuite de la baisse de la production régionale de vin qui est passée d'environ 30 millions d'hectolitres en 1980 à 11,5 millions d'hectolitres en 2011. Cette stratégie collective s'avérera

devenir une vraie stratégie gagnante car Vin de pays d'Oc continuait sa croissance même pendant les années les plus difficiles de la crise viticole (2004-2009) en représentant en 2011 plus de la moitié de la production de vin du Languedoc-Roussillon - autour de 6 millions d'hectolitres.

L'analyse des résultats révèle que le succès actuel de Vin de pays d'Oc trouve ses racines au milieu des années 1970 lorsqu'une poignée d'entrepreneurs décident de défier les règles institutionnelles en place et de les façonner à leur image. Ces entrepreneurs ont alors fait face à des contraintes structurelles utilisant des ressources limitées. Ils ont utilisé des processus institutionnels (politiques) pour changer le contexte institutionnel dans lequel ils opéraient. Alors qu'ils dirigeaient des institutions agricoles reconnues à un niveau régional, ce petit nombre d'entrepreneurs ont particulièrement réussi à convaincre "un ami" nommé François Guillaume - qui deviendra par la suite le ministre de l'agriculture – dans le but de faire voter un décret en 1987 instituant les conditions de production d'un nouveau label alors nommé Vin de pays d'Oc.

Dans cette période particulière, une minorité d'entrepreneurs menée par le charismatique Jacques Gravegeal a osé mettre en œuvre sa propre vision en luttant contre la tradition (le conservatisme des anciennes générations de vigneron) et en transgressant les règles en place telles que les règles contraignantes édictées par les Appellations d'Origine Contrôlée (AOC). Ces entrepreneurs ont dû prêcher dans de nombreux villages de la région pour demander aux vignerons d'arracher de vieux cépages - comme le Carignan - et d'en planter de nouveaux - comme le Chardonnay - selon les besoins des marchés émergents à l'export. Chez Jacques Gravegeal, la volonté d'entreprendre et de transformer son environnement a émergé lors d'un voyage aux États-Unis avec cette vision que le marché émergent en lien avec la consommation américaine croissante deviendra l'un des marchés de vins le plus lucratif dans le monde à partir des années 1990. Vin de pays d'Oc est aujourd'hui une marque collective innovante dans l'industrie française du vin comme en attestent les ventes croissantes de vin rosé dans des hypermarchés notamment grâce à l'emballage en bag-in-box (BIB), mais aussi les ventes de vin rouge en cannettes dans le TGV.

Cette approche novatrice dans un environnement très conservateur et traditionnel a été rendue possible suite à la création d'une structure consacrée à cette stratégie collective. Dans

ce cas particulier, les analyses des résultats révèlent aussi que des processus organisationnels dédiés ont facilité l'ingéniosité et la créativité. En fait, l'organisation Vin de pays d'Oc a élaboré sa future structure organisationnelle et ses futurs produits selon des principes de base comme : la simplification, l'anticipation et l'émancipation. Le tableau 1 identifie les facteurs clefs de succès de l'organisation Vin de pays d'Oc :

Tableau 1 : Les facteurs clés de succès de Vin de pays d'Oc

<b>Adaptation</b>	<b>Anticiper (simplifier)</b>	<b>Mettre en place des stratégies collectives (mobiliser)</b>	<b>S'émanciper (rechercher l'indépendance)</b>
<b>Structure / marchés</b>	Une interprofession unique « Inter Oc »	Metteurs en marché impliqués dans l'interprofession	Une agrémentation qualité effectuée par un organisme tiers
<b>Produits / marchés</b>	Un concept : le cépage	Marque collective « Oc »	Moindres contraintes législatives par rapport aux AOC (encépagement, packaging, etc.)

(Source : élaboré par les auteurs)

Vin de pays d'Oc en tant que stratégie collective a commencé en 1987 par une production de 200000 hl vendus cette année-là. Par la suite, le concept de vin cépage a pris de l'ampleur pour atteindre une production de 500000 hl en 1991, près de 3,7 millions hl en 1999, 4,8 millions hl en 2004 et 4,5 millions hl en 2006. Dans les années 2000, Vin de pays d'Oc a donc fait face à un effet boule de neige avec de plus en plus de demandes de petits producteurs de vin pour intégrer cette stratégie gagnante.

## Conclusion et implications

La particularité de la crise vitivinicole actuelle dans la région du Languedoc-Roussillon provient de sa complexité structurelle et de la gravité des défis rencontrés par la majorité des acteurs économiques concernés. Notre étude de cas tente de démontrer comment quelques entrepreneurs peuvent renouveler la vision et les structures d'une industrie à un ni-

veau régional. Cette stratégie collective entrepreneuriale participe à la régénération d'une industrie en déclin où une majorité d'acteurs semble difficilement faire face aux changements induits par leur nouvel environnement concurrentiel désormais mondialisé.

En conclusion, nous pensons qu'il est important d'identifier et de promouvoir de bonnes pratiques afin qu'elles puissent être mises en œuvre par des organisations semblables faisant face au contexte actuel européen de récession économique. Les fondateurs de Vin de pays d'Oc étaient en leur temps audacieux dans le sens où ils ont osé croire que leur vision se réaliserait dans les décennies futures. Pour mettre en place cette stratégie collective, ils ont alors dû prêcher dans les villages de la région et convaincre des centaines de petits producteurs. En 2013, ces fondateurs de Vin de pays d'Oc cherchent toujours à anticiper et à innover. Pour ce faire, ils affirment toujours penser sur une base économique et non pas sur la structure de l'organisation en elle-même. Nous pensons qu'indépendamment des difficultés économiques auxquelles seront confrontées les entrepreneurs dans les années à venir, beaucoup de succès appartenant aux décennies futures devraient être préparés aujourd'hui en suivant le modèle prospectif et pragmatique de Vin de pays d'Oc.

## Références

Aigrain, P. et H. Hannin (2005), La filière vitivinicole française « en crise » : les apports potentiels d'une démarche de prospective. In E. Montaigne, J.-P. Couderc, F. d'Hauteville and H. Hannin (dir.) Bacchus 2006 : Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole, Dunod, Paris, 21-52.

Anderson K. (Ed.). (2004), The world's wine markets: globalization at work. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Carson, D.J. (1985), The Evolution of Marketing in Small Firms, European Journal of Marketing, 19 : 5, 7-16.

Chabaud, D. et K. Messeghem (2010), Stratégie, entrepreneuriat. Les opportunités, ruptures, nouvelles perspectives, Revue Française de Gestion, 36 : 206, août-septembre, 87-92.

Chiffolleau, Y., Laporte, J.-P et J.-M. Touzard (2006), Tradition and Modernity in the New World of Wine: Market innovation in Languedoc AOC wines. 3rd International Wine Business Research Conference, Montpellier, France, 6-7-8 July, 2006, <http://academyofwinebusiness.com/wp-content/uploads/2010/05/Chiffolleau.pdf> [consulté en mars 2011].

Chowdhury, S.D. et J.R. Lang (1993), Crisis, decline, and turnaround: A test of competing hypotheses for short-term performance improvement in small firms, Journal of Small Business Management, 31: 4, 8-17.

Covin, J.G. et D.P. Slevin (1989), Strategic management of small firms in hostile and benign environments, Strategic Management Journal 10, 75-87.

Dess G.G., Lumpkin G.T. et J.G. Covin (1997), Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models, *Strategic Management Journal* 18 : 9, 677-695.

Echikson, W., Balfour, F., Capell, K., Himmelstein, L. et G. Khremoch (2001), Wine War: Savvy New World Marketers are Devastating the French Wine Industry, *Business Week* 3747, 3 September 2001, [http://www.businessweek.com/magazine/content/01\\_36/b3747001.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/01_36/b3747001.htm) [consulté en mars 2011].

Fourcade, C., Granata, J. et S. Yami (2008), Relations interorganisationnelles, interpersonnelles dans la construction de stratégies collectives : le cas des petites entreprises agroalimentaires, in Gundolf K and A. Jaouen (dir.) , *Les relations interorganisationnelles des PME*, Lavoisier.

Hambrick, D.C. et R.A., D'Aveni (1988), Large Corporate Failure as Downward Spirals. *Administrative Science Quarterly*, 33, 1-23.

Harrigan, K.R. (1980), *Strategies for Declining Industries*. Lexington, Mass.: Heath.

Heijbroek, A. (2003), Wine is business Shifting demand and distribution: major drivers reshaping the wine industry, Rabobank International, Food and Agribusiness Research, [http://www.rabobank.com/Images/rabobank\\_publication\\_wine\\_is\\_business\\_2002\\_tcm25-156.pdf](http://www.rabobank.com/Images/rabobank_publication_wine_is_business_2002_tcm25-156.pdf)

Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. et D.L., Sexton (2002), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*. Oxford and Malden, MA: Blackwell.

Khan, R.K. et J.R. Rocha (1982), Recurring Managerial Problems in Small Business, *American Journal of Small Business*, 7, 50-58.

Kitching J., Blackburn R., Smallbone D. et S. Dixon (2009), Business strategies and performance during difficult economic conditions, Department of Business Innovation and Skills (BIS), June 2009.

Langley, A. (1997), L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques, *Management International*, 2 : 1, 37-50.

Miles, M.B. et A.M. Huberman (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2ème édition, Bruxelles, DeBoeck, traduction française de *Qualitative Data Analysis : A sourcebook of new methods*, Beverly Hills, CA: Sage, 1994.

Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations*. Englewood-Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Montaigne, E. (2005). Le marché vitivinicole et la crise en 2005, 1-18. In E. Montaigne, J.-P. Couderc, F. d'Hauteville and H. Hannin (dir.), *Bacchus 2006 : Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*, Dunod, Paris, 304 p.

Pettigrew, A.M. (1992). The Character and Significance of Strategy Process Research, *Strategic Management Journal*, 13, 5-16.

Staw, B.M., Sandelands L.E. et D.E. Dutton (1981), Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multivariate Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 26, 501-524.

Tichy, N.M. et M.A. Devanna (1986), *The Transformational Leader*. New York, NY: Wiley.

Weaver, K.M., Dickson P.H., Gibson B. et A. Turner (2002), Being uncertain: the relationship between entrepreneurial orientation and environmental uncertainty, *Journal of Entrepreneurship Culture* 19 : 2, 87-105.

Yin, R.K. (1984), Case study research – Design and Methods, Londres, Sage Publications, éditions 1989, 1990, 1994.

Zahra S. et J.G. Covin (1995), Contextual influences on the corporate entrepreneurship – performance relationship: A longitudinal analysis, *Journal of Business Venturing*, 10: 1, 43-58.