

# **L'apprentissage émotionnel à distance de l'échec : Le cas de la Cité Mondiale du Vin et des Spiritueux**

**Julien Cusin**

**Maître de Conférences**

**IAE Bordeaux, erm/IRGO**

Pôle Universitaire de Sciences de Gestion

35, avenue Abadie

33072 Bordeaux Cedex

Tél. : 05 56 00 96 98

E-mail : [julien.cusin@u-bordeaux4.fr](mailto:julien.cusin@u-bordeaux4.fr)

**Juliette Passebois-Ducros**

**Maître de Conférences**

**IAE Bordeaux, erm/IRGO**

Pôle Universitaire de Sciences de Gestion

35, avenue Abadie

33072 Bordeaux Cedex

Tél. : 05 56 00 96 90

E-mail : [juliette.ducros@u-bordeaux4.fr](mailto:juliette.ducros@u-bordeaux4.fr)

## **Résumé :**

---

Sous l'impulsion d'auteurs tels qu'Abraham Carmeli, Amy Edmondson ou Dean Shepherd, la littérature sur les échecs organisationnels est en plein essor depuis une douzaine d'années. Pourtant, certaines questions relatives à ce champ théorique restent non résolues à ce jour. C'est le cas, par exemple, de l'effet d'un échec sur l'attitude ultérieure des individus. En effet, la thèse du choc thérapeutique (Greve, 2003) s'oppose à celle du choc psychologique (Välikangas et al., 2009). En particulier, on ne sait pas si l'échec stimule les comportements innovants ou, au contraire, s'il inhibe l'action. Cet article s'inscrit dans cet agenda de recherche, en marquant toutefois une opposition avec la littérature traditionnelle sur les échecs organisationnels. En effet, nous nous intéressons ici à l'articulation entre deux projets n'appartenant pas à la même trajectoire d'innovation (Ben Mahmoud-Jouini, 2004). Par ailleurs, nous concentrons notre étude sur des individus non décideurs, pour lesquels le projet n'est pas un objet d'investissement affectif (Dubouloy, 2005). Ainsi, nous cherchons à savoir quel impact l'échec d'un projet de grande ampleur peut avoir sur des individus non-décideurs, qui sont impliqués dans un projet ultérieur *a priori* différent. Pour répondre à cette question, nous étudions les liens, dans la durée, entre deux projets bordelais bien distincts : la Cité Mondiale du Vin et des Spiritueux (un marché permanent du vin pour les professionnels, qui a échoué) et le Centre Culturel et Touristique du Vin (un équipement culturel sur la civilisation mondiale du vin à destination du grand public, qui verra le jour en 2016). Nous montrons finalement l'existence d'un apprentissage émotionnel à distance de l'échec, qui est le fruit des démarches heuristiques utilisées par des professionnels pourtant compétents dans leur domaine. Nous soulignons, à ce titre, que leurs raisonnements simplifiés sont liés à leur très faible niveau d'implication dans le projet ayant échoué.

**Mots-clés :** échec – risque – cognition – émotion – apprentissage – vin.

---

## INTRODUCTION

Malgré un intérêt croissant de la littérature pour la gestion des échecs organisationnels et les moyens d'y faire face (Shepherd, 2003 ; Baumard et Starbuck, 2005 ; Cannon et Edmondson, 2005 ; Carmeli, 2007 ; Carmeli et Schaubroeck, 2008 ; Carmeli et Gittel, 2009 ; Shepherd et Cardon, 2009 ; Välikangas et al., 2009 ; Madsen et Desai, 2010 ; Edmondson, 2011), cet axe de recherche en est toujours au « *stade embryonnaire* » et nécessite de nombreuses investigations complémentaires (Carmeli, 2007 : p.31). Certaines questions essentielles font effectivement l'objet de divergences entre les auteurs. Par exemple, Greve (2003) s'inscrit dans la perspective behavioriste de l'école de la Carnegie. Il considère qu'un échec – c'est-à-dire une performance en dessous d'un niveau d'aspiration donné – provoque chez les décideurs un comportement tourné vers l'innovation, afin de trouver une solution aux problèmes rencontrés. Selon cette approche, l'échec est perçu comme un « choc thérapeutique », qui éveille la nécessité d'agir des personnes en situation d'échec. La vision sous-jacente est alors celle d'une rationalité adaptative de l'organisation, qui s'améliore au gré de ses expériences. D'autres auteurs, en particulier ceux qui s'intéressent au rôle des émotions dans l'univers des organisations, adoptent une perspective très différente. C'est le cas notamment de Välikangas et al. (2009), selon lesquels le « choc psychologique » provoqué par l'échec a tendance à inhiber les individus ayant vécu cette expérience malheureuse. Ils ne seront donc pas enclins à s'engager dans des actions innovantes et risquées. Un détour par les théories de la cognition ne permet pas non plus de trancher sur cette question. D'un côté, l'heuristique de représentativité (Tversky et Kahneman, 1979) semble aller dans le sens de la lecture émotionnelle de Välikangas et al. (2009). En effet, des individus ayant été confrontés à une déconvenue risquent, par la suite, de surestimer la probabilité d'échec des projets innovants (« *loi des petits nombres* »). D'un autre côté, selon la théorie des perspectives de Kahneman et Tversky (1979), un décideur confronté à des pertes a tendance à rechercher des choix risqués, ce qui accrédite plutôt la perspective comportementaliste de Greve (2003).

En définitive, la question du comportement post-échec des individus, dans un contexte organisationnel, reste non résolue à ce jour. C'est la raison pour laquelle nous choisissons de nous inscrire dans cet agenda de recherche. L'analyse détaillée de la littérature sur les échecs organisationnels permet toutefois de faire émerger une problématique plus fine. En effet, alors que de nombreux travaux sur le sujet s'intéressent à des lignées de produits et des trajectoires d'innovation (Maidique et Zirger, 1985 ; Lynn et al., 1996), nous nous interrogeons sur

l'impact de l'échec d'un projet sur d'autres projets n'appartenant pas à la même lignée. Dans cette perspective, l'échec pourrait avoir une portée plus large que les seuls décideurs et/ou acteurs clefs du projet et se répercuter sur d'autres parties prenantes pourtant étrangères au projet. Dans cet article, nous chercherons donc à répondre à la question suivante : « *Quel impact comportemental, affectif et cognitif l'échec d'un projet de grande ampleur peut-il avoir sur des individus non-décideurs, qui sont impliqués dans un projet ultérieur a priori différent ?* ». Pour répondre à cette question, nous prendrons appui sur le cas particulier de projets innovants de grande envergure ayant émergé au sein de l'agglomération bordelaise. Nous étudierons le cas d'un projet de centre d'affaires dédié aux professionnels du vin – la Cité Mondiale du Vin et des Spiritueux – dont la réalisation fût un échec et montrerons l'impact de cet échec sur le développement d'un projet de Centre Culturel et Touristique du Vin. Si ces projets portent tous deux sur le vin, ils se révèlent pourtant radicalement différents. Alors que le premier est un « marché permanent » du vin, dédié aux professionnels du secteur pour favoriser le courtage, le second est un espace muséographique dédié à la culture du vin destiné aux touristes et à tous ceux qui « *veulent apprendre sur le vin* » (*Sud Ouest*, 4 Juin 2008).

Notre étude qualitative, longitudinale et rétrospective, s'appuie sur la collecte de données primaires (11 entretiens) et secondaires (études de faisabilité, rapports, articles de presse, etc.). Elle permet finalement de mettre en évidence un phénomène d'apprentissage émotionnel à distance de l'échec. Non seulement, nous faisons apparaître que des individus non impliqués dans le projet malheureux peuvent être traumatisés par l'échec, mais nous établissons aussi que la frilosité qui en découle, chez eux, migre vers des projets très différents en termes d'enjeux, d'objectifs et de positionnement. Nous montrons, par ailleurs, que ce phénomène est la conséquence directe des démarches heuristiques des individus, en expliquant que celles-ci sont liées à leur faible implication dans le projet ayant échoué.

## **1. REVUE DE LA LITTÉRATURE**

### **1.1. LES VERTUS THÉORIQUES DE L'ÉCHEC : LA LOGIQUE DE RATIONALITÉ ADAPTATIVE**

Pour certains auteurs, les échecs ont des vertus thérapeutiques, en ce sens qu'ils éveillent la nécessité d'agir des acteurs (Madsen et Desai, 2010) et les poussent à remettre en question leurs certitudes et leurs pratiques (Sitkin, 1992). En particulier, selon la théorie

comportementale de la firme, si un niveau de performance s'avère décevant au regard des objectifs initiaux, cela déclenchera un processus de recherche de solutions visant à résoudre les problèmes identifiés. Les solutions issues de cette *problemistic search* sont alors traitées comme autant d'alternatives dans le processus de prise de décision organisationnelle et sont évaluées en termes de risques et de récompenses, le choix final dépendant des préférences des décideurs (Cyert et March, 1963). En l'occurrence, selon la théorie des perspectives (*prospect theory*) de Kahneman et Tversky (1979), les individus évaluent les résultats futurs possibles différemment selon qu'ils sont au-dessus ou en-dessous d'un point de référence, souvent considéré comme le *statu quo*. Les auteurs ont ainsi observé que la valeur additionnelle d'une unité supplémentaire de gain décroît à mesure que les gains s'accroissent, mais que la valeur additionnelle d'une unité supplémentaire de perte décroît également à mesure que les pertes s'accroissent. Cela conduit les décideurs à éviter de prendre des risques lorsqu'ils ont réalisé des gains et à chercher le risque dans le cas contraire. S'inscrivant dans cette voie, Greve (2003) considère que l'effet le plus visible du *feedback* en termes de performance est la tendance à réduire de façon drastique le taux de prise de décisions risquées lorsque la performance est au-dessus du niveau d'aspiration et à l'accroître – même si c'est de façon assez lente – lorsque la performance est en-dessous du niveau d'aspiration. L'auteur en arrive ainsi à la conclusion que les organisations en situation d'échec ont une plus grande probabilité d'opérer des changements stratégiques et d'investir, c'est-à-dire de prendre des risques. Selon la *performance feedback theory*<sup>1</sup>, les innovations font notamment partie du large panel d'actions stratégiques que les entreprises sont susceptibles d'entreprendre pour résoudre des problèmes de performance : “*The decision process theory of innovation leads to the proposition that organizations launch innovations following performance below the aspiration level*” (Greve, 2003 : p. 98).

Une entreprise continuant à initier des projets audacieux suite à un échec adopte une approche pragmatique, selon laquelle l'échec commercial est statistiquement inévitable et constitue une parcelle du processus d'apprentissage de l'entreprise (Leonard-Barton, 1995). De nombreuses contributions en management de l'innovation notent effectivement qu'un échec est une source précieuse d'enseignements pour l'avenir. En effet, en situation d'incertitude, il est assez rare de faire bien du premier coup, si bien que l'action permet d'éclairer la réflexion. L'organisation ajuste ainsi progressivement les caractéristiques techniques et commerciales de

---

<sup>1</sup> La *performance feedback theory* (Greve, 2003) est une excroissance de la théorie comportementale de la firme de James March et co-auteurs.

ses projets en fonction des informations obtenues en testant le marché. Autrement dit, les produits doivent être redéfinis plusieurs fois avant qu'ils ne deviennent des succès commerciaux (Maidique et Zirger, 1985 ; Cheng et Van de Ven, 1996 ; Lynn et al., 1996). C'est au travers de cette démarche graduelle, par essais-erreurs, qu'une entreprise finit par trouver de bonnes solutions à des problèmes complexes (Lounamaa et March, 1987). Cette logique de rationalité adaptative est toutefois remise en question par d'autres approches théoriques. Ainsi, par exemple, pour les théoriciens de la *threat rigidity*, si les mauvais résultats sont interprétés comme une menace pour l'organisation, alors la rigidité dont celle-ci fait preuve peut conduire les décideurs à réduire le niveau du changement organisationnel. En réponse aux déclin de la performance, la thèse de la rigidité face à la menace prédit donc des décisions conservatrices, plutôt que des décisions radicales et à très haut niveau de risque. La situation de l'organisation a alors tendance à s'aggraver (Staw et al., 1981)<sup>2</sup>. Des aspects affectifs et cognitifs semblent de nature à expliquer ces divergences d'approche quant à l'impact d'un échec sur l'attitude des décideurs en matière d'innovation.

## **1.2. L'IMPACT D'UN ÉCHEC SUR LE COMPORTEMENT INDIVIDUEL : UNE LECTURE AFFECTIVE**

Les différents travaux de Dean Shepherd et co-auteurs (e.g. Shepherd, 2003 ; Shepherd, 2004 ; Shepherd et Cardon, 2009 ; Shepherd et al., 2011) soulignent qu'un échec est particulièrement difficile à vivre au plan émotionnel – l'auteur parle même de deuil – en raison notamment de l'attachement des individus à l'égard des affaires qu'ils ont menées et de leur identification aux décisions qu'ils ont prises<sup>3</sup>. De son côté, Miller (1993) décrit également les échecs comme étant de véritables épreuves sur le plan psychologique. De la même façon, Edmondson (2011) fait remarquer que les échecs sont généralement déplaisants pour les individus et peuvent même être préjudiciables en termes d'estime de soi. Or, les émotions négatives liées à l'échec peuvent être à l'origine de comportements individuels ne favorisant pas la bonne marche de l'organisation. "*The failure may generate negative emotions that diminish the individual's commitment to acting for the organization's benefit*", notent par exemple Shepherd et al. (2011 : p. 1230). Pour Charreire Petit et al. (2013), le choc

---

<sup>2</sup> Plus exactement, Lant et Hurley (1999) ont établi que la rigidité face à la menace a lieu lorsque l'entreprise fait face à un niveau de performance très faible, alors que la recherche de solutions (*problemistic search*) est initiée lorsque les résultats sont juste en-dessous du niveau d'aspiration.

<sup>3</sup> Royer (2003) note effectivement qu'il y a un attachement émotionnel fort des individus vis-à-vis d'un nouveau projet. Ils y croient passionnément, parfois même de façon excessive. Selon cette perspective, le projet est un véritable objet d'investissement affectif (Dubouloy, 2005).

psychologique provoqué par l'échec peut notamment se traduire par une certaine réticence à l'idée de s'engager dans des comportements risqués à l'avenir, ce qui empêche l'organisation de corriger la trajectoire d'innovation dans une logique essais/erreurs. Pour Välikangas et al. (2009 : p.226) l'échec peut effectivement conduire à un « *trauma d'innovation* », c'est-à-dire à une incapacité à s'engager dans de nouveaux projets en raison de la déception profonde engendrée par les déconvenues précédentes : « *We define innovation trauma as the inability to commit to a new innovation due to severe disappointment from previous innovation failures* ». Le cas Sun Microsystems permet ainsi aux auteurs de montrer que le trauma post-échec prive les organisations de leur capacité à apprendre de leurs expériences malheureuses : « *Innovators become gun shy after a failed innovation [...]. While common parlance suggests that 'you learn more from your failures than your successes', we unfortunately do not find this universally accurate when it comes to innovation in organizations* ». Il convient toutefois de remarquer que le rôle d'inhibiteur des émotions négatives (Shepherd et Cardon, 2009) tend à se réduire au fil du temps (Shepherd et al., 2011) et a surtout été démontré en situation d'innovation fermée (Chesbrough, 2003). En effet, l'étude de Charreire Petit et al. (2013) souligne que la conduite d'un projet au sein d'un réseau dispersé d'acteurs diminue la charge affective individuelle en cas de déconvenue et rend ainsi possible un apprentissage « *malgré l'échec* ».

Nous retiendrons toutefois qu'un évènement critique – tel qu'un échec – peut faire naître des émotions fortes et créer, par là-même, des marqueurs somatiques (Damasio, 1998) dans la mémoire d'une personne, qui vont orienter ses décisions futures (Coget et al., 2009). Par extension des travaux d'Antonio Damasio, on peut notamment penser qu'un individu va faire le lien entre, d'un côté, la situation d'échec d'un projet d'innovation et, de l'autre, la souffrance ressentie à cette occasion. Ce « marquage » fonctionne alors comme un signal d'alarme et peut le conduire à rejeter automatiquement certaines alternatives – en l'occurrence ici, le fait de lancer de nouveaux projets d'innovation risqués – lui paraissant proches de celles ayant donné lieu à un échec. Gollier et al. (2003) soulignent effectivement que l'affect est un facteur essentiel de l'évaluation des risques et des bénéfices, et donc un déterminant majeur des fonctions de valorisation et de pondération de l'incertitude (Slovic, 1997). Selon Coget et al. (2009), un seul évènement majeur, source de vives émotions, suffit ainsi à inscrire durablement l'expérience émotionnelle dans la mémoire d'un individu (Brown et Kulik, 1977 ; Parrott et Spackman, 2000). Ces sentiments très forts, issus du passé, peuvent être



facilement réactivés par une situation jugée similaire (Scherer, 1984). Dans la même veine, la théorie des évènements affectifs prévoit également que certaines expériences affectives ponctuelles peuvent avoir une influence directe sur le comportement des individus (Garcia-Prieto et al., 2005).

En définitive, les émotions post-échec peuvent faire naître une certaine frilosité à l'égard des projets ultérieurs, notamment dans un contexte culturel français, caractérisé par un fort besoin de contrôler l'incertitude et une forte propension à considérer l'échec comme une infamie (Cusin, 2009, 2011). De toute façon, aucune théorie de l'action et de l'organisation ne semble aujourd'hui pouvoir faire l'économie d'une lecture émotionnelle (Mazars-Chapelon, 2001). Étant donné que l'émotion ressentie face à un événement est déterminée par un processus d'évaluation cognitive (Lazarus et Folkman, 1984), il paraît utile d'étudier le comportement post-échec des individus à travers le prisme des théories de la cognition.

### **1.3. L'IMPACT D'UN ÉCHEC SUR LE COMPORTEMENT INDIVIDUEL : UNE LECTURE COGNITIVE**

Les travaux des psychologues Daniel Kahneman et Amos Tversky sur les processus cognitifs qui sous-tendent la prise de décision comptent parmi les plus célèbres en économie-gestion. Pour Tversky et Kahneman (1974), face à un choix complexe, les décideurs utilisent rarement des raisonnements formels pour traiter les informations à leur disposition, car ils sont « *cognitivement coûteux* » (temps, énergie mentale, etc.). Le plus souvent, leurs comportements sont déterminés par des règles simplifiées, appelées démarches heuristiques. Ces raccourcis de raisonnement correspondent à des traitements automatiques rapides, peu conscients, fondés essentiellement sur la détection ou la mise en œuvre d'associations, qui sont très éloignés de l'hypothèse de rationalité parfaite. Ainsi, par exemple, la manière dont un problème est présenté à un individu influence le processus de construction des préférences, ce qui ne serait pas le cas pour un *homo-economicus*. De la même façon, il a été établi que l'expérience passée du décideur – c'est-à-dire l'historique de ses gains et de ses pertes – a une influence significative sur ses choix (Gollier et al., 2003 ; Broihane et al., 2005 ; Coget et al., 2009 ; L'Haridon et Paraschiv, 2009). L'heuristique de représentativité fait notamment partie des biais cognitifs identifiés par Tversky et Kahneman (1979). Cela signifie que les individus évaluent la probabilité d'un évènement en essayant de l'associer à une situation familière. À titre d'illustration, si les trois dernières recrues sorties de la même Université se sont révélées décevantes, le manager ne s'imaginera pas obtenir mieux d'un quatrième candidat (Robbins et

al., 2006). Ce biais cognitif est dû à l'utilisation d'une règle erronée qualifiée de « *loi des petits nombres* » (Tversky et Kahneman, 1979 ; Broihanne et al., 2005). Appliqué à notre problématique, ce comportement non-rationnel peut très bien affecter le jugement d'un décideur et l'amener à craindre l'échec d'un nouveau projet s'il a connu, par le passé, une déconvenue en matière d'innovation.

Romelaer et Lambert (2001) notent que le comportement consistant à construire des explications rationnelles sur la base d'observations extrêmement minces – des « *échantillons de taille inférieure ou égale à un* »<sup>4</sup> (March et al., 1991) – et à se servir de ces « lois » pour piloter les décisions à venir n'est pas forcément très raisonnable. Comme le souligne Roux-Dufort (1997), un des premiers écueils de l'expérience comme source d'apprentissage réside ainsi dans le fait qu'elle est particulièrement réductrice, dans la mesure où elle est censée se substituer à la réalité dans son ensemble, en puisant sur des événements ponctuels, passés et surgissant dans un contexte spatial et temporel bien défini (Levinthal et March, 1993). Quoiqu'il en soit, Arrègle et Powell (2009) notent que les raisonnements simplificateurs sont assez courants dans les prises de décisions des firmes et peuvent mener à des choix inconsistants tels que l'inaction, y compris lorsque la firme a la bonne information et la capacité d'agir. Morel (2002 : p. 130) parle ainsi de « *bricolage cognitif particulièrement rudimentaire* » pour décrire le processus de prise de décision qui s'appuie, non pas sur un raisonnement analytique rigoureux, mais sur une succession de raccourcis mentaux, parfois assez grossiers. L'auteur évoque même l'existence de « *schémas intuitifs et perceptifs enfantins* » (Morel, 2002 : p. 145) chez des individus pourtant très compétents, notamment sur le plan analytique. Cela peut les conduire à des erreurs de compréhension ou de représentation d'un événement. Pour l'auteur, les « *décisions absurdes* » sont donc d'origine cognitive (raisonnement), et non pas psychologique (stress).

En définitive, dans la littérature, la décision en situation d'incertitude est appréhendée comme un phénomène multifactoriel (Gollier et al., 2003). Elle dépend notamment de l'impact que vont avoir les événements passés – aux plans comportemental, affectif et cognitif – sur les individus. Pour autant, en l'état actuel des choses, les travaux existants ne permettent pas de trancher quant aux conséquences d'un échec sur le comportement ultérieur d'un individu. À titre d'exemple, les conclusions de Cyert et March (1963) ou Greve (2003) sur cette question se révèlent opposées à celles de Välikangas et al. (2009) ou Shepherd et Cardon (2009). Cela

---

<sup>4</sup> « *Samples of One or Fewer* » (March et al., 1991).



souligne l'intérêt de s'inscrire dans cet agenda de recherche-là et de prendre position dans ce débat. Le rapide tour d'horizon de la littérature effectué *supra* permet, en outre, d'identifier plusieurs vides théoriques que nous tâcherons de combler dans cet article :

- Les auteurs ayant étudié des situations d'échecs se sont intéressés, pour l'essentiel, à des contextes d'innovation fermée, dans des entreprises à très haute intensité d'innovation. Ils opèrent alors des raisonnements en termes de lignées de produits ou de trajectoire d'innovation (Maidique et Zirger, 1985 ; Lynn et al., 1996). Que se passe-t-il lorsque les nouveaux projets sont moins fréquents (projets de plus grande ampleur, mais plus rares), très différents les uns des autres et voient le jour au sein de réseaux d'acteurs d'horizons divers ?

- La plupart des travaux sur la décision en situation de risque se focalisent sur le décideur. Aucune attention n'est portée aux autres parties prenantes concernées par le projet, dont le pouvoir d'influence peut pourtant se révéler très important. Quelle peut être la réaction d'un acteur, ayant simplement assisté à un échec, lorsqu'on le consulte sur la pertinence d'un nouveau projet ?

- Les contributions en psychologie cognitive tirent leurs conclusions d'expériences en laboratoire, qui ne reflètent pas nécessairement la réalité du processus de décision en situation d'incertitude. Une situation d'échec bien réelle est-elle de nature à changer la perception du risque d'un individu ?

Dans cette recherche, nous chercherons donc à répondre à la question suivante : « *Quel impact comportemental, cognitif et affectif l'échec d'un projet de grande ampleur peut-il avoir sur des individus non-décideurs, qui sont impliqués dans un projet ultérieur a priori différent ?* ».

## **2. METHODOLOGIE**

Pour répondre à cette question, nous nous appuyons sur une étude de cas qualitative, longitudinale et rétrospective, dans la filière vitivinicole aquitaine.

### **2.1. CHOIX DU TERRAIN**

Le vin a toujours occupé, depuis le XVII<sup>e</sup> siècle, une place singulière dans le développement économique de l'agglomération bordelaise. Pour conserver sa place de leader mondial sur le marché extrêmement concurrentiel des vins fins, la filière vitivinicole bordelaise doit parvenir à innover, tout en s'appuyant sur son héritage ancestral. À l'échelle de l'Aquitaine, la création

d'un cluster sur la vigne et le vin, en 2009, illustre cette volonté de « *rassembler l'ensemble des acteurs de la filière vitivinicole autour des problématiques liées à l'innovation* »<sup>5</sup>. En écho à notre problématique, la filière vitivinicole aquitaine offre donc la possibilité d'étudier des lancements de nouveaux projets, ainsi que leurs conséquences dans la durée. Précisons que le caractère « *low tech* » de la filière en fait un cas particulièrement intéressant et spécifique dans la mesure où la majorité des études précédemment citées s'appuient sur des entreprises et projets « *high tech* ».

Le choix du cas étudié dans cet article relève de l'exploration hybride (Charreire et Durieux, 2003). En effet, à l'origine, notre programme de recherche est centré sur un projet innovant de Centre Culturel et Touristique du Vin (CCTV), dont l'ambition est de sensibiliser le public au secteur vitivinicole et ainsi de développer l'œnotourisme sur le territoire aquitain. Ce projet bordelais, dont la mairie parle régulièrement depuis le milieu des années 90, a été réactivé en 2008 et verra le jour en 2016<sup>6</sup>. Notre objectif était initialement, dans une perspective longitudinale, d'étudier la dynamique de capitalisation des connaissances entre les différents projets d'équipements culturels et touristiques autour du vin durant la période 1995-2016. Dès les premiers entretiens, l'échec d'un ancien projet bordelais – celui d'une Cité Mondiale du Vin et des Spiritueux (CMVS), dans les années 90 – est évoqué spontanément par nos répondants et ressort même, chez certains d'entre eux, comme un sujet de crispation. Cette évocation nous interpelle, car le concept de CMVS (un marché permanent du vin pour les professionnels) semblait *a priori* très éloigné de la mission du CCTV (un équipement culturel autour des civilisations du vin pour les touristes).

Dans une démarche abductive, le matériau empirique recueilli nous conduit alors à réinterroger les connaissances théoriques initialement mobilisées (Charreire et Durieux, 2003). En effet, nous avons souligné *supra* que la plupart des travaux en management de l'innovation étudient des projets de la même « *lignée* » (Maidique et Zirger, 1985 ; Hatchuel et al., 1998 ; Lynn et al., 1996). Or, bien que les projets de CMVS et de CCTV ne relèvent pas d'une même « *trajectoire d'innovation* » (Ben Mahmoud-Jouini, 2004), il nous apparaît très vite que l'échec du CMVS a eu un impact majeur sur le développement du CCTV. Nous choisissons alors d'ajouter une nouvelle branche à notre programme de recherche, en étudiant, dans la durée, le lien spécifique entre ces deux projets à première vue distincts. Certains des

---

<sup>5</sup> <http://www.innovin.fr/Objectifs/>

<sup>6</sup> Notons qu'en novembre 2012 le futur centre a été rebaptisé « Cité des Civilisation du vin » (CCV). Toutefois, nous ne tiendrons pas compte de cette nouvelle appellation dans cet article, car nous nous centrons sur la lignée de projets qui a fait émerger la CCV.

choix du chercheur sur le terrain sont effectivement le fruit de décisions émergentes – chemin faisant – qui traduisent un certain « opportunisme méthodique » (Girin, 1989).

## 2.2. COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES

Dans un premier temps, il convenait de recueillir des données sur les deux projets, afin de mener une investigation narrative approfondie (Langley, 1999 ; Dumez et Jeunemaître, 2005) :

- Dans le cas du Centre Culturel et Touristique du Vin, nous avons réalisé onze entretiens semi-directifs centrés d'une heure en moyenne auprès de personnes étroitement liées à ce projet (directeur du CCTV, responsable de la valorisation de la filière viticole et de l'œnotourisme à la Ville de Bordeaux, directeur du cabinet du Président de la Communauté Urbaine de Bordeaux, responsable du développement du tourisme international à la CCI de Bordeaux, directeur général du Conseil Interprofessionnel du Vin de Bordeaux, Président de l'Office de Tourisme, directrice du comité régional du tourisme d'Aquitaine, etc.). Seule une interview n'a pas été enregistrée et intégralement retranscrite. Par ailleurs, dans une logique de triangulation des données, nous avons collecté une douzaine de rapports officiels, rédigés entre 1995 et 2008, sur les différents projets de centre culturel sur la vigne et le vin. De même, grâce au bouquet de presse Factiva, nous avons recueilli une vingtaine d'articles depuis la réactivation du projet en 2008 (essentiellement dans le journal régional *Sud Ouest*), qui nous ont également été très utiles dans notre réflexion.

- Dans le cas de la Cité Mondiale du Vin et des Spiritueux, nous avons pu nous appuyer sur les onze entretiens évoqués *supra*, car dans huit d'entre eux le projet de CMVS a été abordé par nos répondants. Ces derniers n'ont pas été directement impliqués dans le projet en question, mais ils sont tous dans la filière vitivinicole et/ou dans l'économie locale depuis de nombreuses années et connaissent, de fait, les grands projets de Bordeaux autour de la vigne et du vin<sup>7</sup>. Là encore, nous avons complété ces données à travers la collecte d'articles de presse. La difficulté résidait toutefois dans l'accès aux données. En effet, ce projet a été initié en 1981 et a vu le jour en 1991, soit à une époque où les journaux n'avaient pas encore archivé leurs articles sous format numérique<sup>8</sup>. Afin d'enrichir notre matériau empirique, nous

---

<sup>7</sup> Il convient de rappeler, à ce sujet, que le milieu du vin, à Bordeaux, est souvent considéré, par les observateurs, comme « très fermé » (<http://www.larvf.com>, site Internet de La Revue du vin de France).

<sup>8</sup> Dans le bouquet de presse Factiva, aucun article des dix quotidiens les plus diffusés de France n'est disponible avant 1996. Sur Internet, les premières archives du journal *Les Echos* datent de 1991 et celles de *Libération* ou

avons donc mobilisé deux mémoires de DEA et de DESS, datant de 1991, qui proposaient notamment, en annexes, des articles de presse de l'époque, non disponibles sur Factiva :

- Amalric A., 1991, "La Cité Mondiale du Vin et des Spiritueux : un outil indispensable ?", Mémoire DESS, Université Bordeaux 1.
- Panas H., 1991, "Perplexités bordelaises : la Cité Mondiale du Vin et des Spiritueux", Mémoire DEA, Institut d'études politiques de Bordeaux.

Dans un deuxième temps, il s'agissait de construire une grille permettant de comparer ces deux projets sur un certain nombre de critères objectifs. En l'occurrence, les dimensions suivantes ont été retenues pour opérationnaliser ce travail : dates (initiation de l'idée/inauguration), temps de gestation, objectif-contenu, cible, impact concurrentiel, postulat de départ, budget, mode de financement, surface, soutien politique, implication du monde viticole, architecture et localisation. Cela supposait, au préalable, de réaliser une analyse de contenu de nos données primaires et secondaires (Miles et Huberman, 2003). Celle-ci nous a également permis de mieux saisir la perception des différentes parties prenantes quant au lien entre la CMVS et le CCTV. Nous avons ainsi fait apparaître des « écarts » entre la *différence réelle* qu'il peut y avoir entre ces deux projets (telle qu'elle ressort de l'analyse des critères objectifs listés ci-dessus) et la *différence perçue* (telle qu'elle ressort de l'analyse des discours des professionnels, relayés par nos répondants). Dès lors, ce travail de codage nous a permis de mieux comprendre l'impact de l'échec du projet de CMVS sur le développement du CCTV.

### **3. ANALYSE EMPIRIQUE**

Après avoir effectué la « *narration analytique* » (Dumez et Jeunemaître, 2005) de l'échec de la Cité Mondiale du Vin et des Spiritueux, puis celle de la création du Centre Culturel et Touristique du Vin, nous nous interrogeons sur les liens réels et perçus entre ces deux projets.

#### **3.1. L'ÉCHEC DU PROJET DE CITÉ MONDIALE DU VIN ET DES SPIRITUEUX**

Le projet de « Cité Mondiale du Vin et des Spiritueux » est né à Bordeaux dans les années 80, dans le cadre du réaménagement d'un quartier historique de la ville : les Chartrons. Lancé par les services économiques de la CCI, ce vaste chantier de réaménagement urbain visait à contrer la désaffection de ce quartier historiquement dédié au négoce de vin. C'est dans ce

---

de Sud Ouest datent de 1994. Toutes les autres – hormis Le Monde, qui ne s'est pas intéressé à la CMVS – sont postérieures à 1996.

contexte que Michel Pétauud-Létang – architecte urbaniste emblématique de Bordeaux, propose une redynamisation en lien avec le passé des Chartrons, fondée essentiellement sur la construction d'une « Cité Mondiale du Vin ». Cette cité avait en effet pour ambition de conforter Bordeaux dans sa position de capitale mondiale du vin : « *Bordeaux est la seconde ville française connue dans le monde après Paris. Si cette notoriété, due à son exceptionnelle vignoble était suffisante pour en faire une référence, la construction d'un espace nécessaire à la célébrer devait impérativement se réaliser. [...] C'est donc à l'endroit même où les passionnés de génies surent créer l'élevage du vin par un vieillissement patient et attentif que je propose d'élever le temple du vin et des spiritueux* » (Pétaud-Létang, cité dans Almaric, 1991, p.6). Le projet s'appuyait sur le concept de marché permanent des vins et spiritueux sur le modèle des « *marts* » américains (4.000 m<sup>2</sup> plus 8.000 m<sup>2</sup> de bureaux). L'idée était donc de créer un lieu unique – emblématique et exceptionnel (geste architectural fort : flèche de 70 m de haut, façades en verre, etc.) – pour les professionnels du vin du monde entier afin que ces derniers puissent disposer d'espaces privés (stands), loués à l'année, pour recevoir leurs clients et présenter leurs vins<sup>9</sup>. Des conférences et animations étaient également prévues pour garantir un flot continu de visiteurs professionnels et développer le volume d'affaires. Sorte de foire permanente, la CMVS a toujours été un projet ambitieux pour la ville de Bordeaux, mais entièrement financé sur fonds privés (91,5 millions d'euros). Le promoteur parisien SARI-SEERI a pris en main, dès 1988, cette opération immobilière et a procédé à la commercialisation des espaces commerciaux (cf. figure N°1 pour une représentation des différentes parties prenantes du projet).

---

<sup>9</sup> Le dispositif était aussi complété par une salle de dégustation, un hôtel trois étoiles, un centre de congrès en sous-sol, des salons et 1.200 places de parking.



**Figure N°1 : Parties prenantes du projet CMVS**

Cependant, en 1991, lors de l'ouverture de la CMVS, les espaces ne sont pas commercialisés à hauteur des objectifs fixés. Initialement destinée à accueillir 250 exposants, les objectifs de commercialisation sont passés à 80, puis à 40 puis à 20 stands. Malgré les rabais consentis au fil des mois, plus de la moitié des locaux disponibles sont restés vacants. Les professionnels du vin n'ont pas adhéré au concept et ne sont pas venus installer leurs locaux dans la cité. Sans les revenus locatifs générés par ces derniers, la Cité Mondiale du Vin et des Spiritueux ne pouvait se déployer. Au-delà de l'échec commercial, la CMVS suscite beaucoup d'hostilité de la part des professionnels à qui elle était destinée, qui y voient une véritable provocation, comme en témoignent les articles de presse publiés à cette époque :

- « *Lorsqu'ils voient le projet de cité mondiale du vin s'édifier au cœur du quartier des Chartrons, ils crient à la provocation. " C'est un cheval de Troie", lâche une des figures de la place* » (Le Point, 3 juillet 1989) ;
- « [Ndlr évoquant les difficultés à commercialiser les espaces] *Le milieu viticole bordelais [qui] a souvent considéré la Cité mondiale avec suspicion, voire alacrité, se régale de ces nouveaux avatars* » (Sud Ouest, 21 février 1991).

Les journalistes parlent ainsi de « *bourde monumentale* », de « *faillite du concept* », de « *gouffre financier* », de « *échec retentissant* », de « *ratage* » ou encore de « *fiasco total* », etc. Plusieurs raisons apparaissent *a posteriori* pour expliquer cette déconvenue. La première est intrinsèque au projet lui-même. En effet les producteurs, négociants, courtiers, première cible de la CMVS, ne voient pas l'intérêt du projet et préfèrent présenter leurs produits dans le



contexte du terroir qui les a fait naître, plutôt que dans un centre urbain. A cela s'ajoute des prix de location élevés qui accentuent le sentiment d'exclusion de la part des « petits » producteurs. Par ailleurs, la CMVS a toujours affirmé son ouverture aux producteurs venus du monde entier. La communication du projet s'est d'ailleurs faite lors de nombreuses manifestations internationales (Intervin à Barcelone ; London Wine trade fair ; conférences à Madrid, Adelaïde, San Francisco, Vérone, etc.) avant d'être faite auprès des acteurs locaux. L'ambition d'attirer, à la Cité Mondiale du Vin et des Spiritueux, les producteurs étrangers est d'ailleurs assumée par ses promoteurs : « *Notre ambition est de réussir aussi bien que Vinexpo*<sup>10</sup>. *Pour cela il nous faut un maximum de sociétés étrangères, ce qui servira l'image de Bordeaux* », note l'un d'entre eux (*Sud Ouest*, 21 juin 1991). Cependant, les Bordelais y voient un danger manifeste et une trop belle vitrine pour leurs concurrents. Il était clair, pour les Bordelais, que la CMVS n'avait pas été créée pour favoriser les vins de Bordeaux. Elle était plutôt perçue comme une opération immobilière orchestrée « par Paris ». Ces réticences tendent à montrer que les professionnels n'ont pas été associés, en amont, à la définition et à la validation du projet de Cité Mondiale du Vin et des Spiritueux. « *C'est une entité qu'on ne connaît pas, une excroissance qui pousse à côté de nous* », notait, par exemple, un acheteur dans une maison de vin bordelaise, quelques mois avant l'inauguration (*L'Express*, 7 mars 1991). Le premier comité de pilotage, créé en 1990, ne comporte que des personnalités du monde entier de premier rang, mais pas de producteurs de taille moyenne locaux. L'absence de concertation est fondamentalement une raison de l'échec de la commercialisation des espaces. La seconde raison de l'échec du projet serait davantage contextuelle. En effet, il semble que le soutien des pouvoirs publics dans la commercialisation a tardé (les pouvoirs publics ne communiquent sur le projet qu'à compter de 1989), créant ainsi un sentiment de suspicion à l'égard du projet. Suspicion renforcée par le temps de gestation très long du projet, dû aux hésitations des pouvoirs publics et à la difficulté de trouver un consensus. Parallèlement, d'autres projets parisiens similaires dans leur finalité ont vu le jour dans les années 90 – Bercy Expo et Rectance de Roissy – créant ainsi une concurrence directe et indirecte (possible comparaison des prix) à la CMVS.

En définitive, le projet de « *premier centre d'affaires international* » de la filière vin et spiritueux s'est révélé être un véritable échec. Très peu d'entreprises bordelaises, notamment parmi les plus petites, ont fait le choix de s'y implanter à tel point qu'en 1995, le concept de

---

<sup>10</sup> Vinexpo est un salon international du vin et des spiritueux réservé aux professionnels, qui se tient tous les deux ans au mois de juin.

marché permanent est abandonné et la Cité Mondiale du Vin et des Spiritueux est rebaptisée « Cité Mondiale », tout court. L'immeuble devient alors un complexe de bureaux classique. Aujourd'hui, ce sont finalement un hôtel, une banque, un restaurant ou encore l'INAO, qui occupent les lieux. Depuis que le thème du vin a été abandonné le centre d'affaires connaît d'ailleurs un vrai succès et organise de nombreux congrès, réunions ou soirées en tous genres. Ce rappel historique des faits permet non seulement d'établir les facteurs explicatifs de cet échec mais, au-delà, pose le contexte traumatisant dans lequel ce projet s'est achevé. En n'associant pas les producteurs de vin au projet qui les concernait, les porteurs du projet de la CMVS ont rompu avec les codes de conduite et les règles à suivre de cette profession. C'est ce que rappelle Panas (1991) dans son analyse : « *le ressentiment exprimé vis-à-vis de la cité est la conséquence de l'impression d'usurpation que les négociants ont ressenti* ».

### **3.2. LE DÉVELOPPEMENT DU PROJET DE CENTRE CULTUREL ET TOURISTIQUE DU VIN**

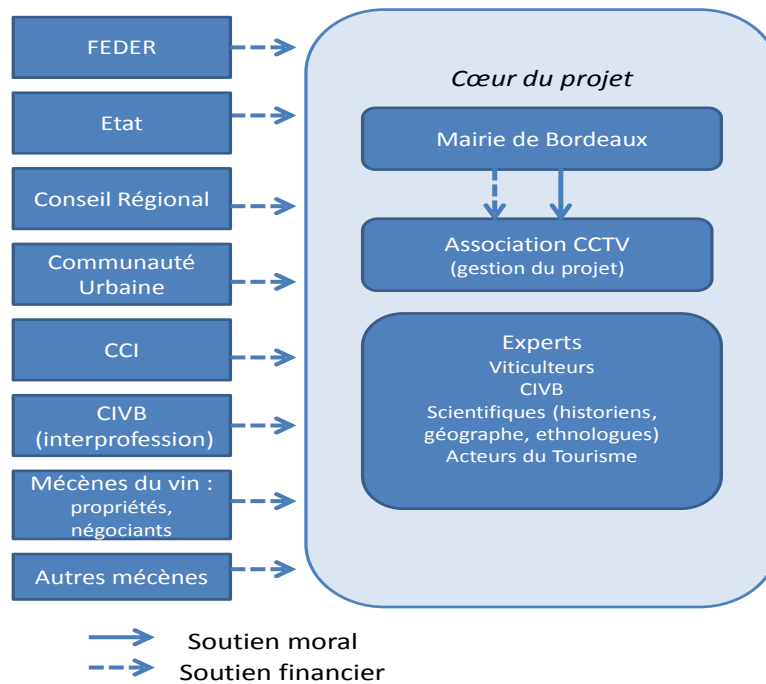
Quelques années après l'ouverture officielle et l'échec de la CMVS, le quartier des Chartrons est, à nouveau, objet de polémiques. En effet, dans le cadre du réaménagement du quartier, une importante partie du patrimoine du XVIIIe est menacée de disparition. Un collectif de passionnés du patrimoine s'associe alors, en 1995, autour de « Bordeaux, Rivières et Vins » (association 1901) pour défendre la sauvegarde des chais de Luze. Dans son manifeste, l'association interpelle la future équipe municipale à travers une question : « *Bordeaux : que fais-tu de ton patrimoine ?* ». Plutôt que de détruire ces chais, elle propose de les utiliser pour y construire un centre culturel dédié aux vins de Bordeaux, à destination du grand public. Dans cette perspective, l'association confie très vite (juillet 1995) ce dossier à un ingénieur culturel, chargé de réaliser une étude de faisabilité. À cette époque, Bordeaux est en train de tourner une page importante de son histoire politique, avec les deux premiers mandats de maire d'Alain Juppé (1995-2004), qui soutient immédiatement ce projet de Centre Culturel et Touristique du Vin (CCTV). L'objectif était alors de proposer « *un établissement d'envergure qui puisse contribuer à l'augmentation de l'offre touristique tout en confirmant son image de capitale mondiale du vin* » (rapport de l'ingénieur culturel, octobre 1998). L'ambition de ce projet est résolument culturelle de par son lien au vin et son rapport au contexte historique (projet ancré dans la restructuration urbaine). Malheureusement, ce dernier ne parvient pas à se concrétiser, faute notamment de portage financier et d'exploitant chargé de gérer l'équipement. Mais l'intérêt même d'un équipement culturel sur le vin à Bordeaux n'est

jamais remis en question par la municipalité. Reste que, douze ans après les premières études de faisabilité, le projet est à l'arrêt.

Ce n'est qu'en 2008 que le projet va refaire surface et prendre une nouvelle tournure sous l'impulsion de nombreux facteurs. Alors que le maire entame son quatrième mandat, que Bordeaux élabore un dossier pour concourir au titre de « capitale européenne de la culture 2013 », que la viticulture subit de plein fouet la crise et exige une mobilisation des pouvoirs publics, la nécessité de construire cet équipement culturel dédié au vin se fait sentir. Ce projet innovant devient alors l'un des pivots de l'attractivité touristique de Bordeaux et de sa région, une manière de drainer les touristes vers les châteaux et donc de déployer l'œnotourisme. L'ancienne équipe en charge de ce projet disparaît et une nouvelle structure est constituée, sous l'impulsion de la conseillère municipale de la Ville de Bordeaux, en charge de la valorisation de la filière viticole et de l'œnotourisme. Cette dernière est une professionnelle du vin, qui a notamment été Présidente de l'Union des Grands Crus de Bordeaux (un « club » très influent qui réunit 130 des plus grands châteaux bordelais). Sa présence dans ce dossier permet, de par son réseau professionnel, d'associer étroitement le monde du vin. Pour concrétiser le projet, elle fait appel, en 2009, à un nouvel ingénieur culturel, autrefois directeur opérationnel du Futuroscope de Poitiers. Un autre emplacement est rapidement décidé pour l'équipement, à l'extrémité nord des Quais rénovés, et non plus dans l'hypercentre de Bordeaux (entre-temps, le quartier des Chartrons s'est construit). En outre, le projet devient encore plus ambitieux et bénéficie du soutien politique et financier de la mairie de Bordeaux (« *Je ne veux pas d'un musée riquiqui avec trois barriques et trois pressoirs* », déclarera le maire à *Sud Ouest*, le 28 septembre 2010), avec un budget quasiment multiplié par dix par rapport aux premières études et un geste architectural très novateur et audacieux (dont la forme évoque le mouvement du vin qui tourne dans le verre). Par ailleurs, les moyens multimédias de la scénographie moderne sont mis à disposition du récit de « la civilisation » du vin en général et pas uniquement des vins de Bordeaux. L'objectif est finalement de faire du CCTV « la » référence mondiale, à l'image des vins de Bordeaux. Vingt ans après les premières réflexions sur le sujet, l'équipe en charge de ce projet obtient finalement l'adhésion des professionnels du vin et de l'ensemble des collectivités locales, à l'exception du Conseil Général<sup>11</sup> (cf. figure N°2 pour un schéma des parties prenantes du projet).

---

<sup>11</sup> Le Conseil général de la Gironde a refusé de participer à un projet qu'il considère comme « *somptuaire*, au regard de la situation sociale d'une majorité de viticulteurs girondins (*Sud Ouest*, 15 mai 2012).



**Figure N°2 : Parties prenantes du projet CCTV**

Le Centre Culturel et Touristique du Vin devrait être inauguré en 2016, sur une surface de 10.000 m<sup>2</sup>, pour un budget total de 63 millions d’euros, financé par des fonds publics, privés et européens. À ce moment-là, la Ville de Bordeaux disposera enfin d’un lieu emblématique dédié au vin – une « *cathédrale du vin* » – qui prévoit d’accueillir 425.000 visiteurs par an.

### 3.3. QUELS LIENS ENTRE LES DEUX PROJETS ?

L’investigation narrative autour des projets de Cité Mondiale du Vin et des Spiritueux, d’une part, et de Centre Culturel et Touristique du Vin, d’autre part, permet de comparer ces deux équipements sur un certain nombre de critères objectifs (cf. tableau N°1).

	CMVS	CCTV <sup>12</sup>
Temps de gestation	10 ans (1981-1991)	21 ans (1995-2016)
Principal porteur du projet	Société de promotion immobilière parisienne, la SARI-SEERI	Ville de Bordeaux
Chef de projet	Architecte urbaniste	Ingénieur culturel
Objectif – Contenu	Centre d’affaires ayant pour objet la création d’un marché permanent du vin	Centre culturel et touristique ayant pour objet la civilisation mondiale du vin
Orientation	Économique (projet immobilier axé sur le commerce du vin)	Culturelle et économique (tourisme autour de la vigne et du vin)

<sup>12</sup> Les caractéristiques évoquées ici, pour le CCTV, sont celles du projet actuel.

Cible	Professionnels du vin français et étrangers (étrangers 68 % / français 32 %)	Grand public français et étranger (touristes 70 % / locaux 30 %)
Impact sur la dynamique concurrentielle vins de Bordeaux vs. vins étrangers	La concurrence avec les NPP est institutionnalisée (la Cité offre une vitrine aux vins étrangers)	L'équipement est une plateforme touristique vers la visite des vignobles et châteaux bordelais (« hub » viticole)
Postulat de départ	Bordeaux, capitale mondiale du vin	Bordeaux, capitale mondiale du vin
Budget	91,5 M€	63 M€
Financement	Privé (promoteur immobilier)	Public/Privé (20 % de la Ville de Bordeaux)
Surface	4.000 m <sup>2</sup> de marché permanent et 8.000 m <sup>2</sup> de bureaux	10.000 m <sup>2</sup>
Soutien politique	Ce projet s'est développé en marge des agendas politiques, même si les collectivités locales l'ont soutenu timidement (pas de communication avant 89)	Le Maire de Bordeaux, Alain Juppé, a décidé de faire de ce projet une priorité politique (communication régulière sur le sujet)
Implication du monde du vin	Le projet a été monté sans associer les professionnels du vin à Bordeaux	Les professionnels du vin financent le projet, via le CIVB (9 %) et des dons privés (24 %)
Architecture	Édifice en verre, qui rompt avec le style classique de la ville	Forme unique, venant rappeler le mouvement du vin dans le verre
Localisation	Quartier historique des Chartrons, où se fit pendant deux siècles l'essentiel du négoce du vin (dans le centre-ville de Bordeaux)	Aux pieds du nouveau pont Chaban-Delmas (2013), au design très moderne (dans le nord de Bordeaux)

**Tableau N°1: Comparaison CMVS vs. CCTV**

L'analyse du tableau N°1 fait ressortir que les projets de CMVS et de CCTV sont des concepts distincts aux enjeux et aux positionnements très différents. Seuls le produit autour duquel le concept est bâti (en l'occurrence, le vin) et le postulat de départ (Bordeaux, capitale mondiale du vin) sont similaires. Dans les deux cas, on peut également considérer qu'on a affaire à des projets de grande ampleur pour la Ville de Bordeaux, même si le budget de la Cité Mondiale du Vin et des Spiritueux est 45 % plus élevé que celui du Centre Culturel et Touristique du Vin. Pour le reste, tout oppose le centre d'affaires à destination des professionnels, inauguré en 1991, et le centre culturel à destination du grand public, qui verra le jour en 2016. Ceci est d'ailleurs confirmé par nos différents répondants :

• « Ça n'a strictement rien à voir ! [...]. La Cité Mondiale du Vin, c'est un projet qui n'a aucun rapport avec [le CCTV] ! La Cité Mondiale du Vin, c'était l'idée de réunir, dans un lieu unique, des professionnels du vin qui installeraient leurs bureaux. En particulier des gens du négoce [...]. Jamais la Cité Mondiale du Vin n'a eu pour vocation d'accueillir du public, de présenter le vin et tout ça ».

• « *Le projet de la Cité Mondiale, malgré son nom, n'avait rien à voir avec le projet que nous avons [...]. La Cité Mondiale, ça a été un projet immobilier, porté par un promoteur immobilier, qui a eu cette idée de créer quelque chose sur la thématique vin [...]. Son idée, c'était de faire un Vinexpo permanent, c'est-à-dire qu'il y ait des vins du monde entier qui soient vendus dans un seul lieu. Mais l'idée de départ, c'était vraiment un projet immobilier, c'est-à-dire rentabiliser un ensemble de bureaux [...]. Pour moi, c'est un projet qui n'a absolument rien à voir ! Mais vraiment ! Ni dans sa thématique, ni dans sa structure, ni dans ses objectifs. Non, non, dans rien du tout !* ».

D'ailleurs, les médias ne font aucune confusion entre ces deux projets et n'établissent aucun parallèle (parmi tous les articles de presse mobilisés dans cette recherche sur le CCTV, un seul fait brièvement référence à la CMVS). Dès lors, on peut être surpris que l'échec passé de la CMVS ait été systématiquement cité par les professionnels du vin, auprès des chefs de projets (tant au milieu des années 1990 qu'à la fin des années 2000), lorsque ces derniers présentaient leur projet de centre culturel du vin, comme en témoignent les verbatims suivants :

• « *[A l'époque, il y a un point] qui m'est rappelé sans arrêt [...] c'est que la Cité Mondiale du vin a été un échec [et qu'il] ne faut pas retomber sur les démons de la Cité Mondiale du vin. [C'était] le grand échec qui nous était mis au-dessus de la tête, en permanence [quand on parlait du] projet du centre culturel du vin [...]. Il faut voir le contexte. Il y a le traumatisme de la Cité Mondiale du vin à l'époque [...]. Le problème des échecs, [c'est] qu'ils traumatisent au-delà de leur signification [...]. Chaque fois où je suis venue en essayant d'expliquer le projet, avant même de comprendre ce que pouvait être le projet, la première remarque qui m'était faite [c'était] : "Ah, mais vous n'allez pas recommencer la Cité Mondiale du vin ! Vous savez que c'est un échec ?". [...] [Il y a] un traumatisme très, très fort qui est : "On nous a collé cette verrue qui a loupé. Il ne s'agirait pas d'en refaire une deuxième !". Donc, comme tout ce qui est de cet ordre-là, on est au-delà de ce qui est rationnel, si vous voulez [...]. Le premier contact c'était de l'ordre de l'épidermique* » (Chef de projet n°1, 1995-2008).

• « *La Cité Mondiale, je la cite, parce que, moi, elle m'a pollué. Parce qu'on a mis très longtemps à faire comprendre que la Cité Mondiale était un Vinexpo permanent. Donc un projet Business to Business économique, alors que nous on construisait un projet touristique culturel. On ne parle pas de la même chose quoi ! Rien à voir ! Rien à voir ! Mais ça a été [insistant]... [...]. Il y avait un peu confusion avec ce qu'on pouvait faire nous. Donc ça, ça a été une grande mise en garde : [...] "Attention à la Cité Mondiale du vin !"* » (Chef de projet n°2, 2009-2016).

Pour les producteurs et les négociants du Bordelais, la déconvenue cuisante de la Cité Mondiale du vin est effectivement source d'inquiétude et de scepticisme quant à la pertinence d'un nouveau projet lié au vin. Les verbatim, ci-dessus, illustrent ainsi la frilosité post-échec durable des professionnels du vin, alors même que l'équipement qui leur est présenté est – nous venons de le voir – radicalement différent. Une telle attitude souligne la difficulté à accueillir favorablement l'innovation dans une filière très traditionnelle.



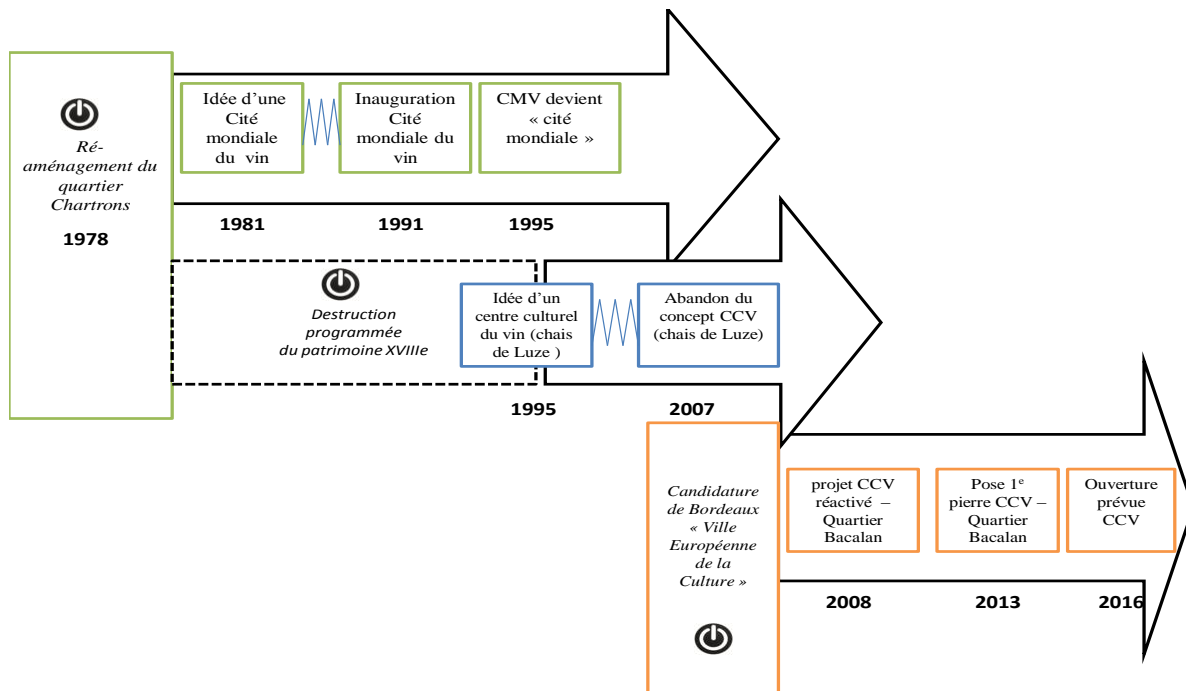
Il semble par ailleurs que cet amalgame soit aussi le fait de personnalités politiques, en l'occurrence opposées au projet de centre culturel. C'est le cas notamment du Conseil Général de la Gironde, seule collectivité locale à ne pas financer le projet : « *Le Centre culturel du vin [...] n'est jamais qu'une opération architecturale et patrimoniale comme autrefois la Cité mondiale du vin quai des Chartrons, dont on sait ce qu'elle est devenue* », note ainsi le vice-président du Conseil Général (*Sud Ouest*, 19 novembre 2010)<sup>13</sup>. « *[Le projet de Centre Culturel et Touristique du Vin est] très ambitieux [...]. Pour certains d'entre nous nous avons un peu le goût amer du souvenir de la Cité Mondiale du Vin qui était aussi un projet ambitieux, mais qui n'a pas su tenir dans le temps* », faisait aussi remarquer une élue socialiste au Maire UMP de Bordeaux, le 27 septembre 2010<sup>14</sup>. D'une façon générale, la Cité Mondiale du Vin et des Spiritueux est devenue un « *exemple de ce qu'il ne faut pas [faire]* », pour reprendre les propos d'un homme politique bordelais, chef de file de l'opposition. L'amalgame est ici entretenu à des fins de jeu politique.

Si ces deux projets n'ont rien à voir dans leurs modalités et dans leurs finalités, il n'en demeure pas moins que des éléments contextuels ont pu favoriser la confusion réalisée. En effet, comme schématisé ci-après (cf. figure N°3), le projet de centre culturel du vin prend place dans le contexte d'échec et de polémique de la cité mondiale. De plus, la première version du projet de centre culturel du vin est née de la même volonté de préservation et réaménagement du quartier des Chartrons. Ces éléments contextuels sont sans doute des éléments facilitateurs de la confusion entre ces deux projets pourtant différents.

---

<sup>13</sup> De la même façon, lors d'un conseil de quartier, en octobre 2011, « *un riverain s'est interrogé sur les risques de flop, à l'image de la Cité mondiale du Vin* » ([www.bordeaux.fr](http://www.bordeaux.fr)). On retrouve également ce type de réactions du grand public sur les forums Internet : « *Je me demande si il y a une vraie utilité de créer un tel pôle sachant le flop de la Cité Mondiale du Vin* », réagit un internaute en réaction à un article du journal *Sud Ouest* sur le CCTV.

<sup>14</sup> « *Sur la Cité Mondiale, vraiment je voudrais insister sur le fait que ça n'a strictement rien à voir. La Cité Mondiale était destinée aux professionnels du vin, là notre cible c'est le grand public, donc c'est vraiment quelque chose de tout à fait différent* », réagit ce jour-là Alain Juppé ([www.bordeaux.fr](http://www.bordeaux.fr)).



**Figure N°3 : Frise chronologique des lignes de projets innovants**

En définitive, nous retiendrons deux idées fortes de notre analyse empirique :

- L'échec de la Cité Mondiale du Vin et des Spiritueux, lié notamment à l'absence préalable de consultation des professionnels du vin, a « *marqué les esprits, même inconsciemment* », au point qu'on peut parler de véritable « *traumatisme* ».
- Cet échec de grande ampleur a pesé, par la suite, y compris longtemps après, dans le développement du Centre Culturel et Touristique du Vin, alors même que ces deux équipements d'envergure n'ont *a priori* pas d'autres points communs que d'être des « *projets liés au vin, qui sortent de l'ordinaire* ». Cet échec a pesé dans la difficulté de faire adhérer les professionnels à ce projet, et a sans doute, par effet de rebond, affecté la longueur du processus d'émergence de ce projet d'envergure lié au vin

#### 4. DISCUSSION

Suite au choc psychologique provoqué par l'échec de la Cité Mondiale du Vin et des Spiritueux, les professionnels bordelais du vin sont devenus méfiants face aux nouvelles idées proposées en matière d'équipements urbains sur la thématique « vin ». Une telle observation nous permet d'établir que l'échec d'un projet de grande ampleur peut avoir des conséquences durables sur l'attitude ultérieure des acteurs en matière d'innovation, y compris sur des projets

en-dehors de la « *lignée* » ou de la « *trajectoire* » initiale (Maidique et Zirger, 1985 ; Hatchuel et al., 1998 ; Lynn et al., 1996 ; Ben Mahmoud-Jouini, 2004). L'étude nous suggère aussi qu'il existe des conditions qui favorisent cette confusion entre projets appartenant à des lignées d'innovation différentes.

À l'instar de Välikangas et al. (2009), nous pouvons ainsi parler de véritable traumatisme post-échec, laissant des traces sur les plans affectif, cognitif et conatif (Rosenberg et Hovland, 1960). Plus précisément, en transposant le vocabulaire utilisé par Charreire (1993), il apparaît que le trauma d'innovation n'est pas forcément « *centré sur le projet* » d'origine. Au contraire, il peut « *migrer à distance du projet* » et avoir des conséquences sur un nouveau projet, que celui-ci ait – ou non – un lien fort avec le projet ayant échoué. En ce sens, l'échec d'un projet revêt un caractère très générique pour les acteurs, au-delà de sa spécificité initiale (enjeux, objectifs, positionnement, etc.). Les individus ayant connu une expérience émotionnelle marquante d'échec (Coget et al., 2009) peuvent ainsi développer un état d'esprit général négatif face à la nouveauté, c'est-à-dire une faible prédisposition à accueillir favorablement de nouveaux projets. Ils ont effectivement tendance à surestimer la probabilité de survenance d'un nouvel échec. Sur ce point, il convient de souligner, à la lumière de nos résultats empiriques, qu'un individu peut tout à fait être traumatisé par l'échec d'un projet, sans pour autant que ledit projet ait été, pour lui, un objet d'investissement affectif (Dubouloy, 2005). Autrement dit, le trauma d'innovation, traditionnellement attribué aux porteurs de projets dans la littérature (Cusin, 2009 ; Välikangas et al., 2009), peut parfaitement concerner des parties prenantes très faiblement impliquées dans le projet (en l'occurrence ici les professionnels de la filière vin). En écho à l'article de Charreire Petit et al. (2013), nous montrons aussi que le rôle inhibiteur des émotions négatives peut également s'observer dans un contexte d'innovation ouverte (Chesbrough, 2003).

En définitive, nous établissons ici que l'échec d'un projet de grande ampleur peut avoir un impact durable 1) sur des projets de nature très différente (ou, en tous cas, ayant un lien très faible) et 2) sur des individus faiblement impliqués dans le projet initial. L'idée d'un « *apprentissage émotionnel à distance de l'échec* », qui en découle, constitue le résultat principal de cette recherche. Il permet, en outre, de discuter de plusieurs résultats théoriques complémentaires. Tout d'abord, il ressort de cette étude que le phénomène d'apprentissage émotionnel à distance de l'échec est la conséquence directe des raccourcis mentaux des individus (Tversky et Kahneman, 1974). Leur démarche heuristique conduit notamment à ce

que des liens faibles entre les projets soient perçus – à tort – comme des liens forts. Il semble notamment que la proximité dans le temps entre les deux projets ait favorisé les simplifications cognitives. La littérature parle, dans ce cas-là, d'un effet d'accessibilité mentale. Sur ce point, rappelons effectivement que le concept de marché permanent est abandonné en 1995, l'année même où sont lancées les premières études de faisabilité sur le Centre Culturel et Touristique du Vin. Toutefois, le fait que les réactions des professionnels soient exactement les mêmes, en 2008, lors de la relance du projet par la Ville de Bordeaux, souligne l'impact durable d'un échec dans la représentation et le jugement intuitif des individus. Le caractère continu du traumatisme contredit d'ailleurs les travaux de Shepherd et Cardon (2009), selon lesquels le choc émotionnel s'amenuise au fil du temps. Pour ce qui a trait aux heuristiques, nous sommes également en mesure de confirmer que la manière dont un nouveau projet est présenté aux individus influe, de façon très nette, sur leurs préférences. En effet, on observe ici que des caractéristiques mineures, communes aux deux projets – telles que le postulat de départ, relatif à la notoriété mondiale des vins de Bordeaux – ont eu un impact décisif sur la représentation des professionnels. Les individus se forgent donc une représentation symbolique de l'échec (projet de grand ampleur, équipement liés au vin, postulat de notoriété mondiale du vignoble bordelais, geste architectural, etc.), qui biaise leur perception future et les conduit à effectuer des raisonnements très simplifiés – voire simplistes – au point d'ignorer les critères de comparaison *a priori* les plus pertinents d'un point de vue rationnel, tels que le contenu, la cible ou encore les enjeux stratégiques des projets (Slovic et Lichtenstein, 2003 ; Gollier et al., 2003). En définitive, la réticence initiale des professionnels face au second projet s'explique par l'heuristique de représentativité (Tversky et Kahneman, 1974), qui repose sur le fait que les individus n'ont retenu que des éléments très parcellaires et faiblement représentatifs du premier projet ayant échoué. Une telle conclusion peut être rapprochée de l'un des points clés du raisonnement de Morel (2002), à savoir que des professionnels très compétents dans leur domaine sont susceptibles d'avoir des « *schémas intuitifs et perceptifs enfantins* » et de raisonner comme « *l'homme de la rue* »<sup>15</sup>. Cette recherche permet justement de comprendre pourquoi les professionnels qualifiés et le grand public peuvent être amenés à raisonner de la même manière. En l'occurrence, cela s'explique ici par l'absence d'implication du monde du vin dans le premier projet. L'apprentissage mal

---

<sup>15</sup> Les verbatim présentés dans la partie empirique montrent effectivement que les raccourcis mentaux des professionnels du vin sont exactement les mêmes que ceux du grand public s'exprimant lors des conseils de quartier et sur les forums Internet.

fondé (Levinthal et March, 1993) des professionnels semble effectivement lié à leur méconnaissance du projet malheureux. Autrement dit, il apparaît qu'une très faible implication dans le projet, couplé à un manque de communication des porteurs du projet, entraînent un manque d'informations. La représentation superficielle du projet, qui en résulte, peut alors conduire à des raccourcis mentaux, tels que le fait d'établir un parallèle entre des projets n'ayant rationnellement aucun lien fondamental entre eux.

## CONCLUSION

Dans cette recherche, nous poursuivons l'objectif d'étudier l'impact, dans la durée, d'un échec de grande ampleur sur l'attitude d'individus non-décideurs à l'égard d'un nouveau projet innovant, différent du projet ayant échoué. Dans cette perspective, nous avons réalisé une étude de cas longitudinale et rétrospective à l'aide d'entretiens semi-directifs centrés et de données secondaires (études de faisabilité, articles de presse, mémoires datant du début des années 90, etc.). Ainsi, nous nous sommes intéressés à deux projets ayant vu le jour, à Bordeaux, dans le monde du vin. Il s'agit, en l'occurrence, d'un projet de marché permanent à destination des professionnels (CMVS) et d'un projet de centre culturel et touristique à destination du grand public (CCTV). Plus précisément, nous avons étudié les conséquences de l'échec de la Cité Mondiale des Vins et des Spiritueux sur le jugement porté ultérieurement, par les professionnels du vin, sur le Centre Culturel et Touristique du Vin. Nous montrons finalement l'existence d'un apprentissage émotionnel à distance de l'échec. Ce résultat soutient deux apports importants pour la littérature. Tout d'abord, nous mettons en évidence que l'idée d'un marquage somatique post-échec dans la mémoire des individus, qui les rend plus frileux en matière d'innovation, est également valable pour des projets ne relevant pas de la même « lignée ». Ensuite, nous soulignons que ce trauma d'innovation concerne aussi des individus n'ayant pas investi affectivement dans le projet malheureux. Il ressort également de notre étude que le phénomène d'apprentissage émotionnel à distance de l'échec est le fruit des démarches heuristiques (effet d'accessibilité mentale, effet de représentativité, etc.) utilisées par des professionnels pourtant très compétents dans leur domaine. Celles-ci sont liées notamment à leur très faible niveau d'implication dans le projet ayant échoué.

Si le traumatisme post-échec explique – pour partie – le temps de gestation très long du second projet (environ 20 ans), il n'en demeure pas moins que ce dernier verra finalement le jour en 2016. Plus encore, le Centre Culturel et Touristique du Vin a même pu compter sur le

soutien financier des professionnels du vin, pourtant réticents à l'origine. Cela montre que leurs résistances initiales ont été surmontées par les porteurs du projet. Un tel constat ouvre la voie à des implications managériales. En effet, c'est en faisant participer les professionnels au second projet – ce qui n'avait pas été fait, répétons-le, pour le précédent – que les porteurs du projet ont pu entreprendre un travail pédagogique permettant aux professionnels de mieux distinguer les deux équipements. On peut supposer ici qu'en étant associés plus étroitement à la démarche, leur raisonnement est devenu plus rationnel et moins heuristique. Avec le temps, ils ont vraisemblablement accédé à un niveau d'informations bien supérieur à ce qu'il était lors de la première expérience. Ce faisant, ils ont certainement pu prendre conscience de la pertinence du projet de centre culturel et touristique sur le vin et réaliser que ce dernier n'avait absolument rien à avoir avec le centre d'affaires créé en 1991. Sur le plan managérial, il ressort finalement ici l'importance qu'il y a, pour les décideurs, à être transparents et à tirer immédiatement les leçons d'un échec pour en produire du sens, au lieu d'en faire un sujet tabou. Cette pédagogie post-échec permettrait ainsi d'éviter des simplifications cognitives (en particulier, l'établissement d'un lien inapproprié entre un nouveau projet et un revers passé), qui sont ensuite des freins à l'innovation, comme le révèle cette étude.

Cette recherche présente toutefois quelques limites. En effet, lorsqu'ils se sont entretenus avec des professionnels de la filière vin pour présenter le projet de Centre Culturel et Touristique du Vin, les deux chefs de projet ont capté des réactions « à chaud », qui ne favorisent pas une certaine prise de recul. D'ailleurs, d'après Autissier et Moutot (2007), il est tout à fait usuel que la première manifestation des individus soit négative, lorsqu'un nouveau projet leur est présenté. Selon Coget et al. (2009), la plupart des chercheurs s'accordent aussi sur le fait que le jugement intuitif repose sur l'expérience passée, c'est-à-dire la somme des événements constitutifs de la vie d'un individu. Il n'est donc pas surprenant que l'exemple de la Cité Mondiale du Vin et des Spiritueux ait été évoqué spontanément par les professionnels. Pour autant, la répétition du phénomène dans le temps nous conforte dans l'idée selon laquelle nous avons bien affaire ici à un trauma d'innovation. A ce titre, dans une recherche ultérieure, il pourrait être intéressant de déterminer si l'ancienneté d'un projet infructueux n'est pas de nature à amplifier les émotions provoquées par l'échec. Cela pourrait peut-être s'expliquer par une tendance des individus, au fil du temps, à accorder un poids excessif aux représentations négatives associées à l'échec lorsque celui-ci n'a pas fait l'objet d'une communication claire au départ. Une autre limite de ce manuscrit a trait à la validité externe des conclusions



auxquelles nous parvenons. En effet, le Centre Culturel et Touristique du Vin est un projet public, soutenu par la Ville de Bordeaux, et non pas un projet classique d'entreprise. Ceci dit, cela correspond à un cas d'innovation ouverte, très répandu aujourd'hui dans l'univers des organisations. Qui plus est, le contexte particulier du cas étudié ici – en l'occurrence, dans le secteur des vins de Bordeaux – ouvre la voie à de nouvelles réflexions dans le champ des théories de la cognition. Par exemple, on peut se demander si les succès passés au sein d'une filière ne conduisent pas les professionnels à rechercher systématiquement des informations qui renforcent leurs choix passés (Robbins et al., 2006). Cet « effet de confirmation » pourrait peut-être expliquer l'attitude des professionnels du vin à l'égard de l'échec de la Cité Mondiale du Vin et des Spiritueux, qui semble avoir été « récupéré » pour prouver les dangers des projets allant à contre-courant de la tradition.

## RÉFÉRENCES

- Arrègle J.-L. et Powell T.C.**, 2009, "Pour une approche plus équilibrée de la performance des firmes", *Revue Française de Gestion*, 196, pp. 147-165.
- Autissier D. et Moutot J.-M.**, 2007, *Méthode de conduite du changement*, Dunod.
- Baumard P. et Starbuck W.H.**, 2005, "Learning from Failures: Why It may not Happen", *Long Range Planning*, 38(3), pp.1-18.
- Ben Mahmoud-Jouini S.**, 2004, "Management des connaissances et des apprentissages dans les entreprises multi-projets : le cas des stratégies d'offres innovantes" in G. Garel, V. Giard et C. Midler (éds.) *Faire de la recherche en management de projet*, Paris, Vuibert, pp. 225-245.
- Broihanne M.-H., Merli M. et Roger P.**, 2005, "Le comportement des investisseurs individuels", *Revue Française de Gestion*, 157, pp. 145-168.
- Brown R. et Kulik, J.**, 1977, "Flashbulb memories", *Cognition*, 5 (1), pp. 73-99.
- Cannon M.D. et Edmondson A.C.**, 2005, "Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently): How Great Organizations Put Failure to Work to Innovate and Improve", *Long Range Planning*, 38(3), pp. 299-319.
- Carmeli A.**, 2007, "Social Capital, Psychological Safety and Learning Behaviours from Failure in Organisations", *Long Range Planning*, 40, pp.30-44.
- Carmeli A. et Schaubroeck J.**, 2008, "Organisational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures", *Long Range Planning*, 41(2), pp.177-196.
- Carmeli A. et Gittell J.H.**, 2009, "High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), pp. 709-729.
- Cheng Y.-T. et Van de Ven A.H.** (1996), "Learning the Innovation Journey: Order out of Chaos?", *Organization Science*, 7(6), pp. 593-614.
- Charreire S.**, 2003, "Les rôles de la migration et de la légitimation des savoirs dans l'apprentissage organisationnel : études de cas ", *Finance, Contrôle Stratégie*, 6(2), pp. 115-153.
- Charreire Petit S., Cusin J. et Loubaresse E.**, 2013, "Apprendre malgré l'échec : le cas d'une inéligibilité à la labellisation pôle de compétitivité", *Management International*, 17(4), pp. 104-120.
- Charreire S. et Durieux F.**, 2003, "Explorer et tester : deux voies pour la recherche" in R.-A. Thiétart (éd.) *Méthodes de recherche en management*, 2<sup>ème</sup> Ed., Dunod, pp. 57-81.
- Chesbrough, H.**, 2003, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Coget J.-F., Haag C. et Bonnefous A.-M.**, 2009, "Le rôle de l'émotion dans la prise de décision intuitive : zoom sur les réalisateurs-décideurs en période de tournage", *M@n@gement*, 12(2), pp. 118-141.
- Cusin J.**, 2011, "Vers la création d'une culture du « droit à l'erreur » dans les entreprises innovantes", *Gérer & Comprendre*, 104, pp. 36-47.
- Cusin J.**, 2009, "La réalité de l'apprentissage par l'échec en entreprise : une approche behavioriste enrichie des émotions", *Management International*, 13(4) pp. 27-45.
- Cyert R.M. et March J.G.**, 1963, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewoods Cliff, Prentice-Hall.
- Damasio A.**, 1998, *Descartes' error : Emotion, reason, and the human brain*, New York : Bard/Avon Books.
- Dubouloy M.**, 2005, "La contribution des récits et de la psychanalyse à la gestion du changement", *Revue Française de Gestion*, 159, pp. 267-282.

- Dumez H. et Jeunemaître A.**, 1995, "Savoirs et décisions : réflexions sur le mimétisme stratégique" in F. Charue-Duboc (éd.) *Des savoirs en actions : contributions de la recherche en gestion*, L'Harmattan, pp. 25-49.
- Edmondson A.**, 2011, "Strategies for Learning from Failure", *Harvard Business Review*, 89(4), pp. 49-55.
- Garcia-Prieto P., Tran V. et Wranik T.**, 2005, "Les théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions : une clé pour comprendre le vécu émotionnel au travail" in N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze et K. Migonac (éds.) *Comportement organisationnel (Vol. 1) - Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, De Boeck, pp. 196-222.
- Girin, J.**, 1989, "L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations", Communication à la journée d'étude « La recherche-action en action et en question », AFCET, Collège de systémique, École centrale de Paris, 10 mars.
- Gollier C., Hilton D. et Raufaste E.**, 2003, "Daniel Kahneman et l'analyse de la décision face au risque", *Revue d'Économie Politique*, 3, pp. 295-308.
- Greve H.R.**, 2003, *Organizational Learning from Performance Feedback – A Behavioral Perspective on Innovation and Change*, Cambridge University Press.
- Hatchuel A., Chapel V., Deroy X. et Le Masson P.**, 1998, "Innovation répétée et croissance de la firme", rapport de recherche, CNRS, septembre.
- Kahneman D. et Tversky A.**, 1979, "Prospect Theory : an analysis of decision under risk", *Econometrica*, 47(2), pp. 263-291.
- Lant T.K. et Hurley A.E.**, 1999, "A Contingency Model of Response to Performance Feedback: Escalation of Commitment and Incremental Adaptation in Resource Investment Decisions", *Group and Organization Management*, 24(4), pp. 421-437.
- Lazarus R.S. et Folkman S.**, 1984, *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- Leonard-Barton D.**, 1995, *Wellsprings of Knowledge – Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press.
- Levinthal D.A. et March J.G.**, 1993, "The Myopia of Learning", *Strategic Management Journal*, 14(4), pp. 95-112.
- L'Haridon O. et Paraschiv C.**, 2009, "Choix individuels et décision fondée sur l'expérience : une étude expérimentale", *Revue économique*, 60(4), pp. 949-978.
- Lounamaa P.H. et March J.G.**, 1987, "Adaptive Coordination of a Learning Team", *Management Science*, 33(1), pp. 107-123.
- Lynn G.S., Morone J.G., Paulson A.S.**, 1996, "Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process", *California Management Review*, 38(3), pp. 8-37.
- Madsen P.M. et Desai V.**, 2010, "Failing to Learn? The Effects of Failure and Success on Organizational Learning in the Global Orbital Launch Vehicle Industry", *Academy of Management Journal*, 53(3), pp. 451-476.
- Maidique M.A. et B.J. Zirger**, 1985, "The New Product Learning Cycle", *Research Policy*, 14(6), pp. 299-313.
- March J.G., Sproull L.S. et Tamuz M.**, 1991, "Learning from Samples of One or Fewer", *Organization Science*, 2(1), pp. 1-13.
- Mazars-Chapelon A.**, 2001, *Outils de gestion, cognition, émotion. Vers la compréhension de la prolifération d'outils de gestion dans les organisations*, Thèse de doctorat de l'Université Paris IX Dauphine.
- Miles M. et Huberman M.**, 2003, *Analyse des données qualitatives : Méthodes en Sciences Humaines*, Editions De Boeck, 2<sup>ème</sup> Ed., Bruxelles.

- Miller D.**, 1993, *Le paradoxe d'Icare : comment les grandes entreprises se tuent à réussir*, Editions ESKA.
- Morel C.**, 2002, *Les décisions absurdes : Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Gallimard.
- Parrott G.W. et Spackman M.P.**, 2000, *Emotion and memory* In M. Lewis & J. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of Emotions* (Vol. 2, pp. 476-490). New York : The Guilford Press.
- Robbins S., Judge T. et Gabilliet P.**, 2006, *Comportements organisationnels*, 12ème édition, Pearson Education.
- Romelaer P. et Lambert G.**, 2001, "Décisions d'investissement et rationalités" in G. Charreaux (éd.) *Images de l'investissement*, Vuibert.
- Rosenberg M.J. et Hovland C.I.**, 1960, "Cognitive, Affective and Behavioral Components of Attitudes." In M. J. Rosenberg, C. I. Hovland (eds.), *Attitude Organization and Change: An Analysis of Consistency Among Attitude Components*. New Haven: Yale University Press.
- Roux-Dufort C.**, 1997, "L'apprentissage organisationnel post-crise", Thèse de doctorat de l'Université Paris IX Dauphine.
- Royer I.**, 2003, "Why Bad Projects Are So Hard to Kill?", *Harvard Business Review*, pp. 49-56.
- Scherer, K.R.**, 1984, "On the nature and function of emotion : A component process approach" In K. R. Scherer & P. Ekman (Eds.), *Approaches to emotion* (pp. 293-317). Hillsdale, NJ : Erlbaum.
- Shepherd D.A.**, 2004, Educating Entrepreneurship Students about Emotion and Learning from Failure, *Academy of Management Learning and Education*, 3 (3), pp. 274-287.
- Shepherd D.A.**, 2003, "Learning from Business Failure: Propositions of Grief Recovery for the Self-Employed", *Academy of Management Review*, 28(2), pp. 318-328.
- Shepherd D.A. et Cardon M.S.**, 2009, "Negative Emotional Reactions to Project Failure and the Self-Compassion to Learn from the Experience", *Journal of Management Studies*, 46(6), pp. 923-949.
- Shepherd D.A., Patzelt H. et Wolfe M.**, 2011, "Moving Forward From Project Failure : Negative Emotions, Affective Commitment, and Learning from the Experience", *Academy of Management Journal*, 54(6), pp. 1129-1259.
- Sitkin S.B.**, 1992, "Learning through Failure : the Strategy of Small Losses" in B.M. Staw et L.L. Cummings édés., *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, Vol. 14, Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Slovic P.**, 1997, "Trust, emotion, sex, politics, and science : Surveying the risk-assessment battlefield", In M. H. Bazerman, D. M. Messick, A. E. Tenbrunsel et K. A. Wade-Benzoni (Eds.), *Environment, ethics, and behavior*, p. 277-313.
- Slovic P. et Lichtenstein S.**, 1968, "Relative importance of probabilities and payoffs in risk-taking", *Journal of Experimental Psychology monographs*, 78, pp. 1-18.
- Staw B., Sandelands L.E. et Dutton J.E.**, 1981, "Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: a Multi-Level Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 26(4), pp. 501-524.
- Tversky A. et Kahneman D.**, 1979, "Belief in the law of small numbers", *Psychological Bulletin*, 76, pp. 105-110.
- Tversky A. et Kahneman D.**, 1974, "Judgment under uncertainty: Heuristics and biases", *Science*, 185, pp. 1124-1131.
- Välakangas L.; Hoegl M. et Gibbert M.**, 2009, "Why learning from failure isn't easy (and what to do about it): Innovation trauma at Sun Microsystems", *European Management Journal*, 27(4), pp.225-233.