

Les conditions d'une persistance appropriée dans un projet : le cas du Centre Culturel et Touristique du Vin

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

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

Résumé :

La littérature en sciences de gestion offre une vision très contrastée de la persistance en situation d'adversité. Si la plupart des auteurs portent un regard plutôt négatif sur ce comportement – associé à l'inertie organisationnelle (Finkelstein et Hambrick, 1990) ou à l'escalade de l'engagement (Staw, 1976) – d'autres suggèrent, au contraire, que la persévérance est un facteur clef de succès en matière d'innovation (Lynn et al., 1996). De telles divergences soulignent l'ambiguïté du terme de persistance dans le langage courant, qui renvoie autant à l'obstination et à l'acharnement qu'à la ténacité et à la détermination. La question se pose alors de savoir à quelles conditions la persistance dans un projet se révèle – ou non – appropriée dans une organisation. Pour répondre à cette question nous étudions, de façon qualitative et longitudinale, le projet de la Ville de Bordeaux de lancer un 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 a été initié en 1995, à l'occasion du premier mandat de Maire d'Alain Juppé, et verra enfin le jour en 2016 – sous le nom de « *Cité des Civilisations du Vin* » – après avoir connu plusieurs échecs. Il ressort finalement de notre étude processuelle (Langley, 1999 ; Langley et al., 2013) que persister dans un projet peut avoir du sens : 1) si un leader emblématique fait du projet une priorité stratégique et est capable d'imposer le consensus parmi toutes les parties prenantes, 2) si l'environnement externe change et voit notamment émerger de nouvelles opportunités de choix pour relancer le projet et 3) si le projet marque une rupture assez nette avec les tentatives passées et se trouve renforcé par des succès de projets similaires en termes de vision stratégique.

Mots-clés : persistance – escalade – projet – échec – équipement culturel

INTRODUCTION

Dans une interview accordée en 2007, l'inventeur de l'aspirateur sans sac, James Dyson, explique qu'il a dû concevoir 5.127 prototypes avant d'obtenir le bon. Se remémorant les quinze années passées (1979-1994) à tester son nouveau produit, il déclare¹ : *"I made 5,127 prototypes of my vacuum before I got it right. There were 5,126 failures. But I learned from each one. That's how I came up with a solution. So I don't mind failure [...]. It can take a very long time to develop interesting products and get them right. But our society has an instant-gratification thing. We admire instant brilliance, effortless brilliance. I think quite the reverse. You should admire the person who perseveres and slogs through and gets there in the end"*. De tels propos soulignent les vertus de la persistance. Pourtant, cette notion a, le plus souvent, une connotation péjorative dans la littérature en management. Dans certains travaux, elle est effectivement associée à l'inertie de l'organisation et au refus du changement face à une situation qui se dégrade (Finkelstein et Hambrick, 1990 ; Kelly et Amburgey, 1991 ; Haveman, 1992 ; Hambrick et al., 1993 ; Kisfalvi, 2000). De même, pour d'autres auteurs, elle renvoie à une escalade de l'engagement en dépit de retours d'information négatifs (Staw, 1981 ; Ross et Staw, 1986 ; Brockner, 1992 ; Tjosvold et al., 2004). En fait, même si le terme de persistance y est très peu présent, seules les recherches en management de l'innovation adoptent – au moins implicitement – une vision positive de la persévérance. En effet, le succès d'un nouveau produit est présenté comme le fruit d'un processus itératif, par essais-erreurs, généralement assez long, ce qui suppose de ne pas s'arrêter au premier échec (Van de Ven et Polley, 1992 ; Cheng et Van de Ven, 1996 ; Lynn et al., 1996). Au regard de ces différentes contributions théoriques, la frontière entre l'obstination (persistance négative) et la ténacité (persistance positive) apparaît assez floue. Par conséquent, dans une perspective managériale, il semble important pour les décideurs de savoir, en cours de processus, s'il est pertinent – ou non – de poursuivre les efforts engagés lorsqu'ils se trouvent face à une situation d'échec. Ainsi, dans cette recherche, nous nous poserons la question suivante : **« À quelles conditions, la persistance dans un projet peut-elle sembler appropriée dans une organisation ? »**. Pour répondre à cette question, nous réalisons une étude de cas qualitative longitudinale dans la filière vitivinicole aquitaine. Plus précisément, nous étudions le cas du Centre Culturel et Touristique du Vin (CCTV), à Bordeaux, dont l'ambition est notamment de développer l'œnotourisme sur le territoire aquitain. Ce projet a été initié en 1995, à l'occasion

¹ Salter C., 2007, "Failure doesn't suck", *Fast Company*, 1^{er} Mai.

du premier mandat de Maire d'Alain Juppé, et verra enfin le jour en 2016 après avoir connu plusieurs tentatives malheureuses. Ce projet est intéressant car il est développé au sein d'une « *organisation latente* » (Starkey et al., 2000 : p. 299), ayant pour noyau central la Ville de Bordeaux, et non pas – comme dans la plupart des travaux en management de l'innovation – à l'intérieur des frontières traditionnelles d'une entreprise. À travers cette recherche, nous faisons finalement apparaître trois conditions d'une persistance appropriée de l'organisation face à une situation d'échec. En l'occurrence, nous montrons que persister dans un projet en cas d'échec a du sens : 1) si un leader emblématique est capable d'imposer le consensus, 2) si les conditions environnementales autour du projet changent et si de nouvelles opportunités de choix apparaissent et 3) si le projet rompt avec le passé et est légitimé par le succès d'autres projets semblables.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans un premier temps, nous montrerons que le concept de persistance est généralement connoté de façon négative dans la littérature en sciences de gestion, à travers les champs théoriques de l'inertie organisationnelle et de l'escalade de l'engagement. Dans un second temps, nous mettrons toutefois en évidence que les travaux en management de l'innovation suggèrent implicitement une vision beaucoup plus positive de la persistance.

1.1. LA PERSISTANCE STRATÉGIQUE : L'INERTIE ORGANISATIONNELLE

Nous définirons ici la notion de persistance stratégique, puis nous fournirons quelques éléments pour expliquer ce phénomène.

1.1.1. Le concept de persistance stratégique

Le concept de persistance stratégique fait référence à la stabilité de la stratégie d'une entreprise à travers le temps (Finkelstein et Hambrick, 1990). Il renvoie à l'idée de dirigeants paralysés par les routines et les processus organisationnels et qui sont, à ce titre, favorables au *statu quo* (Tushman et Romanelli, 1985 ; Hambrick et al., 1993). Ils vont donc perpétuer les politiques, les pratiques et les stratégies actuelles et refuser le changement (Datta et al., 2003). Une telle inertie organisationnelle (Miller, 1993 ; Kelly and Amburgey, 1991 ; Haveman, 1992) peut conduire au succès à court terme, à travers l'amélioration des compétences (March, 1991). Cependant, face à un environnement changeant, l'échec est imminent (Hall,

2007). Les compétences fondamentales de l'organisation se transforment alors en rigidités fondamentales (Leonard-Barton, 1992). Pour Kisfalvi (2000), la survie et la prospérité continues d'une organisation dépendent effectivement de sa capacité à rester flexible et à s'adapter. Un exemple très connu de persistance inappropriée (Miller, 1993) est le cas de l'attachement de Henry Ford à la Ford T longtemps après que les conditions de marché n'indiquent que des changements étaient nécessaires (Kisfalvi, 2000).

1.1.2. Les causes de la persistance stratégique

Tout d'abord, les entreprises dirigées par des cadres-dirigeants qui sont là depuis longtemps ont tendance à adopter des stratégies inchangées (Finkelstein et Hambrick, 1990). Ceux qui ont conçu les stratégies sont effectivement peu enclins à reconnaître la validité des informations qui signalent l'échec de leurs choix passés (Kiesler et Sproull, 1982). Ils peuvent aussi être biaisés dans leur manière d'attribuer les causes des performances organisationnelles. La tendance à attribuer les échecs à des phénomènes externes et temporaires peut notamment court-circuiter l'apprentissage organisationnel et, par conséquent, conduire à une plus grande probabilité de persistance (Lant et al., 1992).

Par ailleurs, les études empiriques de Lant et al. (1992) montrent que les organisations sont généralement d'autant plus lentes à reconnaître le besoin de changer de stratégie qu'elles ont connu autrefois une période de succès. De nombreux travaux ont effectivement souligné que les succès passés facilitent le développement de cartes mentales rigides, qui enferment les individus dans des schémas d'action difficiles à modifier (Prahalad et Bettis, 1986 ; Lant et Mezias, 1992). En conséquence, certaines croyances sur les relations de causalité entre la stratégie et la performance sont conservées, alors même qu'elles ne s'appliquent plus, car les conditions qui produisent le succès ont changé (Kiesler et Sproull, 1982 ; Prahalad et Bettis, 1986 ; Audia et al., 2000).

1.2. LA PERSISTANCE DANS UN PROJET : L'ESCALADE DE L'ENGAGEMENT

Nous définirons ici la notion d'escalade de l'engagement, puis nous fournirons quelques éléments pour expliquer ce phénomène.

1.2.1. Le concept d'escalade de l'engagement

Sydow (2009) souligne que l'organisation par projet est parfois perçue comme une panacée contre la persistance stratégique, en raison du caractère temporaire et flexible des projets. Pourtant, l'auteur montre que ces structures-là sont également sujettes à la persistance et victimes du phénomène de dépendance de sentier (David, 1985). Sydow (2009 : p. 128) parle, à ce titre, de « *chemins de projet* » (*project paths*) pour désigner une série de projets qui sont entraînés par des mécanismes d'auto-renforcement. Un tel résultat n'a toutefois rien de surprenant au regard du concept d'escalade de l'engagement – issu de la psychologie sociale – qui a été introduit dans des contextes d'innovation à la fin des années 90. Briand et Royer (2008) rappellent que l'escalade de l'engagement est définie par Brockner (1992 : p. 40) comme « *une succession de décisions de poursuite prises en dépit de retours d'information négatifs concernant les allocations de ressources antérieures, dans un contexte d'incertitude sur le résultat et de liberté de choix de poursuivre ou non* ».

Ainsi, de nombreuses recherches suggèrent que les individus sont tentés de défendre et de maintenir les actions, en faveur desquelles ils se sont engagés publiquement, malgré la preuve manifeste que ces dernières sont peu judicieuses et devraient être arrêtées (Staw, 1976, 1981 ; Ross et Staw, 1986 ; Tjosvold et al., 2004 ; Biyalogorsky et al., 2006). Staw (1976) a effectivement démontré à quel point il était dur de faire marche arrière ou de prendre des décisions pouvant être interprétées comme admettant une erreur passée. En cas de performance inférieure aux attentes, les managers auront plutôt tendance à s'engager de plus en plus en faveur d'un ensemble particulier d'actions, dans le but de montrer le bien-fondé de leurs convictions et de justifier leurs comportements antérieurs (Sandelands et al., 1988 ; Miller, 1993).

1.2.2. Les causes de l'escalade de l'engagement

La littérature a identifié quatre séries de facteurs susceptibles de favoriser les phénomènes d'escalade de l'engagement dans un projet (e.g. Staw et Ross, 1987) :

- Les **facteurs psychologiques** correspondent à tous les traitements de l'information qui sont très éloignés de l'hypothèse de rationalité parfaite. C'est le cas, par exemple, lorsque les informations recueillies sur le projet se trouvent orientées vers la confirmation des points de vue préexistants (Tversky et Kahneman, 1974).

- Les **facteurs relatifs au projet**, tels que la comparaison coût/bénéfice du projet (Caillaud et Fréchet, 2010), l'importance des coûts fixes de sortie et la difficulté à redéployer des actifs spécifiques (Delios et al., 2004) ou encore la difficulté à évaluer la performance réelle du projet (Bowen, 1987). En effet, en situation d'ambiguïté, les buts poursuivis ne sont pas clairs, voire carrément inconnus (Cohen et al., 1972). Dans ce cas-là, la différence entre le succès et l'échec n'est pas toujours évidente (Levitt et March, 1988). Un tel flottement rend plus problématique la détermination des limites au-delà desquelles le projet peut n'être plus considéré comme acceptable (Caillaud et Fréchet, 2010).
- Les **facteurs sociaux** désignent l'influence des relations sociales sur la propension des managers à persister dans des séries de décisions peu performantes (Caillaud et Fréchet, 2010). Le fait de maintenir la stratégie de départ leur permet notamment de ne pas perdre la face (Brockner, 1992 ; Biyalogorsky et al., 2006 ; Kisfalvi, 2000), car culturellement le retrait est souvent perçu comme un signe de faiblesse de la part du leader (Choo, 2005).
- Les **facteurs organisationnels** font référence notamment au soutien politique dont bénéficie le projet au sein de l'organisation ou à l'impact du projet sur la structure (ex. : recrutement de personnel ou création d'un service dédié) (Caillaud et Fréchet, 2010).

1.3. SYNTHÈSE SUR LE CONCEPT DE PERSISTANCE ET PROLONGEMENTS

L'état de l'art réalisé ci-dessus nous permet tout d'abord d'opérationnaliser la notion de persistance à travers une grille théorique. Nous poserons ensuite un regard critique sur la littérature relative au concept de persistance, qui nous conduira à proposer une vision plus positive de la poursuite d'une action. Sur cette base, nous cheminerons finalement vers notre problématique de recherche.

1.3.1. Construction d'une grille théorique et analyse critique de la littérature

En reprenant les travaux de Brockner (1992), qui offrent une bonne synthèse des écrits sur la persistance et correspondent tout à fait au contexte de notre terrain d'étude, il est possible de faire apparaître un certain nombre de descripteurs (cf. tableau N°1) permettant d'opérationnaliser ce phénomène sur le plan empirique.

Tableau N°1 : Les dimensions de la persistance

Dimension	Explication
Incertitude	L'issue de la décision (succès/échec) est indéterminée en raison de la difficulté à prévoir les évolutions de l'environnement.
Adversité	Le feedback consécutif aux actions initiées est, au moins en partie, négatif.
Série de décisions à travers le temps	La persistance suppose un processus de décision à caractère itératif.
Investissement répété	La persistance suppose une allocation répétée de ressources dans le temps.
Liberté de choix	Il est tout à fait possible, d'un point de vue pratique, d'arrêter les actions engagées au départ.
Engagement et poursuite dans l'action	Certaines actions entreprises initialement sont maintenues au fil du temps.

Il convient ensuite de souligner que la littérature passée en revue *supra* s'intéresse assez peu aux conséquences de la persistance en termes de performance (Audia et al., 2000). En effet, il semble y avoir un postulat implicite, selon lequel la persistance serait inappropriée (Miller, 1993) pour l'organisation :

- Les travaux sur **la persistance stratégique** évoquent effectivement un déclin inévitable de l'organisation, en raison de la dérive stratégique de l'entreprise par rapport à l'évolution de son environnement (Johnson, 1988 ; Hall, 2007).
- Les travaux sur **l'escalade de l'engagement** suggèrent, quant à eux, un comportement économiquement non rationnel, même si *stricto sensu* la définition du concept ne présuppose pas forcément une issue négative de l'action (Staw, 1981 ; Brockner, 1992 ; Royer, 1996 ; Briand et Royer, 2008). Cette posture de persistance face à l'adversité est toutefois considérée comme négative dans la littérature, car les nouvelles allocations de ressources accroissent les pertes financières d'un projet déficient (Briand et Royer, 2008).

Et pourtant, la vertu de la persévérance² a fait son chemin dans la sagesse populaire et est parfaitement reflétée par le vieil adage « *If at first you don't succeed, try, try again* » (Sandelands et al., 1988 : p. 208). Ainsi, le sens commun de la persistance n'évoque pas seulement l'obstination, la fixité ou l'acharnement auxquels renvoie jusqu'à présent notre état de l'art, mais aussi la ténacité, l'effort continu, la constance, la patience, la continuité et la détermination. Or, même si le terme de persistance y est très peu présent, on retrouve implicitement cette idée-là dans certains travaux en management de l'innovation, notamment ceux qui présentent cette dernière comme un processus itératif par essais-erreurs (Maidique et

² Rappelons ici que le terme anglais « *persistence* » peut-être traduit, en français, par « *persistance* » ou par « *persévérance* ». <http://translate.google.com/?hl=fr#en/fr/persistence>

Zirger, 1985 ; Lynn et al., 1996³). Selon ces auteurs, le fait de poursuivre une action malgré l'adversité est un comportement tout à fait positif – voire parfois héroïque – et apparaît même comme une condition nécessaire au succès d'innovations radicales (Briand et Royer, 2008).

1.3.2. Vision alternative de la persistance d'un projet : l'innovation itérative

De nombreux travaux en management de l'innovation mettent en avant l'idée selon laquelle l'action permet d'éclairer la réflexion en situation d'incertitude (Van de Ven et Polley, 1992 ; Cheng et Van de Ven, 1996 ; Lynn et al., 1996 ; Thomke et al., 1998). En ce sens, poursuivre une action mal engagée apparaît comme un moyen de réduire l'incertitude du marché. Selon cette approche, l'organisation ajuste progressivement les caractéristiques techniques et commerciales de 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 (Cheng et Van de Ven, 1996 ; Lynn et al., 1996). La plupart des lancements de produits ratés constituent donc des étapes importantes dans le développement d'une firme innovante, car les erreurs faites à l'occasion d'un projet sont utilisées pour améliorer le développement de produits ultérieurs (Maidique et Zirger, 1985 ; Meyers et Wilemon, 1989).

Dans ces conditions, le nœud de la stratégie n'est plus le projet réussi, mais isolé, c'est au contraire la capacité à construire une trajectoire durable d'innovations successives, introduisant des ruptures significatives dans l'identité des produits, des marchés et des technologies (Lenfle et Midler, 2003 ; Fernez-Walch et Triomphe, 2004)⁴. En définitive, le processus d'innovation est itératif : la firme pénètre un marché initial avec une version très amont du produit, tire des enseignements de cette expérience (parfois malheureuse), modifie le produit, ainsi que son approche marketing, sur la base de ce qu'elle a appris et essaie à nouveau. Les succès sont le fruit de ce processus long et difficile, sachant que chaque étape – chaque test – apporte son lot de connaissances et d'expériences, qui peuvent être incorporées dans l'étape suivante. Reste que le processus *probe and learn* est une manière particulièrement longue et coûteuse de réduire l'incertitude. Motorola a mis, par exemple, 15

³ Le terme « *persistance* » est évoqué par Lynn et al. (1996 : p. 31). Il ne fait cependant l'objet d'aucune conceptualisation et est utilisé dans le sens commun.

⁴ Fernez-Walch et Triomphe (2004) rappellent, à ce sujet, qu'une trajectoire d'innovation est composée de plusieurs innovations visant un même segment de marché et/ou s'appuyant sur une même technologie. La capitalisation des connaissances doit alors permettre une continuité d'apprentissage, malgré des projets à chaque fois différents (ex. : dépasser les points de blocage d'un projet passé) (Ben Mahmoud-Jouini, 2004).

ans et dépensé 150 millions de dollars, avant d'introduire les téléphones cellulaires sur le marché (Lynn et al., 1996).

À l'issue de cette revue de la littérature, il apparaît qu'en raison de l'incertitude environnementale, il est très difficile de savoir – en cours de processus – si une organisation est engagée sur une trajectoire vertueuse ou désastreuse et si elle doit décider de persister ou non (Lant et al., 1992). March et Weil (2003) notent à ce sujet qu'il est difficile de faire la différence *ex-ante* entre, d'un côté, celui qui explore des pistes hasardeuses qui se révéleront être des impasses (le « *fou délirant* ») et, de l'autre, celui qui conteste les schémas de pensée établis et sera à l'origine d'un changement salutaire pour l'organisation (le « *génie visionnaire* »). *Ex-post*, il y a un risque évident de rationalisation rétrospective : l'observateur aura ainsi tendance à parler de ténacité lorsque la persistance se traduit par un succès (approche *probe and learn*) et d'obstination lorsqu'elle débouche sur un échec (escalade de l'engagement). Cusin (2012) se demande, par exemple, s'il ne faut pas voir dans la tentative de Lynn et al. (1996), visant à expliquer les succès de General Electric, Motorola, IBM et Corning par les enseignements tirés de leurs échecs passés, une forme de rationalisation *a posteriori*. Les dirigeants des entreprises étudiées par Lynn et al. (1996) étaient tous convaincus de détenir un bon concept et ont continué à engager des ressources pendant de longues années, quand bien même les signaux renvoyés par le marché étaient négatifs. Cette ténacité s'est avérée payante, car chaque récit des auteurs se révèle être *in fine* une « *success story* ». Cependant, le point de départ de cette recherche n'est pas l'échec en tant que tel (pour voir si une déconvenue lambda déclenche ensuite un apprentissage organisationnel), mais plutôt le succès, que les auteurs justifient ensuite, selon une logique de récurrence à rebours, par les échecs passés de l'entreprise. La démarche adoptée semble ainsi s'apparenter à une forme déguisée d'*exemplification*, car les cas ont été choisis pour confirmer l'idée de départ. Or, d'un point de vue managérial, l'intérêt n'est pas de dire *a posteriori* qu'une persistance est appropriée parce qu'elle a débouché sur un succès. L'intérêt du décideur est plutôt de savoir, en cours de processus, s'il doit poursuivre – ou non – l'action engagée. À notre connaissance, le seul critère avancé dans la littérature est celui de Lynn et al. (1996). Pour les auteurs, persister dans une voie peut être *a priori* positif – malgré d'éventuels signaux négatifs de l'environnement – si cette décision est portée, dès le départ, par une vision stratégique claire des dirigeants. Par exemple, le développement des téléphones cellulaires chez Motorola a

commencé peu après que l'entreprise a commencé à se définir comme un acteur focalisé sur les communications mobiles et portables. Le téléphone cellulaire faisait ainsi suite au lancement des premières radios mobiles, puis des radios portables et ensuite des pagers. L'objectif de la présente recherche est d'approfondir cette question, en apportant des éléments nouveaux au débat. Plus précisément, nous nous poserons la question suivante : « *À quelles conditions, la persistance dans un projet peut-elle sembler appropriée dans une organisation ?* ». Nous ne cherchons donc pas ici à savoir si, *in fine*, le projet va échouer ou réussir, mais plutôt à identifier – au cours de la vie dudit projet – des éléments qui sont perçus comme pouvant justifier la poursuite des efforts engagés malgré les difficultés rencontrées.

2. METHODOLOGIE

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

2.1. CHOIX DU TERRAIN

Briand et Royer (2008) soulignent que de nombreux travaux empiriques ont montré une tendance à la persistance face à l'échec. Un auteur tels que B.M. Staw a, par exemple, réalisé des expérimentations en laboratoires, des études de cas et des enquêtes quantitatives. Brockner (1992) et Kisfalvi (2000) soulignent néanmoins le manque d'études de terrain longitudinales sur le thème de l'escalade de l'engagement. Kisfalvi (2000) insiste notamment sur la nécessité d'étudier la persistance sur une longue période et *in situ*, par opposition à un cadre expérimental généralement privilégié par les chercheurs. C'est la perspective dans laquelle nous nous inscrivons ici. Pour mieux circonscrire notre étude, il convient également de remarquer que seules des entreprises fonctionnant selon le paradigme de l'innovation fermée, critiqué par Chesbrough (2003), ont jusqu'à présent été étudiées dans la littérature ayant implicitement une vision positive de la persistance (ex. : Apple, IBM, Motorola, etc.). Or, Sydow (2009) note que des projets peuvent tout à fait voir le jour en-dehors des frontières traditionnelles de l'entreprise, au sein de ce que Starkey et al. (2000 : p. 299) appellent des « *organisations latentes* ». Ces réseaux unissent des acteurs clefs – autour d'un noyau central – dans des relations continues, qui deviennent manifestes en cas d'émergence de nouveaux projets.

En définitive, nous faisons ici le choix de nous centrer sur le projet de la Ville de Bordeaux de lancer un 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 a été initié en 1995, à l'occasion du premier mandat de Maire d'Alain Juppé, et verra enfin le jour en 2016 après avoir connu plusieurs échecs. Précisons qu'au regard de notre problématique, il était important d'étudier un projet toujours en cours afin d'éviter les risques de rationalisation *a posteriori* évoqués *supra* pour l'étude de Lynn et al. (1996).

2.2. COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES

Pour analyser la façon dont les gestionnaires d'un projet prennent des décisions, ainsi que l'influence que ces choix-là peuvent avoir sur les résultats du projet, il convient de réaliser une étude approfondie avec une perspective à long terme (Van Oorschot et al., 2013). Une étude processuelle semble ainsi tout particulièrement appropriée par rapport à notre question de recherche (Langley, 1999 ; Langley et al., 2013). Logiquement, nous suivons donc ici certaines préconisations de Ann Langley pour structurer notre travail d'analyse. En l'occurrence, nous mobilisons deux stratégies de recherche :

- Tout d'abord, nous avons utilisé une stratégie narrative. Ainsi, nous avons retracé, de façon chronologique et détaillée, la « *lignée de projets* »⁵ autour d'un CCTV. Ce travail nous a permis de contextualiser le cas (nature du projet, enjeux, acteurs clefs, soutiens, résistances, etc.) et d'identifier des événements saillants dans l'histoire du projet.
- En outre, nous avons eu recours à une stratégie de décomposition temporelle (*temporal bracketing*), c'est-à-dire que nous avons identifié des séquences à l'intérieur de la lignée de projets, qui ont été repérées en faisant apparaître des « *discontinuités* » (Langley et al., 2013 : p.7) et des « *moments critiques* » (Dumez et Jeunemaître, 2005 : p. 45). Comme le rappelle Langley (1999), de telles séquences ne doivent pas être assimilées aux phases successives d'un processus. Elles permettent uniquement de structurer la description des faits.

Cette méthodologie de « *narration analytique* » (Dumez et Jeunemaître, 2005) suppose un corpus de données riche et varié. En l'occurrence, nous avons réalisé, entre mars et septembre 2012, 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

⁵ Les termes en italique et entre guillemets, non suivis d'un nom d'auteur, sont empruntés à nos répondants.

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.). Pour autant, une étude processuelle ne peut évidemment pas se contenter d'entretiens rétrospectifs, qui écrasent la chronologie des événements : *“Longitudinal data (whether obtained with archival, historical, or realtime field observations) are necessary to observe how processes unfold over time. Archival data [...] are particularly suitable for tracing event chronologies, meanings, and discourses over long or very long periods of time”* (Langley et al., 2013 : p. 6). Ainsi, nous avons collecté une douzaine de rapports officiels, rédigés entre 1995 et 2009, sur les différents projets de centre culturel sur la vigne et le vin (ex. : étude de pré-faisabilité, étude de faisabilité, cadrage programmatique juridique et financier, étude cadre, étude de diagnostic et de programmation, étude de repositionnement du concept, définition du concept et pré-programme, etc.). De même, grâce au bouquet de presse Factiva, nous avons recueilli une vingtaine d'articles de presse (essentiellement dans le journal régional *Sud Ouest*), qui nous ont également été très utiles dans notre réflexion.

La construction d'un récit chronologique, structuré par des moments critiques (cf. sections 3.1. et 3.2.), ne correspond toutefois qu'à une « *analyse de premier ordre* » (Gioia et al. (2012 : p. 18), car il s'agit, à ce stade, d'utiliser les termes et les codes des répondants. Notre analyse empirique se poursuit donc par une « *analyse de second ordre* » (Gioia et al., 2012 : p. 18), qui nous permet non seulement de mobiliser des concepts, des thèmes et des dimensions issus de notre revue de la littérature, mais aussi d'en introduire de nouveaux selon une logique abductive⁶ (cf. section 3.3.). Notre dictionnaire des thèmes (cf. annexe N°1) permet, à ce titre, de rendre compte, de façon plus précise, de notre travail de codage interprétatif.

3. ANALYSE EMPIRIQUE

Dans cette partie, nous présentons l'analyse des données empiriques sur une période de près de 20 ans, sous la forme d'un récit chronologique, en structurant notre narration par le recours à des moments critiques. En l'occurrence, le travail de codage a fait apparaître que les différents mandats du Maire de la Ville de Bordeaux, Alain Juppé, correspondent à des

⁶ À la différence de Gioia et al. (2012), nous ne nous réclamons pas ici de la « *grounded theory* ».

événements clefs dans le découpage temporel du projet de CCTV. Dès lors, il paraît utile de faire précéder la narration d'un bref rappel sur la vie politique de Bordeaux (cf. encadré N°1).

Encadré N°1 : Les différents mandats de Maire de la Ville de Bordeaux depuis 1947⁷

19 octobre 1947 - 19 juin 1995 : mandats successifs de Jacques Chaban-Delmas.

19 juin 1995 - 11 mars 2001 : 1^{er} mandat d'Alain Juppé

11 mars 2001 - 13 décembre 2004 : 2^{ème} mandat d'Alain Juppé

Mandat interrompu suite à la condamnation d'Alain Juppé dans l'affaire des emplois fictifs de la Mairie de Paris. Son adjoint lui succède.

8 octobre 2006 - 9 mars 2008 : 3^{ème} mandat d'Alain Juppé

Municipale partielle provoquée par la démission de la majorité municipale à la suite du souhait d'Alain Juppé de revenir en politique après sa peine d'inéligibilité.

9 mars 2008 - mars 2014 : 4^{ème} mandat d'Alain Juppé.

3.1. L'ÉCHEC D'UNE PREMIÈRE « LIGNÉE DE PROJETS » DE CCTV (1995-2007)

À une époque où Bordeaux est en train de tourner une page de son histoire politique, une importante partie du patrimoine du XVIII^{ème} siècle de la Ville est menacée de disparition dans le cadre du réaménagement du quartier des Chartrons. Le 14 juin 1995, soit quelques jours avant les élections municipales, un collectif de passionnés du patrimoine décide de créer l'association « *Bordeaux, Rivières et Vins* » pour défendre la sauvegarde des chais de Luze. Dans son manifeste, l'association interpelle la future équipe de la Mairie de Bordeaux 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 afin qu'il y ait un témoignage du passé prestigieux de ce quartier. La société chargée de la réhabilitation des Chartrons valide cette orientation-là et participe à l'association. En juillet 1995, avec le soutien de la Ville de Bordeaux, elle charge un ingénieur culturel, Catherine Arteau, de préciser le concept sur le plan muséographique et d'en cerner les éléments de faisabilité.

Le nouveau Maire de Bordeaux, Alain Juppé, est immédiatement convaincu de l'intérêt d'un tel projet. La Ville dispose toutefois d'assez peu de marge de manœuvre en 1995. En effet, comme le souligne le politologue Hoffmann-Martinot (2002), l'assainissement des finances municipales représente une priorité absolue. Les dépenses avaient notamment atteint des sommets dans le secteur culturel. La Ville de Bordeaux disposait ainsi, deux ans plus tôt, du budget le plus élevé dans ce domaine en France avec près de 88,5 millions d'euros, soit 420 euros/habitant et 26 % du budget général. Malgré ce contexte, plusieurs études sont commandées par la municipalité à Catherine Arteau, qui s'entoure de différents experts

⁷ http://fr.wikipedia.org/wiki/Alain_Jupp%C3%A9

(architecte d'intérieur, designer, scénographe, graphiste, économiste, etc.) pour dessiner les contours du projet. Au départ, l'ambition est de doter l'agglomération bordelaise d'un complexe culturel. Cependant, au fil des années, la dimension économique est peu à peu introduite. Ainsi, dans un rapport de 1998, l'objectif énoncé par Catherine Arteau – devenue entre-temps assistante maître d'ouvrage auprès de la Mairie de Bordeaux – est 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* ». Elle introduit notamment le concept de « *table d'orientation* », visant à faire du CCTV une porte d'entrée vers le vignoble bordelais.

Très vite, le projet se heurte au problème de l'accessibilité et de la fonctionnalité du site des Chartrons (ex. : problèmes de stationnement). Au lieu de renoncer au CCTV, il est alors envisagé de le déployer sur les Quais de la Garonne, en exploitant l'un des hangars⁸. Lors d'une réunion, à l'initiative du Maire de Bordeaux, le 17 décembre 1998, l'intérêt du projet est confirmé. Le principe d'une enveloppe de subventions municipales de l'ordre de 3 millions d'euros est alors admis (pour un coût total évalué à 13 millions d'euros). Malheureusement, l'ultime étape de faisabilité, à savoir obtenir l'accord d'un – ou plusieurs – opérateur(s) potentiel(s) pour réaliser et gérer le complexe multi-sites dans les conditions définies ne sera jamais franchie. Malgré cet échec, Alain Juppé reste « *emballé* » par ce projet, à la différence des professionnels de la filière vitivinicole, encore peu sensibilisés aux enjeux de l'œnotourisme. À l'occasion de son 2^{ème} mandat, en 2001, il charge ainsi un élu de la Ville de reprendre en main ce dossier-là. Celui-ci s'inscrit totalement dans la continuité du travail réalisé par Catherine Arteau.

« [L'adjoint au Maire] m'a confié [ce dossier], en me disant : "Écoute, on a bien avancé. Le projet est quand même assez clair sur le plan de sa construction par rapport [au site des Chartrons] [...]. Moi, j'avais chaussé ce projet, parce qu'on m'avait demandé de le faire. Sans avoir, moi-même, été décisionnaire de quoi que ce soit [...]. Au départ, ce projet a été orienté par [Catherine Arteau], donc je l'ai pris tel qu'il était ».

Il est demandé à cet élu de trouver des partenaires privés pour financer l'équipement et gérer son exploitation. Malgré un rapprochement avec le gestionnaire de projets culturels Culturespaces, l'appel d'offres reste sans suite, en raison du manque de soutien financier des collectivités territoriales. En 2004, seule la Mairie de Bordeaux envisage un niveau d'engagement entre 1,525 et 1,75 millions d'euros (pour un budget total estimé à 6 millions

⁸ Ce nouveau projet global chais de Luze (centre culturel) + hangar (centre marchand) sera finalement dénommé « *Le Monde du Vin* », en 2000, dans une nouvelle étude réalisée par Catherine Arteau.

d'euros), sachant qu'une telle contribution financière repose sur la condition de ne pas participer aux frais d'exploitation ou au comblement d'un éventuel déficit. Le 2^{ème} mandat d'Alain Juppé est donc marqué par un nouvel échec du projet de CCTV, auquel n'adhère toujours pas le monde du vin. En 2004, le projet est à l'arrêt ; l'interruption brutale du mandat d'Alain Juppé semblant enterrer définitivement ce dossier, même si l'annonce officielle sera faite à son retour du Canada, en 2006.

« Je me suis mis en quête de partenaires. J'ai trouvé un partenaire très fiable, Culturespaces, qui a déclaré son intérêt réel sur l'opération en termes de gestion [et] sur une contribution en termes d'investissement. Le dossier, je l'ai donné tel qu'il était, [avec un financement majoritairement] privé [...]. [Le dossier] n'était pas signable [en] l'état ! Donc l'appel d'offres qu'on avait lancé pour trouver des partenaires est resté sans suite. Et les choses se sont un petit peu arrêtées là [...]. La Ville n'était pas prête à mettre, à cette époque-là, plus d'un million-et-demi d'euros. On était sur un investissement très faible [...]. Et les partenaires privés qui devaient faire l'appoint n'étaient pas là [...]. Culturespaces était partant en fonctionnement [et était prêt à investir] un million d'euros, si ma mémoire est bonne. Ça ne faisait pas le compte ! [...]. À un moment, la Ville a [décidé de lâcher] le truc. Et c'est resté comme ça. On l'a lâché [...]. Et le mandat a fini, comme ça, en sifflet. Avec simplement l'idée que ce truc-là n'avait toujours pas réussi à voir le jour, qu'on n'avait toujours pas le montage, qu'on n'avait toujours pas le projet [...]. [Le] monde du vin, quand même, n'était pas très enthousiaste. On avait le soutien du Conseil Interprofessionnel du Vin de Bordeaux (CIVB), mais du côté des châteaux et autres, on ne sentait pas une grande ferveur à suivre tout ça ».

3.2. LA RELANCE RÉUSSIE DU PROJET DE CCTV (2008-2016)

Pourtant, en 2008, à l'entame de son 4^{ème} mandat, Alain Juppé « exhume » le projet de CCTV. À cette époque, Bordeaux élabore un dossier pour concourir au titre de « capitale européenne de la culture 2013 ». Pour le Maire de Bordeaux (UMP), c'est l'occasion de donner une ampleur supérieure au projet de CCTV, qui devient pour lui une priorité politique, même s'il doit encore convaincre le Conseil Régional, la Communauté Urbaine de Bordeaux et le Conseil Général (PS). Dès lors, Alain Juppé s'implique personnellement dans ce dossier et « impose le consensus » autour de ce projet, dont le budget s'élève désormais à 63 millions d'euros.

« [L'affaire] a été remise à l'ordre du jour au moment où la ville de Bordeaux a souhaité, sous l'impulsion d'Alain Juppé, participer au projet "Bordeaux, ville européenne de la culture" [...]. Et, dans [ce cadre-là], on a ressorti des cartons ce projet d'espace culturel sur le vin [...]. Le Maire de Bordeaux était favorable à ce que, sur le centre culturel sur le vin, on avance. Alors que les autres collectivités territoriales n'étaient pas chaudes [...]. Il est clair qu'il faut qu'il y ait un leader politique qui soit porteur du dossier ! [...]. À partir du moment où ça s'inscrit dans un projet plus large, qui est le projet "Bordeaux, ville européenne de la culture", que vous passez de la dimension d'un petit truc, à [quelques] millions d'euros, à quelque chose qui en fait [plus de] 60 et que, derrière, vous avez un porteur véritablement du projet et qui dit "quoiqu'il arrive, j'irai jusqu'au bout", à ce moment-là, vous changez complètement d'ambition. Et puis vous vous donnez les moyens d'atteindre les objectifs que vous vous êtes fixés [...]. Donc c'est vrai qu'à partir de [là] on a changé complètement de dimension. Et d'ailleurs c'est devenu un enjeu politique alors qu'au départ ça ne l'était pas véritablement [...]. C'est clair que la volonté politique de Juppé a été déterminante [...]. Et je constate que ça a fini par entraîner l'adhésion d'un certain nombre de [personnes]. La grande majorité des gens ont [adhéré] ».

Le choix de Marseille comme capitale européenne de la culture, en septembre 2008, ne stoppe pas cette nouvelle dynamique. En effet, la viticulture subit de plein fouet la crise et exige une mobilisation des pouvoirs publics. Dès lors, la nécessité de construire un équipement culturel dédié au vin se fait sentir. Le projet de CCTV devient ainsi 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. D'ailleurs, la Ville a été profondément réaménagée depuis 1995 et est désormais prête à accueillir un équipement culturel comme le CCTV (Quais aménagés, façades ravalées, désengorgement à travers l'arrivée du tramway, inscription au patrimoine de l'Unesco, etc.). Cette fois-ci, Alain Juppé fait appel à 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 d'associer étroitement le monde du vin et d'obtenir son soutien. Elle confie à Philippe Massol, ex directeur opérationnel du Futuroscope de Poitiers, le développement du projet CCTV. Pour la première fois, une équipe-projet de neuf personnes se forme (directeur, directrice culturelle, responsable scientifique, conseiller artistique et scénographique, responsable développement, responsable commercial, etc.), dans le cadre d'une association regroupant tous les acteurs institutionnels qui portent dorénavant le projet (Ville de Bordeaux, CUB, Conseil Régional d'Aquitaine, CIVB et CCI de Bordeaux). Très vite, le projet se démarque par rapport aux études passées : nouvel emplacement, surface plus grande, geste architectural audacieux, positionnement axé sur la civilisation du vin en général et pas uniquement sur les vins de Bordeaux, scénographie misant sur la modernité et non sur la tradition, etc. (cf. *infra*). Avec désormais l'adhésion des professionnels du vin et de la quasi-totalité des collectivités locales⁹, l'avant-projet définitif remis par la Ville de Bordeaux, en tant que maître d'ouvrage, est approuvé le 16 juillet 2012. Il est notamment prévu que la municipalité participe à hauteur de 12,5 millions d'euros et prenne en charge une partie de la différence si l'un des cofinancements prévus s'avérait moindre. En novembre 2012, le CCTV est rebaptisé « *Cité des civilisations du vin* ». Cette dernière devrait normalement ouvrir ses portes au premier semestre 2016, la première pierre ayant été posée le 19 juin 2013.

⁹ Seul 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).

3.3. ANALYSE DE LA PERSISTANCE DU PROJET DE CCTV

Le récit chronologique confirme tout d'abord la persistance des acteurs – à commencer par la Ville de Bordeaux, qui fait office de noyau central dans l'écologie de ce projet (Starkey et al., 2000) – malgré les nombreuses difficultés rencontrées par le projet de CCTV. Il permet aussi de mettre en évidence une spécificité du cas de persistance étudié ici, à savoir la rupture observée au moment de l'ultime relance du projet en 2008.

3.3.1. La confirmation de la persistance dans le projet du CCTV

Dans la 1^{ère} phase (ϕ_1 : 1995-2006) et la 2^{ème} phase (ϕ_2 : 2008-2016) du projet de CCTV, nous retrouvons les principales dimensions de la persistance que nous avons identifiées à l'issue de notre revue de la littérature.

Tableau N°2 : Les dimensions de la persistance appliquées au cas du CCTV

INCERTITUDE
<ul style="list-style-type: none"> ● Il y a longtemps eu des doutes sur le portage politique et financier du projet. En particulier, les incertitudes sur le montage financier n'ont été réellement levées qu'au moment où l'avant-projet définitif a été approuvé (juillet 2012). Le changement de chef de l'État en France, en mai 2012, a notamment pu faire craindre un revirement politique sur ce dossier (ϕ_1 et ϕ_2). « <i>Aujourd'hui, [on] n'a pas encore appuyé sur le bouton définitivement. Pour moi, ça sera réellement le cas lorsque la Ville [de] Bordeaux – en tant que maître d'ouvrage – aura signé avec le ou les prestataire(s) la réalisation du projet [...]. On sait très bien que les projets, ça peut s'arrêter dans ses différentes phases. Donc on a un moment important qui va être juillet, avec l'avant-projet détaillé, qui va passer en conseil municipal. Et donc c'est à ce moment-là que, nous, on doit arriver avec le financement. Donc je pense que, déjà, cette étape-là, elle viendra valider le [projet] [...]. Le go / no go, il va quand même être là [...]. Je ne mesure pas ce que pourrait entraîner l'élection de François Hollande à la Présidence de la République [...]. Ce qui m'inquiète le plus c'est [qu'il y ait] des renversements politiques entre aujourd'hui et le lancement définitif</i> ». ● À l'époque où le nouvel ingénieur loisirs-culture-tourisme prend en charge le projet, le sentiment général est que « <i>c'est la dernière fois qu'on essaye</i> ». La réussite est loin d'être assurée pour les parties prenantes. Certains professionnels de la filière vitivinicole et certains élus se montrent même sceptiques (ϕ_2). « <i>Quand, nous, on a repris le projet, il y a beaucoup de gens qui nous ont dit : "Mais, attendez, n' imaginez même pas que vous allez y arriver ! Personne n'en veut, etc."</i> ». ● Il y a eu des hésitations sur le contenu du CCTV (parler des vins de Bordeaux vs. parler de la civilisation mondiale du vin), certains se montrant effectivement dubitatifs face au choix retenu (ϕ_2). « <i>[On a fait une] table ronde [...] avec des journalistes qui venaient du monde entier pour les primeurs. Et on les avait interrogés. Et ce qui était ressorti de cet après-midi avec eux, c'était que, pour eux, il fallait absolument qu'on y parle de Bordeaux. Que de Bordeaux ! En fin de compte, on est en train de faire complètement le contraire ! [...]. Ça m'a [un peu déstabilisé]</i> ».
ADVERSITÉ
<ul style="list-style-type: none"> ● Le premier projet imaginé pour le CCTV s'est rapidement heurté au problème de l'accessibilité et de la fonctionnalité du site des Chartrons (ϕ_1). « <i>Le site initial du projet, les Chais de Luze au sein de la [zone] des Chartrons [...] présente en termes de lisibilité, d'accessibilité et d'organisation du stationnement certains handicaps</i> ». ● Les différentes personnes en charge du projet de CCTV ont essuyé de nombreux refus dans leurs tentatives de boucler ce dossier sur le plan financier (ϕ_1). « <i>Qu'est-ce qui se passe entre ce premier dossier et ce dernier dossier [...] ? Il se passe des allers-retours permanents entre des moments où on croit que ça aboutit et des moments où, au dernier moment, il y a un porteur de projet qui se défile</i> ». ● Il a été difficile de trouver un maître d'ouvrage pour ce projet, ainsi qu'un exploitant pour gérer le site

(φ1).

« *[Au bout de] six mois, on présente un concept [...]. On se casse un peu le nez sur le montage juridique. Parce qu'en gros il n'y a personne qui veut être maître d'ouvrage et il n'y a personne qui veut exploiter* ».

- Le projet de CCTV a longtemps fait l'objet de **résistances de la part des professionnels de la filière vitivinicole** (φ1).

« *[Le] monde du vin, quand même, n'était pas très enthousiaste ! On avait le soutien du CIVB, mais du côté des châteaux et autres, on ne sentait pas une grande ferveur à suivre tout ça* ».

- Le projet de CCTV a fait l'objet de **résistance de la part de certains élus**. Le Conseil Régional a soutenu tardivement le projet. Le Conseil Général est, quant à lui, toujours opposé au projet (φ1 et φ2).

« *[Quand j'arrive], Alain Juppé est un peu seul [...]. Il y avait un clivage politique fort* ».

- **La candidature de Bordeaux comme capitale européenne de la culture n'a pas été retenue**, alors que le CCTV constituait l'un des projets phares de ce dossier (φ2).

« *La réalisation [d'un centre culturel du vin] a été inscrite par l'ensemble des partenaires du projet Bordeaux 2013, capitale européenne de la culture. [La Ville de Marseille a finalement été choisie] pour représenter la France* ».

- D'une façon générale, le projet a rencontré de **nombreuses difficultés** au fil du temps, avec des situations d'échecs admises par les répondants (« *ça n'a pas marché* », « *ça a capoté* », « *on a ramé* », « *plusieurs expériences malheureuses* », « *il s'est cassé le nez* », etc.) (φ1 et φ2).

« *On a ramé quand même un certain temps sur ces trucs-là pour essayer de trouver des solutions* ».

SÉRIE DE DÉCISIONS À TRAVERS LE TEMPS

Le récit chronologique du cas a permis de mettre en évidence la « **série de projets** » ou « **lignée de projets** » depuis 1995. Il y a donc bien eu plusieurs étapes dans la vie du projet, qui correspondent notamment aux différents mandats d'Alain Juppé (φ1 et φ2).

« *[Il y a eu plusieurs] séquences : ça a été assez long [...]. [À partir de 1995], vous avez eu une série de projets. Les uns se concentrant sur les Chartrons, les autres se concentrant sur les Chartrons et un des hangars, qui n'étaient pas encore détruits. Et puis l'affaire a perduré avec [plusieurs] projets successifs. Jusqu'à ce que, faute de trouver un investisseur – ou plutôt un gestionnaire de l'équipement – la Ville décide de laisser tomber [...]. [L'affaire] a été remise à l'ordre du jour au moment où la Ville de Bordeaux a souhaité, sous l'impulsion d'Alain Juppé, participer au projet "Bordeaux, ville européenne de la culture" ».*

INVESTISSEMENT RÉPÉTÉ

- Entre 1995 et 2008, nous avons identifié – au minimum – **treize études ayant été financées pour le projet de CCTV**. La Mairie de Bordeaux, la CCI de Bordeaux et le CIVB en sont les principaux commanditaires (φ1).

- **Des ingénieurs culturels ont été recrutés** par la Mairie de Bordeaux pour prendre en main ce projet-là. Catherine Arteau a été, pendant plusieurs années, assistante maître d'ouvrage auprès de la Mairie de Bordeaux. Philippe Massol a, quant à lui, été recruté par la conseillère municipale de la Ville de Bordeaux, en charge de la valorisation de la filière viticole et de l'œnotourisme, pour constituer une équipe plus étoffée et plus structurée. Il dispose de moyens beaucoup plus importants que ceux de sa collègue (collaborateurs, locaux, études auprès de cabinets extérieurs, etc.) (φ1 et φ2).

- Des **élus** ont été régulièrement **missionnés pour travailler sur le projet de CCTV**, notamment au début de chaque mandat. Le Maire de Bordeaux consacre, lui-même, un temps important à ce projet (réunions avec l'équipe-projet, montage financier, etc.) (φ1 et φ2).

- **La volonté d'investissement de la Ville de Bordeaux s'est accrue de façon nette après 2008**. En 1999, il est par exemple question d'une « *enveloppe de subventions de l'ordre de [3 millions d'euros]* ». En 2004, on évoque un niveau d'engagement pour la Mairie de Bordeaux entre 1,525 et 1,75 millions d'euros. En juillet 2012, il a finalement été décidé que la Mairie de Bordeaux investirait à hauteur de 12,5 millions d'euros (φ1 et φ2).

LIBERTÉ DE CHOIX

- Les **différentes pauses dans l'histoire de ce projet** – notamment à la fin du 2^{ème} mandat d'Alain Juppé – montrent que la décision aurait très bien pu être prise d'arrêter définitivement le projet de CCTV (φ1).

« *Je rencontre le Maire et il me dit : "Laissez tomber ! Je comprends que [vous soyez déçue], mais laissez tomber. Je crois que, là, on est allés au bout", etc.* ».

- Rien n'obligeait **Alain Juppé** à réactiver ce projet-là dans le cadre de sa campagne électorale pour les municipales de 2008, en lui donnant une ampleur plus grande. Il n'a reçu aucune pression politique en ce sens. Au contraire, c'est lui qui a « **imposé le consensus** » autour de ce projet (φ2).

« *Il est arrivé un moment où Juppé a dit : "On a vraiment besoin de le faire !" . Et, où, là, sa décision politique de changer de braquet, de dire "Maintenant, la Ville va véritablement s'engager fortement dans ce projet, le porter fortement et investir", évidemment, a été un élément décisif et aussi d'entraînement. Parce que ça a entraîné, à la fois, des partenaires et le monde du vin [...]. A un moment donné, c'est devenu un objectif fort et*

une volonté forte d'Alain Juppé que d'avoir ce lieu-là et il a dit : "Allez, hop, on y va !" ».

ENGAGEMENT ET POURSUITE DANS L'ACTION

● **L'intérêt d'un CCTV n'a jamais été démenti pendant 20 ans.** Le Maire de Bordeaux a défendu ce projet-là depuis le départ, même si son engagement politique est beaucoup plus fort à partir de 2008 (φ1 et φ2).

« *C'était dans les années 90 qu' avait [été] initié ce projet [...]. Juppé avait été emballé. Parce qu'à l'époque il était Maire, avant de partir au Canada. Il avait voulu que ça se fasse et puis ça avait été difficile. À l'époque, les viticulteurs étaient moyennement chauds [...]. Ensuite, il y a eu au moins deux autres projets. Au moins deux. Parce que Juppé tenait toujours à ce projet. Donc il a relancé, en interne, à la ville. Et ça n'a pas fonctionné ».*

● Il a toujours été clair, depuis le départ, que **le CCTV ne serait pas un simple musée du vin** (φ1 et φ2).

« *[Cette personne] était venue à la Mairie de Bordeaux pour dire : "Voilà, est-ce que ça ne serait pas une bonne idée d'avoir un lieu consacré aux vins de Bordeaux, qui ne soit pas simplement un musée – un objet un peu genre "arts et traditions populaires" – mais plutôt un lieu un peu sensible pour accueillir les touristes sur le vin" [...]. Je dirais que la sensibilité du lieu – [même si elle] n'est pas comparable trait pour trait – reste un peu la même. C'est-à-dire qu'on n'est pas dans un musée des arts et traditions populaires ; on n'est pas dans un musée, dans une galerie de peinture ; on est vraiment dans un lieu de découverte, de sensibilité, de sensibilisation, imprégné de modernité, imprégné de multimédia, imprégné de choses comme ça ».*

● Il apparaît que **certaines idées nées à la fin des années 90, pour le CCTV, sont toujours présentes** dans le projet actuel. C'est le cas, par exemple, de l'idée du CCTV comme « *porte d'entrée vers le vignoble* » (à travers une table d'orientation dans le projet initial) (φ1 et φ2).

« *L'idée [était] de construire une plateforme d'orientation touristique [...]. L'élément important, c'était d'attirer les gens pour leur faire découvrir le vin, bien sûr. Mais après c'est de les renvoyer dans le vignoble [...]. De ce point de vue là, ce n'est pas un projet [différent]. Enfin, il est dans cette ligne quoi ! ».*

● **L'idée d'univers du vin** – aujourd'hui résumée à travers le terme de « *civilisation du vin* » – est présente dans toutes les premières études relatives au CCTV. Elle a inspiré le cabinet en charge de la définition du concept et du préprogramme (φ1 et φ2).

« *Lorsque j'ai rencontré Philippe [Massol], il m'a donné un tas de dossiers. Il m'a dit : "Voilà ce qui était dans les cartons, ce qui végétait depuis plusieurs années à Bordeaux !" . Donc ça a été une source très riche d'informations [...]. Les univers du vin, par exemple, c'était là-dedans [...]. [C'est en feuilletant] ces documents qu'est né le concept du centre du vin, les civilisations du vin ! ».*

L'analyse détaillée de la persistance du projet de CCTV montre toutefois que les différents projets avant 2008 (φ1) s'inscrivent dans une certaine continuité, alors que les évolutions post-2008 (φ2) marquent une vraie rupture avec le passé.

3.3.2. La rupture de 2008 dans la « série de projets » relatifs au CCTV

Ci-après, nous structurons notre analyse des données empiriques à travers les différentes catégories issues de notre dictionnaire des thèmes.

■ **Démarches de retour d'expérience direct et indirect**

Dans un premier temps, la conseillère municipale de la Ville de Bordeaux, à qui le maire a confié le projet, évalue les attentes des professionnels du vin. À ce moment-là, elle ne cherche pas à se documenter sur le travail effectué précédemment par Catherine Arteau. D'ailleurs, dans l'étude de préfaisabilité qu'elle a conduite en 2008, à la demande d'Alain Juppé, elle ne

fait pas référence aux études antérieures et ne cite jamais le nom de l'ingénieur culturel¹⁰. Dans un deuxième temps – après le recrutement de Philippe Massol – une analyse des projets passés est effectuée afin d'identifier leurs forces et leurs faiblesses et de voir dans quelle mesure le projet de CCTV devait être réorienté. En effet, Philippe Massol était parvenu à collecter l'ensemble des études réalisées à partir de 1995, et avait également pris contact avec Catherine Arteau pour qu'elle lui transmette des informations sur ce dossier-là.

« Une fois que Philippe [Massol] a été embauché, c'est là qu'on s'est posés les vraies questions, [avec notamment une] analyse de ce qui avait été fait. Avec les "plus" et les "moins". Qu'est-ce qui était bien ? Qu'est-ce qu'il faut garder ? Qu'est-ce qu'il ne faut pas garder ? [...]. Il y a eu un certain nombre d'analyses qui ont été faites au départ, [notamment] des projets précédents [...]. C'est un autre projet si vous voulez. On en a tiré ce qu'il y avait de bien. Tout ce qui avait été fait n'a pas été inutile. Puisqu'on s'est imprégnés de ce projet-là au départ. Et après on a dit : "Ça, ce n'est plus d'actualité. Ça, ce n'est pas une bonne idée, parce que l'époque a changé. Ça, c'est bien, il faut le garder". Donc ça nous a aidés, mais ça a été un des éléments [parmi d'autres] ».

Signe d'un certain intérêt porté aux documents recueillis, Philippe Massol les transmet aux différents experts intervenants sur ce dossier afin qu'ils puissent s'en imprégner. C'est le cas notamment avec l'agence chargée de la définition du concept de CCTV et du préprogramme. Le directeur de cette agence souligne, à ce titre, que l'idée des civilisations du vin – soit un élément central dans sa présentation PowerPoint d'août 2009 – lui est venue en consultant les précédents dossiers.

« Lorsque j'ai rencontré Philippe [Massol], il m'a donné un tas de dossiers. Il m'a dit : "Voilà ce qui était dans les cartons, ce qui végétait depuis plusieurs années à Bordeaux !". Donc ça a été une source très riche d'informations [...]. Les univers du vin, par exemple, c'était là-dedans¹¹ [...]. [C'est en feuilletant] ces documents qu'est né le concept du centre du vin, les civilisations du vin ! [Les documents étaient] redondant[s] quand même¹² – il faut bien le dire – mais voir ce que les autres ont proposé ça permet d'entrer dans le projet ! [...]. Cette idée d'univers du vin, ça m'a parlé ».

À la lecture de ces différents documents, la conclusion sera surtout tirée par l'équipe-projet que le CCTV doit atteindre une taille critique, avoir une dimension internationale et être tourné vers l'avenir – et non pas vers le passé prestigieux des vins de Bordeaux – pour intéresser les touristes, les professionnels de la filière et les élus. Pour autant, le retour d'expérience sur les projets passés est très bref et fait l'objet d'assez peu de discussions lors

¹⁰ Le terme de « *pré faisabilité* » peut d'ailleurs surprendre, au regard de toutes les études ayant déjà été réalisées sur le sujet par le passé.

¹¹ En fait, le projet défendu par Catherine Arteau avait été dénommé « *Le Monde du Vin* ».

¹² Le consultant souligne ici qu'il y avait beaucoup de « copier-coller » d'une étude à l'autre entre 1995 et 2008, signe d'une vraie continuité dans la « *série de projets* ».

des groupes de travail sur le CCTV¹³. À titre d'illustration, certains acteurs clefs de ce dossier aujourd'hui ne connaissent pas l'association « *Bordeaux, Rivière et Vins* », qui est pourtant à l'origine du projet. En fait, les personnes en charge du CCTV semblent beaucoup plus intéressées par d'autres équipements culturels et touristiques – ceux qui connaissent un certain succès, notamment à l'étranger – dans une logique de benchmarking (Guggenheim à Bilbao, Guinness Storehouse à Dublin, Heineken Experience à Amsterdam, etc.). D'ailleurs, certains choix opérés au niveau du contenu scientifique (scénographie, décoration, etc.) s'inspirent directement de ce qui a été observé dans d'autres équipements. Le fait d'étudier ce qui se fait ailleurs permet aussi de se rassurer par rapport à certaines options radicales qui ont été prises pour le CCTV, telles que le geste architectural très fort, par exemple.

« [Le Guinness Storehouse] fait un million de visiteurs dans l'année. [On est allés le] visiter [...]. Il y a une espèce d'immense rampe circulaire. Sur cette rampe, au fur et à mesure, vous avez des étapes, qui vous racontent toute l'histoire de la bière. C'est très astucieusement fait. C'est fait avec élégance aussi. C'est sobre. Et on ne s'ennuie pas du tout. C'est quelque chose que j'ai trouvé formidable ! [...]. C'est un grand succès, si vous voulez. Donc on a été l'analyser. Ça nous a pas mal aidés [...]. À Shanghai, [...] vous avez le musée de l'Urban Planning. C'est un truc fabuleux [...]. C'est une maquette de la ville énorme, et on joue avec les boutons pour regarder – avec des lumières, tout ça – ce qui a été démolit, ce qui est construit, ce qui est à construire, etc. Par sa conception grandiose, ludique, pédagogique et didactique, je trouve ça très bien fait. Et, si vous voulez, toutes ces notions-là, on a cherché à les intégrer. À chaque fois, vous pouvez toujours piocher, même sur des thématiques complètement différentes. Des détails [...]. Par exemple, en matière de décoration, il y a beaucoup d'idées ! Moi, je prends très souvent des photos [...]. Pour dire : "ça, oui, il faut que ça y soit", "ça, il ne faut pas que ça y soit", "ça, c'est raté", etc. [...]. On cherche idées partout, en fait ! On n'a rien inventé ! ».

■ **Capitalisation inter-projets, changements et turnover des acteurs clefs**

Certes, dans le projet actuel, on trouve toujours trace d'un certain nombre d'idées phares défendues dès la fin des années 90. Ainsi, par exemple, il a toujours été clair que le CCTV devrait se démarquer d'un simple musée traditionnel sur le vin, un peu « *poussiéreux* ». De même, dès le départ, le CCTV a été pensé comme une façon d'accueillir le visiteur, de lui donner les clés de lecture du vignoble dans tous ses univers, et de le renvoyer sur les sites touristiques de Bordeaux et sa région. Enfin, nous avons déjà eu l'occasion de souligner *supra* que l'idée de « *civilisation du vin* » – au cœur du projet actuel – est tirée du concept de « *monde du vin* » de Catherine Arteau. Pour autant, malgré cette relative continuité dans le temps, il apparaît que le projet de CCTV a considérablement évolué après 2008. Tout d'abord, les personnes en charge du CCTV sur le plan opérationnel ne sont plus du tout les mêmes que

¹³ « Pour moi – mais je me trompe peut être – en 25 ans, il n'y avait eu aucune réflexion [...]. Je ne suis jamais allé chercher – parce que je n'avais pas le temps et parce que je n'avais pas envie [Rires] – les études antérieures finalisées autour du vin ! [...]. Je n'ai pas pris la peine d'aller dans les cartons voir les projets antérieurs [...] – celui des Chartrons, par exemple », note un membre du comité de pilotage.

celles qui se sont occupées de ce projet autrefois. Ainsi, des acteurs clefs du projet par le passé ne sont plus du tout associés aux réflexions en cours. De même, les principaux protagonistes actuels de ce dossier n'ont absolument pas participé aux études passées. Le changement de chef de projet revêt d'ailleurs une dimension symbolique forte, car on passe d'un ingénieur culturel bordelais, fille de viticulteur (Catherine Arteau), à un ingénieur loisirs-culture-tourisme non-bordelais, non spécialiste du vin (Philippe Massol). En fait, une seule personne a connu « toute l'histoire » du projet, car elle était à l'origine de la création de l'association « *Bordeaux, Rivières et Vins* ». Elle participe aujourd'hui à un groupe de travail sur les contenus du CCTV, mais semble « un peu en retenue sur ce projet-là ». De plus, elle rejette l'idée selon laquelle elle serait la « mémoire du projet », et ce notamment parce qu'elle déclare ne pas avoir connu toutes les phases de ce projet-là. Du fait de cet important turnover, les répondants ont le sentiment que le projet « repart de zéro » en 2008. Philippe Massol évoque ainsi une « page blanche » ou encore un « terrain vierge », et avance qu'il est « parti de rien ». De son côté, Catherine Arteau admet que le projet « devient tout autre » avec l'arrivée de la nouvelle équipe et raconte une « autre histoire », même si le terme de Centre Culturel et Touristique du Vin perdure jusqu'à fin 2012.

« Là, je crois qu'on repart à zéro. La seule chose qui reste de l'idée d'origine, c'est de dire qu'à Bordeaux il ne peut pas ne pas y avoir quelque chose sur le vin [...]. Là, on repart avec un projet neuf [...]. Donc on repart complètement à zéro avec une équipe nouvelle, avec un brief différent, avec des partenaires qui s'engagent financièrement dès le départ ».

Parmi les modifications majeures apportées par rapport à la précédente « lignée de projets », on note, tout d'abord, le changement d'ampleur du projet (cf. tableau N°3), impulsé par Alain Juppé. Il s'agit désormais de faire un « Louvre du vin », qui conforte Bordeaux dans sa position de « capitale mondiale du vin ». La municipalité souhaite ainsi créer un équipement culturel identitaire, qui devienne emblématique de la Ville de Bordeaux (*flagship*), à l'instar du Guinness Storehouse à Dublin, par exemple. Ce changement de dimension du projet – en termes de budget, de surface et de nombre de visiteurs – traduit un engagement accru des acteurs, et notamment de la Ville de Bordeaux. En effet, en 2004, la participation financière évoquée pour la Mairie de Bordeaux se situe entre 1,525 et 1,75 millions d'euros, alors qu'en juillet 2012, la Ville de Bordeaux finance près de 20 % du projet, soit 12,5 millions d'euros. Le changement d'ampleur du projet va aussi de pair avec une ouverture du CCTV à l'international et donc avec un positionnement axé sur les civilisations du vin. Il ne s'agit plus de traiter uniquement des vins de Bordeaux, en témoignage du passé prestigieux d'un quartier

historique de la Ville de Bordeaux (les Chartrons). L'équipement – qui a changé de localisation¹⁴ – se veut ainsi plus moderne, au lieu d'être tourné vers la tradition. Cela se traduit notamment par un « *geste architectural novateur* » – la forme du CCTV évoque le mouvement du vin qui tourne dans le verre – pour sortir des codes bordelais du XVIII^{ème} siècle, alors que le projet de Catherine Arteau visait, au contraire, à exploiter des bâtiments existants pour préserver un patrimoine du XVIII^{ème} siècle. Cet élan vers plus de modernité s'exprime également à travers l'utilisation des moyens multimédias les plus récents en matière de scénographie.

« Ce n'est pas figé. Ce n'est pas tourné vers le passé. Ce n'est pas cultivé comme on l'aurait fait sur les Chartrons. Ne serait-ce que par l'espace, par les bâtiments [...]. C'est un espace qui est dédié [à la civilisation] du vin. Et pas simplement du vin de Bordeaux. Donc on est moins dans le Bordeaux que [dans] "Bordeaux, capitale mondiale du vin" [...]. Les techniques les plus modernes de mises en scène sont utilisées [...]. [Le] geste architectural est extrêmement audacieux [...]. On est totalement sortis, si vous voulez, [du] "culte du passé". En tous cas, on n'est pas tournés uniquement sur la mise en scène du territoire bordelais. Ça, c'est clair ! C'est vraiment le monde du vin ! [...]. [Avant, on était] plutôt dans la réhabilitation d'un espace [...]. On était quand même très tenus par le lieu [...]. [En changeant de lieu], je pense que ça a permis d'appréhender ce centre dans une dimension vraiment planétaire ».

Le tableau N°3, ci-dessus, permet finalement de synthétiser les principaux éléments de rupture dans la trajectoire du projet en 2008.

Tableau N°3 : Caractérisation de la rupture du projet de CCTV en 2008

	Avant 2008	Après 2008
Acteur clef du projet	Ingénieur culturel bordelais, fille d'un viticulteur de Saint-Emilion	Ingénieur loisirs-culture-tourisme non bordelais, sans lien avec le vin
Équipe-projet	Mobilisation ponctuelle d'experts (architecte d'intérieur, designer, scénographe, graphiste, économiste, etc.) pour réaliser les études	Équipe de neuf personnes entièrement dédiée au projet (directrice culturelle, responsable scientifique, conseiller artistique et scénographique, etc.)
Mairie de Bordeaux	Le Maire de Bordeaux est sensibilisé à l'intérêt du projet, le soutient, finance des études et est prêt à investir jusqu'à 3 M€ (en 1999)	Le Maire de Bordeaux fait de ce projet une priorité politique. Il s'y consacre pleinement. Il investit 12,5 M€
Autres collectivités locales	Clivage politique fort entre la gauche (CUB, Conseil Régional et Conseil Général) et la droite (Mairie de Bordeaux) autour du projet	Seul le Conseil Général est opposé au projet. La CUB (8,5 M€) et le Conseil Régional (5,5 M€) font partie du montage financier
Professionnels du vin	Résistance par manque d'intérêt porté au projet et à l'œnotourisme, malgré le soutien du CIVB	Soutien au projet, à travers le CIVB (5,5 M€) et les dons privés (15 M€) ¹⁵
CCI de Bordeaux	Soutien (financement d'études)	Soutien (0,5 M€)

¹⁴ L'équipement quitte ainsi le centre-ville historique de Bordeaux pour migrer à l'extrémité nord des Quais rénovés. Ce changement de localisation était inévitable. En effet, le projet de CCTV traînant en longueur, la société en charge de la réhabilitation des Chartrons ne pouvait pas préserver indéfiniment cette zone.

¹⁵ Le mécénat comprend aussi des entreprises n'appartenant pas à la filière vitivinicole.

État et Union Européenne	Pas de soutien particulier	Soutien (3,5 M€/12 M€)
Budget du projet	6 M€ (en 2004)	63 M€
Surface	3.600 m ² (en 2004)	15.000 m ²
Objectifs visiteurs (1 ^{ère} année)	75.625 (en 2004)	450.000
Contenu et philosophie	Vins de Bordeaux Cultiver la tradition	Civilisation mondiale du vin Miser sur la modernité
Architecture	Aménagement de l'espace sous contrainte des bâtiments du XVIII ^{ème} siècle présents	Geste architectural novateur venant rappeler le mouvement du vin dans le verre
Localisation	Quai des Chartrons, puis Quai des Chartrons + Hangars (centre-ville)	Aux pieds du nouveau pont Chaban-Delmas (nord de la ville)

4. DISCUSSION

À l'issue de cette recherche, il semble possible de faire apparaître trois conditions d'une persistance appropriée de l'organisation face à une situation d'échec.

- **Persister en cas d'échec a du sens si un leader emblématique est capable, à un moment donné, d'imposer le consensus sur un projet dont il perçoit l'enjeu stratégique.**

Nos résultats confirment l'argument de Lynn et al. (1996) selon lesquels persister dans un projet est pertinent lorsque ce choix est porté, dès le départ, par une vision stratégique claire des décideurs. En l'occurrence, nous avons vu que le Maire de Bordeaux a été immédiatement convaincu de l'intérêt du CCTV pour la filière vitivinicole en Aquitaine. Au fil du temps, il passe toutefois d'une adhésion de principe au projet à la conviction que celui-ci constitue un véritable enjeu stratégique. Nous montrons ainsi que la persistance d'une organisation latente face aux échecs passés se révèle appropriée si le « *noyau central* » du projet (Starkey et al., 2000 : p. 300) – incarné ici par le Maire de la Ville – décide, à un moment donné, d'afficher publiquement son soutien politique au projet et de s'engager personnellement dans la réussite de cette affaire. Autrement dit, l'implication forte et visible d'une figure centrale emblématique (i.e. reconnue et influente) permet d'imposer le consensus, en entraînant notamment l'adhésion des parties prenantes les plus sceptiques. Une telle volonté politique, en dépit des échecs antérieurs, lève effectivement une partie de l'incertitude autour du projet (Brockner, 1992 ; Lant et al., 1992). Cela légitime, dès lors, un engagement accru de tous ceux qui font partie de l'écologie du projet (Starkey et al., 2000). Selon cette perspective, il apparaît qu'allouer plus de ressources financières à un projet en situation d'échec peut, à contrecourant des conclusions habituelles sur l'escalade de l'engagement (Staw, 1976), s'avérer être une décision économiquement rationnelle si le projet en question devient une véritable priorité politique. C'est effectivement à partir du moment où le Maire de la Ville

« *change de braquet* » que le CCTV rencontre le succès qui le fuyait auparavant. En résumé, face à un projet jugé intéressant mais en situation d'échec, l'augmentation de l'engagement ne doit pas forcément être perçue comme une forme d'escalade (Staw, 1976 ; Brockner, 1992), mais parfois comme un signal politique fort de l'importance du projet aux yeux des décideurs, qui entraîne alors une participation plus active des autres parties prenantes. Étant donné que sa crédibilité est en jeu, le leader emblématique met effectivement tout en œuvre pour favoriser la réussite du projet (l'évaluation de son action en tant que leader étant liée étroitement au succès du projet), ce qui crédibilise la démarche.

• Persister en cas d'échec a du sens si les conditions environnementales autour du projet ont changé et si de nouvelles opportunités de choix sont apparues.

Dans la littérature, la tendance à attribuer les échecs à des causes externes (situationnelles), et non pas à des causes internes (dispositionnelles), est supposée court-circuiter l'apprentissage organisationnel et conduire à une plus grande probabilité de persistance (Lant et al., 1992). Par exemple, le décideur maintient ses orientations stratégiques, car il attribue l'échec à la malchance ou à la conjoncture défavorable. La présente recherche conduit à adopter une autre perspective. En effet, notre manuscrit montre qu'avoir conscience des facteurs situationnels d'un échec peut tout à fait justifier la persistance dans le projet si l'environnement externe évolue. En d'autres termes, le fait d'identifier clairement des causes externes de l'échec permet de trouver des motifs d'espoir pour le projet si le contexte socio-économique change. À titre d'illustration, dans le cas qui nous intéresse ici, la politique ambitieuse en matière d'urbanisme à Bordeaux – matérialisée notamment par l'arrivée du tramway en 2003 et l'aménagement des Quais achevé en 2009 – rend par la suite possible l'émergence d'un équipement culturel moderne et identitaire comme le CCTV. De même, l'intérêt très récent porté par les professionnels du vin en Aquitaine à l'œnotourisme justifie d'allouer davantage de ressources en faveur du projet de CCTV, malgré les échecs passés. Par ailleurs, notre étude de cas permet de souligner l'importance des « *opportunités de choix* » (Cohen et al., 1972 : p. 2) dans le phénomène de persistance. Rappelons, à ce sujet, que Cohen et al. (1972) décrivent l'organisation comme un flot de poubelles – les occasions de choix¹⁶ – qui entrent et sortent, de façon variable dans le temps, et dont le contenu lui-même (problèmes et solutions

¹⁶ Les opportunités de choix sont des moments dans la vie d'une organisation où l'on s'attend à ce que cette dernière produise un comportement, qui peut être appelé une décision (Rojot, 2003).

qui s'y rattachent et/ou qui y sont déversés) varie ainsi que les décideurs qui s'y intéressent autour (Rojot, 2003). Or, dans le cas du CCTV, les principales phases d'activation et de réactivation du projet correspondent au début de chaque mandat du Maire de Bordeaux, les élections municipales pouvant alors être envisagées comme des opportunités de choix. De même, le concours « *Capitale Européenne de la culture* » est l'occasion de « *ressortir des cartons* » le projet de CCTV. En définitive, la persistance est appropriée si de nouvelles occasions de choix surviennent pour légitimer la poursuite – voire le renforcement – des efforts engagés précédemment. En ce sens, persister dans le projet n'est une décision pertinente que si des facteurs contextuels se modifient. Cela souligne, en creux, l'importance du timing de la persistance, ainsi que celle des temps de pause dans le chemin de projet (Sydow, 2009) en cas d'environnement inchangé.

• Persister en cas d'échec a du sens si le projet, tout en restant sur sa trajectoire, connaît une rupture de contenu et est légitimé par le succès d'autres projets semblables.

Dans la littérature, une persistance appropriée dans le projet est associée à l'idée d'un processus d'innovation itératif, par essais-erreurs. Poursuivre les efforts engagés suppose ainsi une capitalisation des connaissances inter-projets dans une logique d'amélioration continue (Van de Ven et Polley, 1992 ; Lynn et al., 1996). Or, le cas étudié ici montre, à l'inverse, que la persistance se justifie pour l'organisation latente (Starkey et al., 2000), précisément parce qu'il y a, à un moment donné, une forme de désapprentissage (Hedberg, 1981), qui va au-delà de la simple « *persistance adaptative* » (Sandelands et al., 1988 : p. 208). Tout en restant sur la même trajectoire d'innovation (Fernex-Walch et Triomphe, 2004) – il s'agit toujours de faire un centre culturel et touristique autour du vin – le projet marque effectivement une rupture nette avec le passé à partir de 2008. Il y a ainsi une discontinuité délibérée dans le chemin de projet (Sydow, 2009). Autrement dit, persister n'a de sens ici que parce qu'il est pris la décision d'« *oublier les projets passés* » et de « *repartir de zéro* », ce qui suppose d'ignorer – au moins, en partie – les interdépendances inter-projets (Royer, 2002). Ce résultat remet tout d'abord en question l'idée d'une dynamique d'apprentissage expérientiel *direct* (Levitt et March, 1988). Il va aussi à contrecourant de la vision selon laquelle la persistance serait associée au *statu quo* et à l'inertie, c'est-à-dire à l'incapacité des acteurs à désapprendre (Finkelstein et Hambrick, 1990 ; Hambrick et al., 1993 ; Kisfalvi, 2000). En effet, dans le cas du CCTV, le projet se poursuit uniquement parce que les acteurs décident de renoncer à une

partie des connaissances acquises. Persistance et changement ne sont donc pas antinomiques. Il apparaît aussi, dans cette recherche, que l'engagement accru ne peut pas être assimilé à une erreur décisionnelle – de type escalade de l'engagement (Staw, 1976) – s'il est motivé par un changement de contenu du projet, qui peut être lié à une rotation au niveau des acteurs. À ce sujet, la présente recherche contredit la vision de Finkelstein et Hambrick (1990), selon lesquels la persistance est souvent liée au fait que les décideurs sont présents depuis longtemps au sein de l'organisation. En effet, dans le cas du CCTV, le turnover des individus n'empêche pas la persistance de l'organisation latente. Par contre, un tel turnover est à l'origine du type particulier de persistance observé ici, qui mêle continuité et changement. Par ailleurs, il ressort également de notre étude que la persistance dans le projet peut être appréhendée à travers le prisme des dynamiques d'apprentissage expérientiel *indirect* (Kim et Miner, 2007). Selon cette approche, le fait d'observer des projets similaires rencontrant un certain succès – en l'occurrence, ici, des équipements culturels et touristiques emblématiques d'une ville (*flagship*) – légitime la poursuite des efforts engagés en faveur du projet, tout en le réorientant (cf. *supra*). Si l'apprentissage expérientiel motivant la persistance s'avère donc plus *indirect* que *direct*, cela semble lié au fait que le succès de projets tiers a plus de poids en termes d'apprentissage que l'échec passé du projet concerné. Le « *dédain* » des individus par rapport à l'échec a, en effet, déjà été présenté dans la littérature comme une forme de simplification cognitive (Cusin et Celhay, 2012 : p. 16), sachant que l'intérêt porté aux expériences réussies est quant à lui bien connu en management (Kim et Miner, 2007).

CONCLUSION

Nous poursuivons ici l'objectif d'identifier les conditions d'une persistance appropriée en matière de conduite de projet. Dans cette perspective, nous avons étudié, de façon longitudinale, le projet de Centre Culturel et Touristique du Vin, sur une période de près de 20 ans. Le travail de découpage temporel (Langley, 1999 ; Langley et al., 2013) réalisé nous a permis de cerner plus précisément la frontière entre l'obstination (persistance inappropriée) et la ténacité (persistance appropriée). En l'occurrence, il ressort de notre étude que persister dans un projet en cas d'échec peut avoir du sens : 1) si un leader influent et reconnu fait du projet une priorité stratégique et est capable d'imposer le consensus parmi toutes les parties prenantes, 2) si l'environnement externe du projet change et voit notamment émerger de nouvelles opportunités de choix pour relancer le projet et 3) si le projet marque une rupture

assez nette avec les tentatives passées et se trouve renforcé par des succès de projets similaires en termes de vision stratégique. Cette interprétation théorique du phénomène de persistance a une visée résolument prescriptive, car nos propositions visent – dans une certaine mesure – à développer la capacité des décideurs à prendre les bonnes décisions face à l'échec d'un projet (poursuivre l'effort *vs.* s'arrêter à temps). En ce sens, les différents éléments de notre discussion peuvent être appréhendés comme autant d'apports sur le plan managérial, car ils sont clairement tournés vers l'action. Il convient néanmoins d'avoir conscience des limites de cette recherche. Pour Yin (1990), le choix d'un seul cas est pertinent lorsque ledit cas permet de révéler, à travers une analyse en profondeur, un phénomène relativement méconnu sur le plan scientifique (en l'occurrence, ici, la persistance appropriée). Il n'en demeure pas moins que le fait de nous appuyer sur une étude de cas unique limite la validité externe de notre recherche. Ce point est d'autant plus important que le cas étudié dans ce manuscrit est très spécifique. En effet, il s'agit d'un projet public-privé géré par une organisation latente (Starkey et al., 2000), dont les contours évoluent au fil du temps. Pour atténuer ce problème méthodologique-là, il pourrait être intéressant de comparer la trajectoire du Centre Culturel et Touristique (63 millions d'euros) du Vin avec celle de l'Institut des Sciences de la Vigne et du Vin (30 millions d'euros)¹⁷, en périphérie de Bordeaux, qui a mis quasiment autant de temps que le CCTV avant de se concrétiser. Une comparaison inter-cas pourrait ainsi permettre de repérer des analogies et des correspondances entre ces deux projets d'envergure de la filière vitivinicole, ce qui augmenterait *de facto* la validité externe de nos conclusions.

¹⁷ L'ISVV regroupe l'ensemble des équipes de la recherche, de la formation et du transfert de technologie du domaine vitivinicole à Bordeaux : <http://www.univ-bordeauxsegalen.fr>.

RÉFÉRENCES

- Audia P.G., Locke E.A. et Smith K.G.**, 2000, "The Paradox of Success: an Archival and a Laboratory Study of Strategic Persistence Following Radical Environmental Change", *Academy of Management Journal*, 43(5), 837-853.
- 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, 225-245.
- Biyalogorsky E., Boulding W. et Staelin R.**, 2006, "Stuck in the Past: Why Managers Persist with New Product Failures", *Journal of Marketing*, Avril, 70(2), 108-121.
- Bowen M.G.**, 1987, "The Escalation Phenomenon Reconsidered: Decision Dilemmas or Decision Errors?", *Academy of Management Review*, 12(1), 52-66.
- Briand G. et Royer I.**, 2008, "Champions pour le meilleur et pour le pire : propositions de résolution du paradoxe entre les littératures sur le champion et sur l'escalade de l'engagement", *Actes de la XVIIème conférence AIMS*, Nice, 28-31 mai.
- Brockner J.**, 1992, "The Escalation of Commitment to a Failing Course of Action: Toward Theoretical Progress", *The Academy of Management Review*, 17(1), 39-61.
- Cailluet L. et Fréchet M.**, 2010, "Phénomènes de persistance dans les alliances, quelles portes de sortie ? Le cas d'une JV franco-japonaise", *Actes de la XIXème conférence AIMS*, Luxembourg, 1-4 juin.
- Cheng Y.-T. et Van de Ven A.H.**, 1996, "Learning the Innovation Journey: Order out of Chaos?", *Organization Science*, 7(6), 593-614.
- Chesbrough H.**, 2003, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston: Harvard Business School Press.
- Choo C.W.**, 2005, "Information Failures and Organizational Disasters", *MIT Sloan Management Review*, Spring, 46(3), 8-10.
- Cusin J.**, 2012, "Disillusionment from Failure as a Source of Successful Learning", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29(2), 113-123.
- Cusin J. et Celhay F.**, 2012, "L'apprentissage indirect par l'échec des concurrents", *Finance Contrôle Stratégie*, 15(3), 73-93.
- Cohen M.D., March J.G. et Olsen J.P.**, 1972, "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.
- Datta D.K., Rajagopalan N. et Zhang Y.**, 2003, "New CEO Openness to Change and Strategic Persistence: the Moderating Role of Industry Characteristics", *British Journal of Management*, 14, 101-114.
- David P. A.**, 1985, "Clio and the economics of QWERTY", *American Economic Review*, 75(2), 332-337.
- Delios A., Inkpen A. et Ross J.**, 2004, "Escalation in International Strategic Alliances", *Management International Review*, 44(4), 457-479.
- Dumez H. et Jeunemaître A.**, 2005, "Concurrence et coopération entre firmes : les séquences stratégiques multidimensionnelles comme programme de recherche", *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 8(1), 27-48.
- Fernez-Walch S. et Triomphe C.**, 2004, "Le management multi-projets, définition et enjeux" in Garel G., Giard V. et Midler C. (éds.) *Faire de la recherche en management de projet*, Paris, Vuibert, 189-208.
- Finkelstein S. et Hambrick D.C.**, 1990, "Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion", *Administrative Science Quarterly*, 35, 484-503.
- Gioia D.A., Corley K.G. et Hamilton A.L.**, 2012, "Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology", *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.

- Hambrick D.C., Geletkanycz M.A. et Fredrickson J.W.**, 1993, "Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants", *Strategic Management Journal*, 14, 401-418.
- Hall J.L.**, 2007, "Implications of Success and Persistence for Public Sector Performance", *Public Organization Review*, 7, 281-297.
- Haveman H.**, 1992, "Between a rock and a hard place: organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation", *Administrative Science Quarterly*, 37, 48-75.
- Hedberg B.**, 1981, "How Organizations Learn and Unlearn" in P.C. Nystrom et W.H. Starbuck (éds.) *Handbook of Organizational Design – Vol. 1: Adapting organizations to their environments*, Oxford University Press, 8-27.
- Hoffmann-Martinot V.**, 2002, "Bordeaux : la double confirmation d'Alain Juppé", in B. Dolez et A. Laurent (éds.) *Le vote des villes*, Presses de Sciences Po, 139-153.
- Johnson G.**, 1988, "Rethinking Incrementalism", *Strategic Management Journal*, 9, 75-91.
- Kelly D. et Amburgey T. L.**, 1991, "Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change", *Academy of Management Journal*, 34(3), 591–612.
- Kiesler S. et Sproull L.**, 1982, "Managerial Response to a Changing Environment: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition", *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 548-570.
- Kim J.-Y. et Miner A.S.**, 2007, "Vicarious Learning from the Failures and Near-Failures of Others: Evidence from the US Commercial Banking Industry", *Academy of Management Journal*, 30(2), 687-714.
- Kisfalvi V.**, 2000, "The Threat of Failure, the Perils of Success and CEO Character: Sources of Strategic Persistence", *Organization Studies*, 21(3), 611-639.
- Langley A., Smallman C., Tsoukas H. et Van de Ven A.**, 2013, "Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity and Flow", *Academy of Management Journal*, 58(1), 1-13.
- Langley A.**, 1999, "Strategies for theorizing from process data", *Academy of Management Review*, 24 (4), 691-710.
- Lant T.K. et Mezias S.J.**, 1992, "An Organizational Learning Model of Convergence and Reorientation", *Organization Science*, 3(1), 47-71.
- Lant T., Milliken F. J. et Batra B.**, 1992, "The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical explanation", *Strategic Management Journal*, 13, 585-608.
- Lenfle S. et Midler C.**, 2003, "Management de projet et innovation" in P. Mustar et H. Penan (éds.) *L'encyclopédie de l'Innovation*, Economica, 49-69.
- Leonard-Barton D.**, 1992, "Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development", *Strategic Management Journal*, 13(5), 11-126.
- Levitt B. et March J.G.**, 1988, "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Lynn G.S., Morone J.G. et Paulson A.S.**, 1996, "Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process", *California Management Review*, 38(3), 8-37.
- Maidique M.A. et Zirger B.J.**, 1985, "The New Product Learning Cycle", *Research Policy*, 14(6), 299-313.
- March J.G.**, 1991, "Exploration and Exploitation in Organizational learning", *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- March J.G. et Weil T.**, 2003, *Le Leadership dans les organisations – Un cours inédit de James March*, École des Mines de Paris, Éditions Les Presses de l'École des Mines.

- Meyers P.W. et Wilemon D.**, 1989, "Learning in New Technology Development Teams", *Journal of Product Innovation Management*, 6(2), 79-88.
- Miller D.**, 1993, "The Architecture of Simplicity", *Academy of Management Review*, 18(1), 116-138.
- Prahalad C.K. et Bettis R.A.**, 1986, "The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance", *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501.
- Rojot J.**, 2003, *Théorie des organisations*, Editions ESKA.
- Ross J. et Staw B.M.**, 1986, "Expo 86: an Escalation Prototype", *Administrative Science Quarterly*, 31(2), 274-297.
- Royer I.**, 2002, "Les procédures décisionnelles et le développement de nouveaux produits", *Revue Française de Gestion*, 28(139), 7-25.
- Royer I.**, 1996, "L'escalade de l'engagement dans le développement de produits nouveaux", *Recherche et Applications en Marketing*, 11(3), 7-22.
- Sandelands L.E., Brockner J. et Glynn M.A.**, 1988, "If at First You Don't Succeed, Try, Try Again: Effects of Persistence-Performance Contingencies, Ego Involvement, and Self-Esteem on Task Persistence", *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 208-216.
- Starkey K., Barnatt C. et Tempest S.**, 2000, "Beyond Networks and Hierarchies: Latent Organizations in the U.K. Television Industry", *Organization Science*, 11(3), 299-305.
- Staw B.**, 1981, "The Escalation of Commitment to a Course of Action", *Academy of Management Review*, 6(4), 577-587.
- Staw B.**, 1976, "Knee-Deep in the Big Muddy: a Study of Escalating Commitment to a Course of Action", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 27-44.
- Staw B. et Ross J.**, 1987, "Behavior in Escalation Situations: Antecedents, Prototypes, and Solutions" in L.L. Cummings et B.M. Staw (éds.) *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, 9, 39-78.
- Sydow J.**, 2009, "Path Dependencies in Project-Based Organizing: Evidence from Television Production in Germany", *Journal of Media Business Studies*, 6(4), 123-139.
- Thomke S., Von Hippel E. et Franke R.**, 1998, "Modes of Experimentation: An Innovation Process and Competitive Variable", *Research Policy*, 27(3), 315-332.
- Tjosvold D., Yu Z.Y. and Hui C.**, 2004, "Team Learning from Mistakes: The Contribution of Cooperative Goals and Problem-Solving", *Journal of Management Studies*, 41(7), 1223-1245.
- Tushman M. et Romanelli E.**, 1985, "Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation" in L. Cummings et B. Staw (éds), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, 9, 171-222.
- Tversky A. et Kahneman D.**, 1974, "Judgment under uncertainty: Heuristics and biases", *Science*, 185, pp. 1124-1131.
- Van de Ven A.H. et Polley D.**, 1992, "Learning while Innovating", *Organization Science*, 3(1), 92-115.
- Van Oorschot K., Akkermans H., Sengupta K. et van Wassenhove L.N.**, 2013, "Anatomy of a decision trap in complex new product development projects", *Academy of Management Journal*, 56, 285-307.
- Yin R.K.**, 1990, *Case Study Research : Design and Methods*, Newbury Park, Sage

ANNEXE N°1 : DICTIONNAIRE DES THÈMES

Ce dictionnaire des thèmes est le fruit d'une analyse de la littérature et de l'émergence de thèmes nouveaux au cours des entretiens semi-directifs centrés.

Code	Catégorie	Définition
NAT	Nature du projet	Présentation des contours et du contenu du projet.
ENJ	Enjeux du projet	Identification des enjeux stratégiques du projet.
CON	Contexte du projet	Identification des conditions environnementales autour du projet.
ECO	Écologie du projet	Identification des parties prenantes du projet.
ECO/SOU	Écologie du projet – Soutien	Identification des actions de soutien en faveur du projet.
ECO/RES	Écologie du projet – Résistance	Identification des actions de résistances contre le projet.
CHE	Chemin de projet	Identification des éléments constitutifs du projet à travers le temps.
CHE/ITE	Chemin de projet – Itérations	Identification des différentes itérations du projet au cours du temps.
CHE/REX	Chemin de projet – Retour d'expérience	Identification des démarches de retour d'expérience sur les tentatives passées.
CHE/CAP+	Chemin de projet – Capitalisation	Identification des démarches de capitalisation à travers le temps.
CHE/CAP-	Chemin de projet – Abs. de capitalisation	Identification de démarches visant à oublier délibérément le passé.
CHE/REM	Chemin de projet – Remaniements	Identification des modifications apportées au projet au fil du temps.
CHE/TUR	Chemin de projet – Turnover	Identification de la rotation des acteurs en charge du projet au fil du temps.
CHE/BEN	Chemin de projet – Benchmarking	Identification de projets « extérieurs » encourageant la poursuite de l'action.
PER	Persistance	Identification des ingrédients de la persistance selon la grille théorique.
PER/INC	Persistance – Incertitude	Incertitude autour de l'issue de la décision (succès/échec).
PER/ADV	Persistance – Adversité	Feedback négatif consécutif aux actions engagées.
PER/SER	Persistance – Série de décisions	Caractère itératif du processus de décision.
PER/INV	Persistance – Investissement répété	Allocation répétée de ressources dans le temps.
PER/LIB	Persistance – Liberté de choix	Possibilité d'arrêter les actions engagées au départ.
PER/ACT	Persistance – Poursuite de l'action	Maintien dans le temps de certaines actions engagées au départ.