

Quand un « cas d'école » d'innovation stratégique est un échec... une lecture en termes de légitimité institutionnelle

Alexandre ASSELINEAU

Groupe ESC Clermont / CRCGM

Adresse : Groupe ESC, 4 Boulevard Trudaine, 63000 Clermont Ferrand. Tél. 04 73 98 24 04

Mél : Alexandre.asselineau@esc-clermont.fr

RESUME

Cette contribution prend appui sur la littérature relative aux innovations stratégiques, qui s'est récemment enrichie depuis les travaux initiaux de Hamel & Prahalad [1995], Christensen [1997], Hamel [2000, 2008], Kim & Mauborgne [1999, 2005]. Axée sur le rejet des approches classiques de la stratégie d'entreprise, qui conduirait à une « orthodoxie sectorielle » non souhaitable, la littérature propose une perspective basée sur le mouvement, l'innovation et la rupture stratégiques. Les auteurs basent généralement leurs réflexions sur l'étude *ex post* de succès entrepreneuriaux des dernières décennies construits sur de telles approches.

Si la pertinence de leurs apports est réelle en ce qu'elle accompagne un renouvellement de la pensée stratégique, beaucoup reste néanmoins à faire pour comprendre comment se dessine la réussite d'une innovation stratégique. Pour cette raison, nous avons choisi il y a plus de deux ans de suivre pas à pas l'évolution d'un projet innovant mené sur le marché du vin de Bourgogne, présentant selon nous deux atouts majeurs dans une perspective de recherche. Le premier atout concerne le projet en lui-même, pensé et mis en œuvre dès son origine comme une rupture par ses dirigeants : l'opportunité de mener une observation longitudinale, par des entretiens réguliers, de ce « cas d'école » sur toute la durée de vie du projet se révèle riche en enseignements, limitant notamment les risques méthodologiques de réinterprétation *ex post*. Le second atout concerne le marché concerné (le vin de Bourgogne), généralement considéré comme l'un des plus traditionnels qui soit sur les plans culturel, historique et socioéconomique, mais aujourd'hui confronté à d'importantes mutations, constituant ainsi un objet d'étude adapté.

L'échec rencontré par le projet, aujourd'hui définitivement arrêté, conduit à renouveler le questionnement sur les conditions de mise en œuvre de l'innovation stratégique. L'analyse montre que, dans le cas d'un nouvel entrant sur un marché traditionnel, une approche en termes d'innovation stratégique ne peut faire l'économie d'une réflexion complémentaire sur la notion de légitimité institutionnelle (au sens de Suchman [1995]). Cet aspect, peu abordé par la littérature, pourrait déboucher sur la proposition de méthodes et outils complémentaires de diagnostic et d'analyse actionnables même si, à ce stade de la recherche, il convient d'insister sur les limites relatives à la généralisation de constats portés sur un cas unique.

Mots-clés : entrepreneuriat, innovation stratégique, légitimité, tradition, vin.

1. INTRODUCTION

La littérature relative aux innovations stratégiques s'est développée ces dernières années à partir des réflexions initiées par Hamel & Prahalad [1995], D'Aveni [1995], Christensen [1997], Markides [1997], Hamel [2000, 2008] ou Kim & Mauborgne [1999, 2005]. Au-delà de certaines divergences, les contributions reposent sur un postulat commun : dans un contexte d'hyperconcurrence, les réflexions stratégiques classiques orientées sur le positionnement concurrentiel et l'avantage compétitif durable perdraient de leur pertinence face aux approches privilégiant le « mouvement stratégique » et la reconfiguration du *business model*. Il s'agit de créer un modèle « tellement différent de ce qui s'est fait jusque là que les concurrents traditionnels ne sauront pas comment réagir » (Hamel [2000], p. 69).

Les auteurs appuient généralement leur argumentation par l'analyse *ex post* de succès entrepreneuriaux majeurs construits à partir d'innovations stratégiques. Cela rend l'approche séduisante, mais ne doit néanmoins pas masquer les nombreuses questions restant en suspens, tant du point de vue du chercheur que de celui du praticien. Notamment, si l'innovation stratégique est à ce point prometteuse, comment expliquer la rareté de ces démarches dans la pratique ? L'observation semble montrer au contraire une nette préférence des organisations pour l'isomorphisme mimétique et le maintien dans « l'orthodoxie sectorielle » (Di Maggio & Powell [1983], Dacin [1997], Christensen, Johnson & Rigby [2002], Baretto & Baden-Fuller [2006]). Faut-il y voir un paradoxe, lié au caractère non rationnel des comportements des dirigeants et des organisations ? Sans exclure cette possibilité, notre recherche est axée sur une autre hypothèse : pour différentes raisons, exogènes ou endogènes à l'organisation, le processus d'innovation stratégique peut dans la réalité se heurter à de grandes difficultés endogènes ou exogènes, qui vont bien au-delà de la seule exploration créative. Or, si beaucoup d'obstacles à l'innovation ont été de longue date répertoriés pour d'autres cadres théoriques, ils n'ont pas encore été suffisamment étudiés dans les réflexions liées à l'innovation stratégique. Tenter de les intégrer est primordial pour permettre une compréhension approfondie des conditions de succès de la démarche d'innovation stratégique et pour aider à l'élaboration de méthodes et d'outils d'analyse actionnables *ex ante* par l'entrepreneur ou le dirigeant.

Pour mieux appréhender ces aspects, nous étudions le secteur des vins de Bourgogne, caractérisé par une opposition entre le caractère éminemment traditionnel de l'activité, *a priori* particulièrement peu propice aux approches innovantes, et les enjeux économiques et

sociétaux auxquels est confronté l'ensemble du secteur viti-vinicole, qui imposent une réflexion stratégique de grande ampleur et des mutations importantes.

Nous avons suivi un projet d'innovation stratégique dès sa mise en place et pendant toute sa durée de vie (de juin 2006 à octobre 2008), dans une perspective longitudinale. Pensé dès l'origine comme une « rupture », le projet a été, après deux ans de développement, arrêté sur un constat d'échec. Ce résultat défavorable d'une démarche pourtant construite à partir des « canons » du genre montre qu'une réflexion en termes d'innovation stratégique doit intégrer des aspects connexes, comme, dans le cas analysé ici, la prise en compte de la notion de légitimité institutionnelle.

Après une partie consacrée à la présentation du cadre théorique de l'innovation stratégique et à un essai de définition, nous présentons les éléments principaux du cas (méthodologie, contexte, offre). Une dernière partie propose une discussion comprenant un retour sur la littérature liée à la légitimité et des pistes de recherches futures.

2. CADRE THEORIQUE : L'INNOVATION STRATEGIQUE

2.1. REVUE DE LITTÉRATURE

La littérature relative aux innovations stratégiques connaît un développement important depuis une dizaine d'années et, en dépit d'une relative hétérogénéité, forme aujourd'hui un champ de recherche à part entière fécond. L'analyse de « l'état de l'art » des contributions les plus représentatives montre que l'approche repose systématiquement sur un postulat fondateur lié à la contestation des phénomènes de standardisation qui opéreraient sur la plupart des marchés : les acteurs d'un marché se forgent une conviction uniforme (« orthodoxie sectorielle ») sur les facteurs qui permettent de fonder les succès ou les échecs des organisations (Hamel & Prahalad [1995], Hamel [2000], Kim & Mauborgne [2005]). Associé à une conception « structuraliste » de la pensée stratégique (le positionnement se construit par une analyse du marché et de la concurrence vus comme des données exogènes), ce comportement isomorphe des organisations conduit à une banalisation des produits et services, l'objectif étant de « faire un peu mieux que le concurrent ». Dans une logique d'innovations incrémentales (au sens de Christensen [1997]), le prix devient alors le seul élément véritablement discriminant aux yeux du client (Christensen & Overdorf [2000],

provoquant des affrontements concurrentiels peu vertueux, même pour les vainqueurs (D'Aveni [1995], Kim & Mauborgne [2005]).

A contrario, les entreprises les plus performantes seraient celles qui, s'écartant de cette logique, parviennent à contester le modèle dominant de leur secteur et à reconfigurer l'offre existante (Markides [1997]). Dans un contexte d'hypercompétition (D'Aveni [1995, 1999]) et d'accélération des phénomènes de migration de valeur (Slytowitzky [1998]), l'avantage concurrentiel ne tient plus dans la défense de positions existantes sur un marché donné, mais doit être considéré comme un processus dynamique et fluide : la pensée stratégique n'est plus « adéquation » mais « mouvement » et « intention » (Saïas & Métais [2001], Dumoulin & Simon [2005], Robic [2007]). Il s'agit donc d'adopter une vision proactive de la démarche stratégique, déjà préconisée par Hamel & Prahalad [1995, p. 83] : « si nombre de dirigeants soulignent les profondes mutations qu'a subies leur secteur d'activité en l'espace de dix ans, peu d'entre eux paraissent se rendre compte qu'il en connaîtra bien d'autres dans les dix années à venir (...). Il convient donc de consacrer plus d'énergie à forger l'avenir qu'à prolonger le passé ».

2.2. ESSAI DE DÉFINITION

Au-delà de ces constats communs, le champ de recherche sur l'innovation stratégique manque encore des fondements solides nécessaires à la construction d'une approche théorique complètement homogène et cohérente. Un effort de conceptualisation doit encore être fait, commençant par la délimitation d'une définition communément acceptée. De ce point de vue, les travaux menés adoptent des terminologies qui, loin d'être neutres, renvoient chaque fois à des acceptions plus ou moins étroites de l'objet d'étude et/ou à des degrés de radicalité distincts : à titre d'exemple, le tableau 1 recense quelques-unes des définitions choisies.

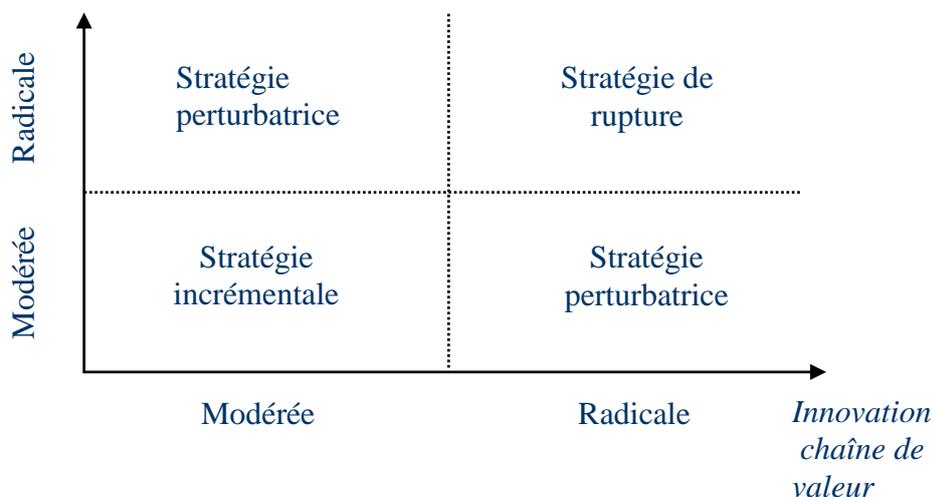
Tableau 1. Les différentes définitions de l'innovation stratégique

Dénomination	Littérature associée
Innovation en concept d'entreprise	Hamel [2000]
Innovation perturbatrice	Moingeon & Lehmann-Ortega [2006]
Innovation radicale	Stringer [2000] ; Blanco [2007 ; 2008]
Innovation de rupture	Christensen [1997] ; Buisson & Silberzahn [2005] ; Dumoulin & Simon [2005 ; 2008], Le Roy & Yami [2007] ; Moingeon & Lehmann-Ortega [2006]
Innovation stratégique	Markides [1997] ; Schlegelmilch & Diamantopoulos [2003] ; Roy [2005]
Innovation de valeur	Kim & Mauborgne [2005]
Révolution stratégique	Dahan [2005]

Pour clarifier cet aspect, nous retenons l'approche proposée par Moingeon & Lehmann-Ortega [2006], qui nous semble présenter l'avantage de positionner de façon assez précise les relations entre « innovation de rupture », « innovation perturbatrice » et « innovation incrémentale » dans une perspective bi-dimensionnelle (Graphique 1).

Graphique 1. Stratégies de rupture, incrémentale et perturbatrice

Modification de la valeur-client

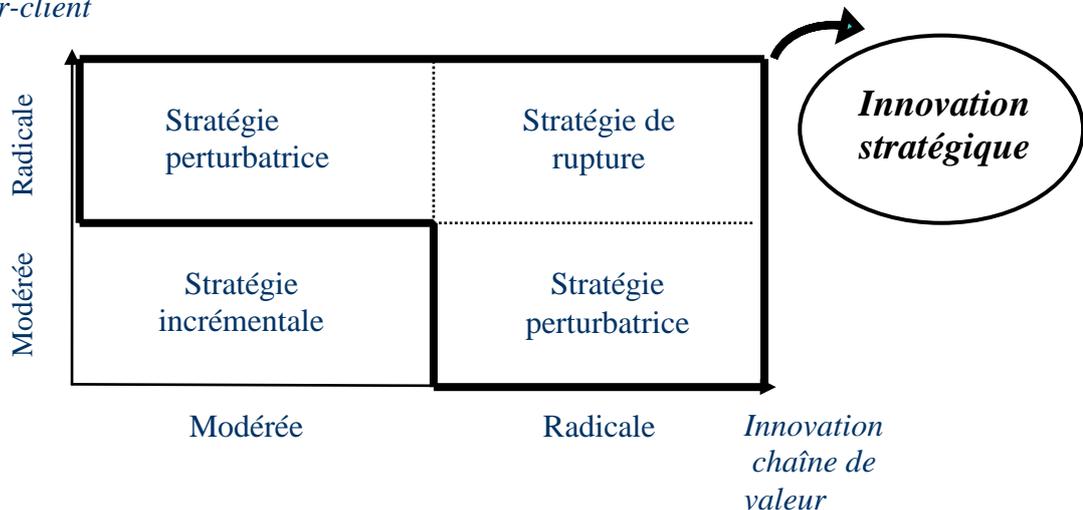


Source : Moingeon & Lehmann-Ortega [2006]

Par rapport à cette présentation, nous retenons la notion d'« innovation stratégique » dans une optique relativement large (cf. Graphique 2), avec la définition suivante : l'innovation stratégique est une approche qui englobe à la fois les stratégies de ruptures (concept d'offre sans équivalent, bâti sur deux dimensions que sont la chaîne de valeur et la valeur-client, créant une situation de monopole temporaire) et les stratégies perturbatrices (concept d'offre novateur bâti soit sur une modification radicale de la valeur-client, soit sur une modification radicale de la chaîne de valeur, générant une concurrence monopolistique).

Graphique 2. Innovation stratégique

Modification de la valeur-client



2.3. OBJET DE LA RECHERCHE

Comprendre le mécanisme de l'innovation stratégique présente un intérêt tant pour le chercheur que pour le praticien. L'approche implique notamment une remise en cause et un renouvellement des outils traditionnellement utilisés en stratégie. Ceux-ci, essentiellement orientés sur la recherche d'un positionnement en adéquation avec la concurrence et le marché (tous deux considérés comme donnés et exogènes), pourraient en effet s'avérer moins pertinents dans l'environnement hyper compétitif auquel sont confrontées les organisations du 21^{ème} siècle (D'Aveni [1995], Dumoulin & Simon [2005]). Plutôt que de se contenter d'une simple adaptation aux conditions imposées par les concurrents, il s'agit pour l'entreprise d'être « acteur de son devenir » en privilégiant une réflexion créative et réellement différenciante : la stratégie est « intention » et « mouvement », renouant ainsi avec une

dimension entrepreneuriale (« l'ouragan perpétuel de destruction créatrice » de Schumpeter [1951]).

Or, en dépit des efforts que les organisations déploient en matière de Recherche & Développement et de l'intérêt qu'elles semblent vouloir accorder à l'innovation, le constat est plutôt celui d'offres reposant majoritairement sur l'amélioration incrémentale de l'existant (Stringer [2000], Christensen [1997]) et de la concentration dans des « Océans Rouges » (Kim & Mauborgne [2005]). Comment expliquer cette situation, alors que, d'une part, les marchés matures et hyperconcurrentiels auxquels sont confrontées beaucoup d'entreprises devraient *a priori* les pousser à chercher des solutions alternatives et que, d'autre part, ces entreprises placent l'innovation parmi leurs priorités en y consacrant d'importantes ressources ? Tenter d'apporter des éléments de réponse à cette question constitue l'objet de notre recherche, bâtie autour d'une hypothèse initiale : pour des raisons de différentes natures, la mise en œuvre d'une innovation stratégique peut se révéler complexe, notamment pour les firmes déjà établies sur leur marché (Markides [1998]). Ceci est vrai sur les plans managérial et organisationnel – de nombreux travaux le soulignent-, les tensions entre « exploration » et « exploitation » (au sens de March [1991]), entre logique de l'organisation et innovation (Alter [2000]) sont réelles, et susceptibles de se renforcer avec le caractère radical de la démarche : « le comportement normal des organisations est un développement incrémental » (Laroche & Nioche [2006])¹. Beaucoup moins développée est l'idée que cette complexité serait également réelle sur le plan du « mouvement stratégique » lui-même, y compris pour un nouvel entrant. Cela fonde la problématique de cette recherche, basée sur l'analyse d'un échec d'innovation stratégique : cet échec permet-il d'aider à l'identification *ex ante* d'éléments de cette complexité du « mouvement » d'innovation stratégique, identification qui serait de nature à sécuriser autant que possible la nécessaire prise de risque qui accompagne toute innovation d'ampleur ?

¹ Voir notamment la structure « Culture-Processus-Personnes-Ressources » proposée par Schlegelmilch & Diamantopoulos [2003].

3. ETUDE DE CAS : LE PROJET « BURGONÉO »

3.1. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

D'un point de vue méthodologique, cette complexité de mise en œuvre ne peut pas, par définition, être pleinement mise en évidence par l'analyse de « succès » d'entreprises constatés *ex post*, perspective souvent retenue par la littérature. Nous privilégions par conséquent une recherche orientée sur le *processus* de l'innovation, menée dans une phase exploratoire à partir de l'étude longitudinale de l'ensemble du cycle de vie d'un projet dont le développement repose sur l'innovation stratégique. Cette méthode semble adaptée à cette recherche (Thiéart [2003], Yin [2003]), malgré un certain nombre de limites (validité des données recueillies, valeur des résultats obtenus). L'évidente dimension subjective (pour le choix du cas retenu, pour la collecte et l'interprétation des données) et les questions portant sur le caractère non généralisable d'observations issues d'un cas isolé doivent notamment être soulignées (*id.*).

Le projet retenu concerne l'activité de négoce en vins de Bourgogne, secteur à la fois très traditionnel et soumis à la fois à une concurrence mondiale croissante et à de puissants enjeux culturels et sociétaux (*cf. infra*). Les données primaires et secondaires permettant l'étude de ce cas proviennent de la collecte de documentations de sources variées², débutée à partir de juin 2006, et d'une série d'entretiens qualitatifs semi-directifs, conduits à intervalles réguliers entre octobre 2006 et novembre 2008, auprès d'un des deux dirigeants porteurs du projet « Burgonéo ». La collecte de ces différentes informations a donc été engagée dès les premières semaines de mise en œuvre du projet et poursuivie régulièrement jusqu'à la décision finale d'abandon du projet, ce qui constitue selon nous l'intérêt méthodologique de l'approche retenue. Cela nous permet de nous intéresser au processus de construction de l'innovation (création intellectuelle du concept et mise en œuvre effective) et d'analyser les raisons qui ont pu conduire à l'échec finalement constaté.

² Lettres d'informations périodiques et documents de communication (plaquettes, powerpoint de présentation du concept) édités autour du projet Burgonéo, site internet de la société porteuse du projet, sites des différents partenaires de la société, sites institutionnels liés au vin de Bourgogne (Bureau Interprofessionnel du Vin de Bourgogne, Conseil régional de Bourgogne), dossiers et articles de presse (magazines spécialisés : « Bourgogne Magazine », « Bourgogne Aujourd'hui », « Revue des Vins de France », presse régionale : quotidien « Le Bien Public »).

3.2. LES VINS DE BOURGOGNE : ENTRE TRADITION ET MUTATIONS NECESSAIRES

Deux grandes raisons nous ont amené à engager une recherche sur l'activité de négoce en vins de Bourgogne. La première raison est liée au caractère profondément traditionnel de l'activité viti-vinicole en Bourgogne (Camus & Deslot [2003]). Depuis sa création il y a près de deux mille ans et son développement par les moines cisterciens, le vignoble bourguignon a toujours été envisagé comme un art, une culture transmise de générations en générations (Bazin [2002]), mais dénué de véritable dimension commerciale (César [2002]). Aujourd'hui encore, l'approche reste résolument ancrée dans cette tradition, accentuée par les caractéristiques des exploitations, très majoritairement familiales et de tailles réduites, l'encastrement des acteurs dans des réseaux sociaux étroits et la structuration fondamentale autour de la notion de « terroir »³ : « on se trouve ici en présence d'une des sociétés rurales les plus stables du monde » (Bazin [2002], p. 73)⁴.

Ces considérations ne semblent pas être sans conséquences sur les problématiques d'innovation : plusieurs travaux de recherches soulignent en effet à la fois les spécificités ethnologiques et sociologiques des entreprises dites « de terroir », et leurs incidences sur les logiques stratégiques retenues (Torre [2002], Filippi & Torre [2003], Rastoin & Vissac-Charles [1999], Vaudour [2002]). Mais si les rapports entre tradition et innovation relèvent de façon générale davantage d'une relation contrastée que d'un véritable antagonisme (Dumoulin & Simon [2008-a, 2008-b]), ce que confirment les mutations engagées dans nombre de régions viticoles françaises ou européennes⁵, la Bourgogne viti-vinicole se distingue nettement, quant à elle, par une forte résistance au changement (Saulpic & Tanguy [2002]). Ainsi, le projet analysé dans cette contribution est l'un des seuls exemples d'innovation stratégique que nous avons pu identifier dans la région, ce qui en fait un objet d'étude remarquable.

La seconde raison est liée aux bouleversements structurels rencontrés par le secteur viti-vinicole, imputables à deux évolutions concomitantes (Anderson, Norman & Wittwer [2003], Laporte [2004], Institut Xerfi [2008]). D'une part, la forte augmentation de l'offre mondiale en provenance notamment des pays du « Nouveau Monde »⁶ ; d'autre part la stabilisation de la demande mondiale (Brugière & Aigrain [2003], Institut Xerfi [2008]), liée au durcissement

³ Composé d'une multitude de facteurs (climat, sol, vigne, histoire, socio-économie, techniques viticoles, etc.), le terroir associe le produit avec ses origines géographiques (Van Leeuwen & Seguin [2006])

⁴ Les vins d'Alsace semblent présenter des caractéristiques proches (voir Bianquis [1994]).

⁵ Voir par exemple La Tribune [2006], « Novateurs : ils réinventent le vin », *Supplément*, novembre.

⁶ Afrique du Sud, Argentine, Australie, Chili, Etats-Unis.

des contraintes réglementaires (restriction de la publicité ; sécurité routière ; prévention de l'alcoolisme ; etc.) et au changement des habitudes de consommation (Brugière & Aigrain [2003], César [2002]) : majorité des ventes en GMS ; achats plus occasionnels et versatiles ; substituabilité avec d'autres types de boissons ; attrait des produits offrant une qualité régulière ; etc.). Cet « effet ciseaux » nourrit l'affrontement entre deux approches du vin radicalement différentes. Alors que le modèle « culturel » français, bâti autour des Appellations d'Origine et de la notion de terroir, est axé sur la mise en valeur réglementée d'une large variété de produits qualitatifs, le modèle des vins du « Nouveau Monde » repose sur une logique purement économique : production de masse de produits standardisés relativement peu différenciés, logiques de marques, lourds investissements publicitaires, etc. Face à ces phénomènes, les crus les plus réputés de Bourgogne ne rencontrent pas de difficultés particulières, pouvant laisser penser que des changements ne sont pas nécessaires. Ce serait oublier que la majorité des appellations, constituée de vins moins connus et souffrant d'une concurrence frontale, apparaissent le plus souvent mal adaptés à la nouvelle donne (Camus & Deslot [2003]). Une réflexion stratégique d'envergure et des mutations semblent donc nécessaires (Coelho & Rastoin [2006], Saulpic & Tanguy [2002]), créant en Bourgogne une tension entre innovation et tradition.

3.3. APERÇU SYNTHÉTIQUE DU PROJET

Originaire du Nord de la France et diplômé d'une grande école de management française, le dirigeant interrogé a occupé pendant une dizaine d'années plusieurs postes d'encadrement dans des entreprises de différents secteurs d'activité (Champagne, Hôtellerie-restauration, Parfumerie, Spiritueux). En 2002, désireux de travailler plus spécifiquement dans le monde du vin, il décide de s'installer en Bourgogne et s'associe avec un ancien collègue pour créer une agence conseil de marketing.

Le projet Burgonéo naît en 2006 sur les bases d'un diagnostic réalisé par les deux associés sur le vin de Bourgogne. Les problématiques soulevées les conduisent à proposer une offre résolument nouvelle (le nom « Burgonéo », retenu dès la préparation du projet, vise à évoquer à la fois l'idée d'une approche « décomplexée » et innovante du vin de Bourgogne et le respect du caractère traditionnel de l'activité⁷). En octobre 2006, c'est-à-dire encore au début

⁷ La signification de la marque retenue est décryptée de façon plus détaillée sur le site www.burgonéo.fr

de la phase de lancement, le dirigeant interrogé exprime le concept du projet autour de trois éléments clés :

(1) les mutations structurelles (« le code de lecture passe d'une culture française à une culture anglo-saxonne »), les tabous (« en Bourgogne, la notion de marque est un gros mot »), et le manque de convivialité (« ici, il faut frapper aux portes, il faut faire le premier pas ») sont des considérations auxquelles il est possible d'apporter une réponse. Plutôt que de cibler les connaisseurs et consommateurs habituels, il s'agit d'accompagner les non-consommateurs relatifs, peu ancrés dans les traditions et qui sont souvent rebutés par la complexité d'un produit difficile d'accès (« l'objectif est de faire entrer les gens dans la Bourgogne ») : de façon explicite, la nouvelle offre se veut ainsi d'emblée complémentaire, et non directement concurrente, avec ce qui existe déjà.

(2) la région possède de solides atouts (le Pinot Noir et le Chardonnay sont « deux cépages historiques de Bourgogne devenus des références mondiales : c'est un atout à l'heure de l'engouement pour les vins de cépages » ; « le vignoble est mythique ») sur lesquels on peut s'appuyer. Il est exclu de simplement importer ou copier ce qui donne des résultats dans d'autres vignobles : il convient au contraire de mieux concilier atouts de la région et nouveaux modes de consommation ;

(3) en tant que nouvel entrant sur le marché, il est nécessaire de proposer une offre fortement différenciée par rapport à l'existant, en rupture (« si on fait la même chose que tout le monde, on n'existe pas (...) : on veut marquer notre différence »). Pour cela, le dirigeant estime souhaitable de réinterpréter ce qui s'est fait sur d'autres secteurs (« Apple ou Nespresso sont des modèles »), en s'inspirant également pour cela de l'expérience acquise dans les premières années de vie professionnelle des associés. De ces éléments de réflexion émerge ainsi un concept innovant inspiré de trois univers différents : « le Champagne pour la marque, la Bourgogne pour le territoire et le terroir, les vins du Nouveau Monde pour l'approche marketing et esthétique ».

Le tableau 2 ci-dessous établit une comparaison de l'offre proposée avec une offre « standard » traditionnelle de vins de Bourgogne.

Tableau 2. Comparaison entre une offre traditionnelle et l'offre « Burgonéo »⁸

Offre traditionnelle	Offre Burgonéo
Le vin comme produit culturel, initiatique. Le consommateur est un connaisseur, en démarche active.	Logique culturelle ET économique. L'offre ne renonce pas aux atouts qualitatifs de la région (sélection des vins par des œnologues), mais guide le consommateur.
Accueil dans les caves peu développé, confidentiel, réservé aux connaisseurs et aux habitués.	Création d'une boutique dédiée au cœur du vignoble. Accueil commercial avec une pédagogie du vin (cours, dégustations, découverte du vignoble, etc.). Tentatives de ventes en GMS (décembre 2006).
Étiquette sobre, purement informative : type de vin, classement (Grand Cru, 1 ^{er} Cru, etc.), mention « Appellation d'Origine », millésime, degré d'alcool, informations sur le viticulteur / le négociant.	L'étiquette doit attirer et ne donner que les informations vraiment utiles à l'achat : le reste (millésime, classification, degré d'alcool, etc.) est placé sur la contre-étiquette.
Le terroir, la localisation du vin, le nom du producteur/négociant sont mis en avant. Ex. : « Chambolle Musigny 1 ^{er} Cru Les Amoureuses » ; « Corton Charlemagne Grand Cru ».	Une marque unique « Burgonéo » permet un repérage aisé du produit par des non connaisseurs et garantit une qualité stable (sélection par des œnologues).
Mise en avant des cépages très rare sur l'étiquette, en dehors des Appellations régionales « Bourgogne».	Le nom des cépages (« Pinot Noir », « Chardonnay »), à la fois système de reconnaissance aujourd'hui mondialement adopté et véritable atout de la région, est au cœur de l'acte d'achat.
Contre-étiquette (arrière de la bouteille) souvent inexistante ou peu informative (généralités sur le producteur, rarement quelques éléments sur l'appellation, la dégustation, les accords mets-vins).	Caractère didactique affirmé de la contre-étiquette : accords mets-vins, informations utiles à la dégustation détaillées.

⁸ Source : auteur.

Format quasi « universel » des bouteilles de vin de Bourgogne, toutes identiques ; texte généralement en lettres noires (parfois un peu de vert ou de rouge) sur une étiquette toujours blanche. Différenciation difficile sur le lieu d'achat.	Nouveau design de la bouteille unique, très différencié, qui se veut immédiatement reconnaissable (notamment en rayon GMS).
Pas ou peu de communication Grand Public des domaines et des viticulteurs (action collective menée par le Bureau Interprofessionnel des Vins de Bourgogne)	Politique de marque complète ; Site internet dédié, avec des liens partenaires (Spa sur le thème du vin, etc.) ; mandat à un intermédiaire auprès des cavistes pour l'export aux Etats-Unis (2008) ; etc.

A bien des égards, l'offre proposée apparaît comme une véritable innovation stratégique, au sens proposé *supra*. Il y a bien innovation, tant sur le plan de la « valeur-client » (le produit apparaît clairement très différencié) que sur celui de la « chaîne de valeur » (même si la récolte et la vinification de vin restent effectués de façon « traditionnelle », il y a de nombreuses innovations sur le reste de la chaîne : sélection des vins, partenariats avec des activités connexes, modalités de distribution et de commercialisation, etc.). Tout juste remarquera-t-on que des expériences innovantes de ce type ont déjà été menées dans différentes régions viticoles, mais cela est sans équivalent en Bourgogne.

Plusieurs éléments considérés dans la littérature managériale comme des facteurs-clés de succès de l'innovation stratégique sont également présents, parmi lesquels :

- Le « regard neuf », ou la capacité de questionner, de reconsidérer les aspects « donnés pour acquis » de l'activité est un aspect souvent jugé fondamental pour éviter le piège de « l'orthodoxie sectorielle ». Il est ici assuré par les parcours tant personnels et professionnels, hors monde du vin de Bourgogne, des porteurs de projets.
- L'attention portée principalement, dès la réflexion initiale, aux « non consommateurs » permet d'éviter de s'attaquer aux parts de marché déjà réparties entre de nombreux concurrents plus puissants (« l'Océan Rouge » de Kim & Mauborgne [2005]), mais d'élargir le marché. Ce nouveau marché ainsi ouvert par la

différenciation de l'offre, non encore exploité par les vins de Bourgogne, ne peut en outre pas être qualifié de segment de niche : il présente vraisemblablement, en volume, un potentiel important jusqu'alors négligé.

- Un concept bâti sur le brassage de logiques issues d'autres secteurs d'activité, ce que suggèrent notamment Kim & Mauborgne [2005] au travers des exemples qu'ils analysent. En outre, cette construction intellectuelle est réalisée en pleine connaissance de cause par des dirigeants disant s'inspirer de modèles de « ruptures » étudiés pendant leur formation initiale en management.

Ces différents éléments font sans doute du projet « Burgonéo » un « cas d'école » d'innovation stratégique, telle que celle-ci est envisagée dans la littérature. Que peut-il alors nous apprendre, alors que le développement escompté n'étant pas au rendez-vous, le constat des porteurs de projet est aujourd'hui celui d'un échec ?

4. DISCUSSION

4.1. L'ÉCHEC D'UN « CAS D'ÉCOLE » : QUELLE(S) EXPLICATION(S) ?

Le projet « Burgonéo » a fait l'objet d'un développement sur une durée de deux ans, autour d'une équipe de trois personnes, dont un commercial dédié. Plusieurs tentatives ont été menées pour élargir la base de clientèle, d'abord en Grande et Moyenne Surface (en particulier dans une enseigne située en milieu urbain), puis à l'export, par un test mené auprès de cavistes à New York, grâce à un intermédiaire implanté aux États-Unis (pays dans lequel les consommateurs sont supposés, selon les porteurs de projet, être ouverts à ce type d'approches). Un peu plus de deux ans après le lancement effectif du projet, le constat est pourtant celui d'un échec. Le développement souhaité n'étant pas au rendez-vous, les porteurs du projet ont décidé fin 2008 d'arrêter celui-ci définitivement.

L'analyse de l'échec de ce « cas d'école » d'innovation stratégique est d'autant plus intéressante à mener que la littérature aborde principalement, à de rares exceptions près⁹, les situations considérées comme des « succès ».

⁹ Parmi les exceptions, Christensen, Bohmer & Kenagy [2000] étudient notamment le cas d'une innovation médicale révolutionnaire, pertinente sur le plan technologique, qui se heurte à des barrières à l'entrée

Une tentative d'explication suppose de considérer préalablement l'alternative suivante :

- L'échec n'est pas imputable à l'innovation elle-même, mais à des facteurs exogènes (absence de ressources financières, matérielles ou humaines suffisantes, etc.) qu'il convient d'expliquer ;
- L'échec est imputable à l'innovation proposée, parce que toutes les dimensions de la problématique n'ont pas été – ou mal - soulevées ou solutionnées. Analyser les manques éventuels peut alors présenter une utilité réelle en termes d'apprentissage en vue de la construction d'innovations stratégiques futures.

Les entretiens menés à intervalles réguliers avec le dirigeant pendant les deux années du projet permettent de privilégier davantage la seconde possibilité, et ce pour deux raisons :

- La question de l'insuffisance des ressources n'a jamais été réellement évoquée comme une difficulté potentielle lors des différentes étapes de développement du projet. Si, *ex post*, le dirigeant reconnaît que plus de moyens financiers ou humains auraient pu permettre d'envisager un développement sur une ou deux années supplémentaires, il n'en fait pas pour autant la cause principale de l'échec du projet. En revanche, il souligne parallèlement qu'une ou deux autres tentatives d'innovations en « rupture » ont été récemment envisagées par d'importants négociants de la région - disposant donc de ressources suffisantes- sans qu'ils ne donnent suite au-delà de quelques expérimentations limitées.
- Surtout, le dirigeant donne *ex post* une explication argumentée de l'échec du projet, qui semble à ses yeux prépondérante : « On est à la limite d'une rupture... on est allé un peu trop loin ». Deux exemples vécus par « Burgonéo » illustrent cette idée. D'abord, le test effectué à New York par un intermédiaire américain, sur une centaine de bouteilles : « Ca n'a pas été facile. Pour l'intermédiaire, pour ses clients, la Bourgogne est quelque chose de conservateur. C'est l'image que les gens ont de la région, donc, quand on casse les codes, on va trop loin... ». Ensuite, évoquant un autre test mené en France : « concernant les clients eux-mêmes, j'ai vécu une contre-expérience. En réalité, le consommateur est prêt à accepter quand on lui présente le produit, mais le problème est la conviction des intermédiaires. L'image qu'ils véhiculent est conservatrice... Les clients ne sont pas forcément conservateurs, mais les intermédiaires le sont ».

infranchissables parce que les leaders du marché, incapables d'adopter une approche en rupture, vont préférer s'opposer à son développement.

La conclusion que porte le dirigeant interrogé sur son projet d'innovation stratégique, deux ans après son lancement et au moment de son arrêt définitif, est la suivante : « il est réellement difficile de quitter l'univers du vin traditionnel. Il y a une absence d'intérêt au niveau des intermédiaires, qu'il s'agisse des cavistes américains ou des grandes surfaces... Et les concurrents nous regardaient du coin de l'œil en souriant ». En d'autres termes, une difficulté majeure réside ici dans l'acceptation par certains partenaires clés de l'intérêt du projet.

4.2. UNE (RE)LECTURE SOUHAITABLE EN TERMES DE LÉGITIMITÉ INSTITUTIONNELLE

L'analyse de l'échec du projet « Burgonéo » telle que celui-ci a été vécu par ses dirigeants nous incite par conséquent à envisager l'intérêt de l'adoption d'une grille de lecture complémentaire, en intégrant la notion de légitimité institutionnelle : si cette approche fait l'objet d'une vaste littérature dans différents champs disciplinaires depuis le travail fondateur de Cyert & March [1963], elle n'a jamais été réellement évoquée dans le cadre spécifique de l'innovation stratégique.

La notion de légitimité peut être définie comme « une perception généralisée ou une hypothèse que les actions d'une entité sont désirables, convenables, ou appropriées à l'intérieur d'un système construit de normes sociales, de valeurs, de croyances et de définitions » (Suchman [1995], p. 574). L'idée centrale réside dans l'existence de « fournisseurs de légitimité » (au sens de Baretto & Baden-Fuller [2006]), qui disposent d'une position d'autorité sur le marché (par leur taille, leur notoriété, etc.) et ont la capacité d'imposer des critères pour mesurer et comparer les firmes présentes. La légitimité est un statut conféré par des acteurs sociaux (Deephouse [1996], Dacin [1997]), et qui révèle toute son importance dans un contexte de porosité des frontières inter-institutionnelles.

L'adoption de cette perspective semble pertinente pour tenter de trouver quelques justifications à l'échec rencontré par le projet « Burgonéo ». Celui-ci se pose en rupture des normes et valeurs en vigueur, s'éloignant des repères habituels dont disposent les acteurs du secteur (il se situe, notamment, en marge de la communication institutionnelle véhiculée par le Bureau Interprofessionnel des Vins de Bourgogne). Est-ce envisageable pour un nouvel entrant, agissant en acteur isolé, ne disposant ni de notoriété ni de relais dans la profession, sur un marché très traditionnel marqué par des règles de concurrence en termes de réseaux et de coopération ?

Pour les dirigeants de « Burgonéo », la question qui est posée est celle de la pertinence même d'une démarche d'innovation stratégique, sur une note plutôt pessimiste : « on a beaucoup appris de cet échec... Globalement, un « gros » n'a pas envie ni besoin de faire ; un petit ne peut pas le faire, car personne ne lui fait de chèque en blanc. Cela prouve aussi que la région fait bien son travail ».

De fait, l'absence d'implication et le manque de conviction des acteurs clés du secteur, partenaires et intermédiaires, semblent avoir largement contribué à freiner le développement du projet. Probablement, le recours à certaines formes de conformité au secteur, par une approche plus en phase avec « l'orthodoxie sectorielle » ou un encastrement plus marqué (partenariats avec des institutions / acteurs reconnus ou symboliques, etc.) aurait-il pu favoriser l'adoption d'une plus grande légitimité et permettre le développement du projet. Cette considération semble évidemment paradoxale, sinon contradictoire avec l'idée même d'innovation stratégique, puisque celle-ci postule précisément de privilégier des logiques stratégiques perturbatrices ou en rupture avec l'existant.

Laïfi [2008] aborde récemment cette question à partir d'une analyse d'un cas d'innovation stratégique d'un nouvel entrant – Cyberlibris - sur le marché de l'édition, secteur qui, comme le vin, est « culturel, traditionnel, fortement institutionnalisé (...) et connaît des bouleversements qui ont des implications stratégiques sur son mode de fonctionnement » (p. 9). Comme pour Burgonéo, Cyberlibris propose un Business Model en rupture avec les normes et règles en vigueur, et se heurte en conséquence à des réticences fortes de la part des acteurs situés dans l'environnement du projet. Malgré ces difficultés, l'offre rencontre un certain succès, que l'auteur attribue à l'effort que les dirigeants ont consenti à l'acquisition d'une légitimité, par le recours à des formes de conformité et un encastrement dans des institutions préexistantes.

Selon cette analyse, il n'y a donc pas nécessairement incompatibilité entre innovation stratégique et quête de légitimité. La prise en compte de celle-ci pourrait au contraire être un facteur clé de réussite de la construction de l'offre innovante. En se hasardant à mettre en parallèle le succès de Cyberlibris et l'échec de Burgonéo (deux offres en rupture sur des marchés traditionnels et fortement institutionnalisés), il est intéressant en effet de constater que l'offre Cyberlibris intègre pleinement la recherche d'une légitimité (notamment au travers d'une logique de partenariats avec des institutions ou des auteurs symboliques), pendant que Burgonéo néglige cet aspect.

Pour revenir au secteur viti-vinicole, un autre parallèle intéressant peut être fait avec le cas du Yellow Tail étudié par Kim & Mauborgne [2005]. Les outils d'analyse proposés par les auteurs (canevas stratégique et matrice des quatre actions) ne semblent pas intégrer à la réflexion cette notion de légitimité, ce qui n'empêche pas le succès important rencontré par le Yellow Tail. Si Kim & Mauborgne soulignent les nombreux obstacles que peut rencontrer la mise en œuvre de l'innovation, ceux-ci sont essentiellement internes, en accord avec la conception « reconstructionniste » de la stratégie à laquelle leur approche se rattache (p. 241 et s.). Peut-on pour autant, *ex ante*, négliger l'environnement immédiat de l'organisation (acteurs partenaires, associations professionnelles, institutions publiques ou parapubliques, etc.) qui souhaite envisager une innovation de rupture, alors que le contexte est celui d'une porosité croissante des frontières inter-organisationnelles ? Entre d'un côté le choix du conformisme au secteur d'activité et de l'autre celui d'une rupture qui serait essentiellement bâtie sur l'analyse des ressources internes, le cas Burgonéo semble appeler à une réflexion qui intégrerait (par exemple, dans un « canevas stratégique élargi ») ces dimensions supplémentaires.

5. CONCLUSION

Encore largement organisé autour de traditions séculaires, le marché des vins de Bourgogne est aujourd'hui confronté à une série de défis structurels et conjoncturels liés autant au maintien d'une compétitivité mondiale qu'aux nouvelles habitudes de consommation, devenant ainsi un objet de recherche pertinent.

Les approches véritablement innovantes restent, sur ce marché, très rares. L'analyse longitudinale d'un projet présentant toutes les caractéristiques d'une innovation stratégique nous a permis de mieux comprendre à la fois les fondements du raisonnement innovant et les difficultés de mise en pratique de ce type d'approches. Le fait que le projet s'achève sur un constat d'échec interroge : la tendance à l'isomorphisme des organisations sur ce marché relèverait-il finalement d'un comportement parfaitement rationnel des acteurs ? L'innovation stratégique est-elle alors toujours une approche pertinente ? Ou bien la mise en œuvre d'une telle approche gagnerait-elle à la prise en compte d'aspects complémentaires tels que, ici, la notion de légitimité institutionnelle ? Cette contribution privilégie cette dernière voie, mais se cantonne à ne donner que quelques pistes de réflexions, en raison notamment du caractère par nature non généralisable d'une étude de cas unique, par essence idiosyncratique (Thiéart

[2003]). Comme il n'est pas envisageable de reproduire l'étude longitudinale réalisée ici sur un nombre de cas statistiquement valide (du fait notamment du caractère rare de ce type d'approches), la suite à donner passe davantage par un approfondissement et une conceptualisation des aspects que le cas a permis de pointer, notamment, nous l'avons dit, les contours de la légitimité institutionnelle et le rôle des réseaux d'acteurs. Cela pourrait permettre dans un futur proche de proposer une grille d'analyse approfondissant les approches en innovations stratégiques, répondant à l'objectif de notre recherche de proposer *in fine* des savoirs et outils mobilisables pour l'action.

REFERENCES

- Alter N.** (2000), *L'innovation ordinaire*, Presses Universitaires de France.
- Anderson K., Norman D. & Wittwer G.** (2003), « Globalization of the World's Wine Markets », *World Economy*, vol. 26(5), mai, p. 659-687.
- Baretto I. & Baden-Fuller C.** (2006), « To Conform or to Perform ? Mimetic Behaviour, Legitimacy-Based Groups and Performance Consequences », *Journal of Management Studies*, vol. 43, n°7, November, p. 1559-1581.
- Bazin J-F.** (2002), *Histoire du Vin de Bourgogne*, Paris : Ed. Gisserot.
- Bianquis I.** (1994), *L'art et la vigne*, Strasbourg : Ed. Le Verger.
- Blanco S.** (2007), « Sélection des idées, le maillon faible », *L'Expansion Management Review*, n°126, automne, p. 54-67.
- Blanco S.** (2008), « De quelques signaux faibles à une veille anticipative utile à l'innovation de rupture », *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°231-232, mai, p. 27-37.
- Brugière F. & Aigrain P.** (2003), « Les vins français face à la concurrence internationale », *ONIVINS, Colloque Vins de France, Assemblée Nationale*, septembre, 35 p.
- Buisson B. & Silberzahn P.** (2005), « Innovations de rupture : il n'y a pas de fatalité », *L'Expansion Management Review*, mars, p. 100-105.
- Camus H. & Deslot J-C.** (2003), « L'attractivité du territoire bourguignon : poids économique de la vigne et du vin », *Avis du Conseil Economique et Social de Bourgogne*, octobre, 81 p.
- César G.** (2002), « L'avenir de la viticulture française : entre tradition et défi du Nouveau Monde », *Rapport d'Information du Sénat n° 349*, juillet, 91 p.
- Christensen C.** (1997), *The Innovator's Dilemma*, Boston : Harvard Business School Press.
- Christensen C., Bohmer R. & Kenagy J.** (2000), « Will Disruptive Innovations Cure Health Care ? », *Harvard Business Review*, September, p. 102-112.
- Christensen C. & Overdorf M.** (2000), « Meeting the Challenge of Disruptive Change », *Harvard Business Review*, March-April, 66-76.
- Christensen C., Johnson M. & Rigby D.** (2002), « Foundations for Growth, How to Identify and Build Disruptive New Businesses », *Sloan Management Review*, 43:22, 22-31.
- Coelho A. & Rastoin J-L.** (2006), « Les stratégies de développement des grandes firmes de l'industrie mondiale du vin sur la longue période (1980-2005) », *Working Paper*, n°7, Montpellier : UMR Marchés Organisations Institutions Stratégies Acteurs.
- Cyert R. & March J.** (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall

- Dacin T.** (1997), « Isomorphism in context: the power and prescription of institutional norms », *Academy of Management Journal*, vol. 40, n°1, p. 46-81.
- Dahan N.** (2005), « L'innovation stratégique : apports et limites d'un nouveau courant de recherche », *Conférence Internationale de Management Stratégique*, Angers, 27 p.
- D'Aveni R.** (1995), *Hyper compétition*, Trad. franç., Paris : Vuibert.
- D'Aveni R.** (1999), « Strategic Supremacy through Disruption and Dominance », *Sloan Management Review*, Spring, 127-135.
- Deephouse D.** (1996), « Does Isomorphism Legitimate? », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°4, p. 1024-1039.
- Di Maggio P. & Powell W.** (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, Issue 2, p. 147-160.
- Dumoulin R. & Simon E.** (2005), « Stratégie de rupture et PME, la réplication impossible », *Conférence Internationale de Management Stratégique*, Angers, 25 p.
- Dumoulin R. & Simon E.** (2008-a), « Innovation et tradition : les deux faces d'une même pièce », *Gestion 2000*, mai-juin, p. 19-31.
- Dumoulin R. & Simon E.** (2008-b), « Quand l'innovation est un désavantage concurrentiel, le cas de la lutherie électrique », *Gestion 2000*, mai-juin, p. 147-165.
- Filippi M. & Torre A.** (2003), « L'organisation en réseau : de l'instauration de règles locales aux actions collectives », in Dupuy C. et Burmeister A., *Entreprises et territoires, les nouveaux enjeux de la proximité*, Notes et études documentaires, La Documentation Française, n° 5167, février, p. 51-70.
- Hamel G. & Prahalad C.** (1995), *La conquête du futur*, Trad. franç., Paris : Interéditions.
- Hamel G.** (2000), *La révolution en tête*, Trad. franç., Paris : Village Mondial.
- Hamel G.** (2008), *La fin du management, inventer les règles de demain*, Trad. franç., Paris : Vuibert.
- Institut Xerfi** (2008), *Etude sectorielle Vin (production)*, février, 86 p.
- Kim W. & Mauborgne R.** (1999), « Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy », *Sloan Management Review*, Spring, 41-54.
- Kim W. & Mauborgne R.** (2005), *Stratégie Océan Bleu, comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Trad. franç., Paris : Village Mondial.
- Laïfi A.** (2008), « Construction d'un business model innovant : une approche par la légitimité », *Conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Sophia-Antipolis, juin, 30 p.
- Laporte J-P.** (2004), « La consommation du vin en France : tendances, diagnostic et perspectives », in D'Hauteville F., Couderc J-P., Hannin H. & Montaigne E. (dir.), *Bacchus 2005, Enjeux stratégiques et pratiques dans la filière vitivinicole*, Paris : Dunod.
- Laroche H. & Nioche J-P.** (2006), « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°160, p. 81-105.
- Le Roy F. & Yami S.** (2007), « Les stratégies de rupture en PME : une étude de cas », *Management International*, vol. 11(2), p. 1-13.
- Markides C.** (1997), « Strategic Innovation », *Sloan Management Review*, vol. 3, p. 9-23.
- Markides C.** (1998), « Strategic Innovation in Established Companies », *Sloan Management Review*, Spring, p. 31-42.
- Métais E.** (2004), *Stratégie et ressources de l'entreprise, Théorie et pratique*, Paris : Economica.
- Moingeon B. & Lehmann-Ortega L.** (2006), « Strategic Innovation: how to grow in mature markets », *European Business Forum*, Issue 24, Spring, p. 50-54.
- Onivins** (2004), « A.O.C. : un critère de choix ? », *Note d'information n° 104*, juin, 22p.

- Rastoin J-L. & Vissac-Charles V.** (1999), « Le groupe stratégique des entreprises de terroir », *Revue Internationale des PME*, 12:1, 171-192.
- Robic P.** (2007), « La notion d'encastrement pour mieux comprendre le management stratégique des ruptures environnementales. Le cas d'une entreprise laitière familiale », *Revue Gestion 2000*, juillet-août, n°4, p. 47-69.
- Roy P.** (2005), « Vertus de l'innovation stratégique pour les leaders de marché », *Revue Française de Gestion*, n° 155, mars-avril, 97-116.
- Roy P. & Yami S.** (2006), « Stratégie de rupture dans un oligopole : le cas des salles de cinéma », *Revue Française de Gestion*, n°167, 157-181.
- Saias M. & Métais E.** (2001), « Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée », *Finance Contrôle Stratégie*, 4:1, mars, 183-213.
- Saulpic O. & Tanguy H.** (2002), « Stratégie et rentabilité des entreprises de négoce en Bourgogne », *Onivins-Infos* n° 97, octobre, 37 p.
- Schlegelmilch B. & Diamantopoulos A.** (2003), « Strategic Innovation: the construct, its drivers and its strategic outcomes », *Journal of Strategic Marketing*, vol. 11, n°2, p. 117-132.
- Schumpeter J.**, 1951 [1972], *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris : Payot.
- Slywotzky A.** (1998), *La migration de valeur, le nouveau défi du management*, Trad. franç., Paris : Village Mondial.
- Stringer R.** (2000), « How to Manage Radical Innovation », *California Management Review*, 42:4, Summer, 70-88.
- Suchman M.** (1995), « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°3, July, p. 571-610.
- Thiéart R-A.** (dir.) (2003), *Méthodes de recherche en management*, 2^{ème} éd., Paris : Dunod.
- Torre A.** (2002), « Les AOC sont-elles des clubs ? Réflexions sur les conditions de l'action collective localisée, entre coopération et règles formelles », *Revue d'Economie Industrielle*, n°100, 3^{ème} trimestre, p. 39-62.
- Van Leeuwen C. & Seguin G.** (2006), « The Concept of Terroir in Viticulture », *Journal of Wine Research*, vol. 17, n°1, p. 1-10.
- Vaudour E.** (2002), « The Quality of Grapes and Wine in Relation to Geography: Notions of Terroir at Various Scales », *Journal of Wine Research*, vol.13, n°2, p. 117-141.
- Yin R.** (2003), « Case Study Research, Design and Methods », 3^{ème} éd., *Applied Social Research Methods Series*, vol. 5.