

Apprendre de l'échec d'un pôle de compétitivité :

La non labellisation de la filière vigne et vin en Aquitaine

1188

Résumé : L'échec apparaît traditionnellement dans la littérature comme une cause d'absence d'apprentissage, en raison notamment des émotions qu'il fait naître, ou, à l'inverse, comme une occasion d'apprendre pour les organisations cherchant à s'inscrire dans une logique d'amélioration continue. Les cas étudiés sont souvent des projets, en particulier des projets d'innovation. En revanche, le thème de l'échec est relativement peu abordé dans le champ des clusters industriels. En effet, les travaux se concentrent sur les clusters à succès, tels que la Silicon Valley, à la recherche de facteurs clés à répliquer. Il en va de même pour les initiatives de clusters, notamment celle des pôles de compétitivité, lancée en France en 2005. Et pourtant la question de l'échec des pôles se pose naturellement, avec 38 dossiers sur 105 rejetés lors du premier appel à projet, puis avec les résultats mitigés obtenus par de nombreux pôles labellisés lors des évaluations conduites en 2008. Dès lors, nous nous intéressons ici à la tentative avortée de création d'un pôle de compétitivité sur le vin – à travers le projet Inno'vin – dans la région Aquitaine, en cherchant notamment à savoir si les acteurs de ce projet-là ont su en tirer des enseignements utiles pour l'avenir de la filière vin à Bordeaux, notamment suite à la réactivation du dossier par le Conseil Régional d'Aquitaine en 2009. En dépassant la vision binaire de l'échec comme « inhibiteur » ou comme « déclencheur » de l'apprentissage, cette recherche propose une troisième voie, celle d'une dynamique qui se crée au sein de la filière vitivinicole malgré l'échec de la labellisation, sans remise en cause des contours du projet initial.

Mots-clés : apprentissage par l'échec – pôle de compétitivité – cluster – dynamique – vin

INTRODUCTION

La politique des pôles de compétitivité, mise en œuvre à partir de 2005, a pour objectif de favoriser le développement de l'innovation et de la compétitivité des territoires (Brette et Chappoz, 2007 ; Plunket et Torre, 2009). Cette initiative de cluster (Teigland et Lindqvist, 2007) vise à appliquer en France le concept de cluster industriel, popularisé notamment par Michael Porter (1998 ; 2000).

En juillet 2005, 67 projets de pôles ont été labellisés par le Comité Interministériel à l'Aménagement et au Développement du Territoire (CIADT) parmi les 105 dossiers déposés. A priori, le taux de succès, supérieur à 63%, est assez élevé. Il est toutefois à noter qu'une première sélection avait été assurée par les préfets de régions. Au-delà des 38 dossiers n'ayant pas reçu le label « pôle », de nombreux autres projets de pôles, montés entre l'automne 2004 et l'été 2005, n'ont donc pas bénéficié du label. En 2008, l'évaluation des pôles demandée par le gouvernement a, par ailleurs, signalé des cas de « demi-échecs », puisque seuls 39 pôles ont atteints les objectifs fixés. En mai 2010, six pôles de compétitivité ont même été délabellisés. Il paraît donc pertinent de s'intéresser à la question des échecs des clusters et des pôles de compétitivité, et ce afin de dépasser l'intérêt plus fort porté aux succès emblématiques, tels que la Silicon Valley et la Route 128 à Boston, « *success stories* » que l'on cherche généralement à répliquer (Bresnahan et al., 2001).

En l'occurrence, nous étudions ici un cas de projet de pôle de compétitivité particulier, Inno'vin, dans la filière vitivinicole en Aquitaine. Le dossier, monté en quelques mois à partir de fin 2005, a été refusé en juillet 2007 lors de la seconde vague de labellisation. Il constitue donc un cas récent d'échec de labellisation. Ce projet nous interpelle d'autant plus qu'il connaît une nouvelle actualité depuis l'automne 2009, avec la réactivation du pôle Inno'vin par la Région. La mise en parallèle des deux initiatives suscite des questions :

- Quels enseignements ont été tirés de l'inéligibilité au dispositif de pôle de compétitivité par les acteurs du projet ?
- Dans quelle mesure les leçons de l'échec sont-elles mobilisées aujourd'hui dans le cadre de la nouvelle tentative ?

Dès lors, deux principales contributions théoriques peuvent être identifiées à la suite de ce travail. D'une part, une nouvelle « brique » est apportée à la littérature émergente sur l'apprentissage par l'échec, notamment depuis le numéro spécial consacré au thème

« *Organizational Failure* » par la revue *Long Range Planning*, en juin 2005. D'autre part, la majorité des travaux sont consacrés aux succès des pôles, dans une logique de *benchmarking* et de répliation de bonnes pratiques, et laissent peu de place aux échecs et aux leçons qui pourraient en être tirées. C'est justement l'objectif de cette recherche.

1. ANALYSE DE LA LITTERATURE

La plupart des articles et ouvrages en management ont un biais en faveur du succès, les auteurs cherchant généralement à identifier les clefs permettant de les répliquer (Cameron et al., 1988). Qui plus est, dans les quelques travaux qui s'intéressent à l'échec, ce dernier représente quasiment toujours la *variable dépendante*. Les modèles se concentrent, dans ce cas-là, sur ce qui prédit de telles déconvenues et sur la manière dont on peut les éviter (Miner et al., 1999) :

- Ainsi, dans un premier temps, nous montrerons que la littérature sur les clusters et les initiatives de clusters, telles que les pôles de compétitivité en France, ne fait pas exception à la règle. En effet, ceux qui ont été labellisés bénéficient de beaucoup plus d'attention que ceux qui ont été déclarés inéligibles. Sans surprise, les auteurs correspondants cherchent alors à faire apparaître les conditions favorables à la réussite des clusters et des pôles de compétitivité.

- Ensuite, dans un second temps, nous mettrons en évidence les points de désaccord entre les rares auteurs qui considèrent l'échec comme une *variable motrice*, susceptible de déclencher un processus d'apprentissage organisationnel.

1.1. UN BIAIS EN FAVEUR DU SUCCES DANS LA LITTERATURE SUR LES CLUSTERS

Par essence, les pôles de compétitivité constituent l'application du concept de cluster industriel au contexte français. On retrouve donc assez logiquement certaines préconisations adressées par Porter (2000) aux gouvernements désireux de promouvoir des clusters sur leur territoire, notamment la préférence pour un leadership privé (CIADT, 2004).

Les conditions de réussite des clusters, notamment la présence de capital social, intellectuel et financier, sont principalement tirées de l'observation des « *success stories* », telles que celle de la Silicon Valley (Bresnahan et al., 2001 ; Saxenian, 1994). Selon Daidj (2010: p.11), les « *clusters qui réussissent* » partagent les caractéristiques suivantes, cohérentes d'ailleurs avec les apports de Porter (2000) : leadership privé, coopération, liens forts entre les membres et engagement des parties prenantes. Dans le cas de l'initiative des pôles de compétitivité, quatre facteurs clés de succès ont été mis en avant dès le lancement de la politique en 2005 : « *la*

mise en œuvre d'une stratégie commune de développement économique cohérente avec la stratégie globale du territoire, des partenariats approfondis entre acteurs autour de projets, la concentration sur des technologies destinées à des marchés à haut potentiel de croissance, une masse critique suffisante pour acquérir et développer une visibilité internationale¹». Hussler et al. (2010) soulignent toutefois que les objectifs assignés par l'Etat aux pôles, en termes de compétitivité, d'innovation, de dynamique collaborative et d'emplois, sur la base desquels a été conduite l'évaluation de 2008, constituent des injonctions contradictoires.

On relève néanmoins l'étude de certains cas d'échec de clusters. Par exemple, Grabher (1993) décrit la trajectoire de déclin d'un cluster allemand souffrant de sur-encastrement. Malgré tout, peu de travaux sont consacrés au déclin ou à l'échec des clusters, notamment en raison du biais en faveur du succès précédemment évoqué. Dans un article récent, Bell et al. (2009) confirment l'intérêt pour les « *successful clusters* »². Pourtant, au plan empirique, la question de l'échec des clusters et pôles, ainsi que les apprentissages pouvant en être tirés, se justifie pleinement, et ce pour plusieurs raisons :

- des projets ont été non labellisés, ou n'ont pas passé la sélection opérée par les préfets,
- l'évaluation des pôles conduite en 2008 a stigmatisé des cas d'échecs (ou demi-échecs), et pointé la nécessité de conduire des actions correctrices,
- la méthode des appels à projets³ retenue par l'Etat génère structurellement des échecs et de la frustration chez les acteurs du projet.

1.2. L'ECHEC : UNE CESURE DANS LES DYNAMIQUES D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

1.2.1. Le mythe des vertus thérapeutiques de l'échec

Certains travaux empiriques et théoriques (Koenig, 1994 ; Pavitt, 1984) sur l'apprentissage organisationnel valident l'affirmation populaire, selon laquelle « *les organisations comme les individus apprennent autant sinon plus de leurs échecs que de leurs succès* » (Seiffert et al., 2008: p.286). Carmeli (2007) évoque d'ailleurs un intérêt croissant pour la problématique de l'apprentissage par l'échec. Cependant, nous dit-il, il y a encore si peu de travaux sur le sujet que cet axe de recherche en est encore au « *stade embryonnaire* » et nécessite de nombreuses investigations complémentaires. Pour autant, le mythe des vertus thérapeutiques de l'échec est très ancien en sciences de gestion. On en trouve trace notamment dans les célèbres travaux de

¹ <http://www.competitivite.gouv.fr/spip.php?article616>

² Au moins sept occurrences de « *successful clusters* » dans les trois premières pages de l'article.

³ Cette technique a été utilisée pour trois initiatives de « clusters » : les SPL dès 1999, les Pôles de compétitivité en 2005 et les grappes d'entreprises en 2010.

Cyert et March (1963). En effet, pour les auteurs, lorsque les résultats obtenus sont en dessous des objectifs de départ, les décideurs sont enclins à mettre en place des changements dans les activités et/ou les pratiques de l'organisation, afin de réduire – voire d'éliminer – l'écart entre la performance actuelle et les aspirations initiales. Ainsi, si l'on en croit Lewin (1951), l'échec bouleverse le statu quo et permet d'enclencher un processus de « dégel ». Il débouche notamment sur une remise en cause des comportements et des schémas de pensée actuels, en attirant l'attention sur des incohérences et sur des problèmes qui étaient autrefois survolés (Sitkin, 1992).

Les différents travaux envisageant l'innovation comme une « trajectoire » se situent implicitement dans cette perspective (e.g. Lynn et al., 1996 ; Maidique et Zirger, 1985). Pour ces auteurs, l'échec d'un nouveau produit est « *l'ultime professeur* » (Garvin, 1993) et doit, à ce titre, permettre de tirer des enseignements pour améliorer le développement de produits ultérieurs, sachant que l'histoire regorge effectivement d'exemples de déconvenues commerciales qui ont conduit, par la suite, à des succès bien plus importants (IBM, Apple, Motorola, etc.). En fait, l'organisation ajuste progressivement les caractéristiques techniques et commerciales de son projet, 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)⁴.

1.2.2. Une vision plus nuancée de l'apprentissage par l'échec

La littérature laisse toutefois apparaître des propos beaucoup plus nuancés sur la question de l'apprentissage par l'échec. Ainsi, par exemple, Baumard et Starbuck (2005) arrivent à la conclusion que l'entreprise de télécommunications qu'ils ont étudiée apprend peu de ses déboires. De même, selon Cannon et Edmondson (2005), les organisations qui tirent systématiquement les leçons de leurs échecs sont rares, et ce quelle que soit l'ampleur des revers en question. Comme le résumait Carmeli et Schaubroeck (2008 : p.182) : « *Despite a growing body of literature that stresses the importance of learning from failures as an essential ingredient for organisational innovation, adaptation, reliability and success, many organisations apparently fail to implement this advice and are therefore in peril of crisis* ». De tels propos rejoignent le constat de Staw (1981), selon lequel les individus sont parfois tentés de renforcer les actions, en faveur desquelles ils se sont engagés publiquement, malgré

⁴ C'est la raison pour laquelle les tenants de « l'approche multi-projets » refusent généralement d'isoler la performance d'un produit donné, car il faut toujours le considérer dans le contexte de ceux qui précèdent et de ceux qui suivent (e.g. Maidique et Zirger, 1985).

la preuve manifeste que les actions en question sont peu judicieuses et devraient être arrêtées (« escalade de l'engagement »). Cusin (2009) suggère, à ce titre, d'abandonner une vision un peu trop « *angélique* » de l'échec étant donné les nombreux paramètres affectifs, politiques et cognitifs, qui interfèrent avec le processus d'apprentissage organisationnel. Dans ses travaux, l'auteur revient notamment sur le rôle médiateur des émotions dans le processus d'apprentissage par l'échec. Elles ont un impact :

- sur l'attention portée par les individus aux échecs. Sur ce point, il souligne l'absence fréquente de débriefing post-mortem, car les acteurs concernés par l'échec cherchent à refouler ce souvenir malheureux. La possibilité existe alors que les mêmes erreurs soient reproduites, parce que les individus n'ont pas suffisamment appris de leurs expériences ratées (Shepherd, 2003).

- sur l'interprétation que les acteurs font des événements. Tout d'abord, il montre que les convictions profondes, parfois erronées, exprimées par les acteurs face à un constat d'échec peuvent s'expliquer par l'attachement que ces derniers portent au produit qu'ils ont conçu, développé ou commercialisé et par la subjectivité qui en résulte⁵. Par ailleurs, en écho aux travaux de Girard (1982), il souligne que les angoisses et frustrations collectives des collaborateurs suite à un échec sont partiellement assouvies en rejetant la faute sur un bouc émissaire. Ce « biais d'attribution » (Nisbett et Ross, 1980) inhibe la capacité de l'organisation à apprendre de cette expérience, car une fois que l'individu en question a été écarté, il est souvent fait l'hypothèse erronée que le problème est résolu⁶.

- sur les comportements individuels à l'égard de l'innovation. En l'occurrence, il souligne que le choc psychologique provoqué par l'échec peut se traduire par une certaine réticence à l'idée de s'engager dans des comportements risqués à l'avenir, ce qui empêche l'organisation de corriger la « trajectoire d'innovation » dans une logique essais/erreurs. Pour Välikangas et al. (2009) l'échec peut effectivement conduire à un « trauma d'innovation », c'est-à-dire à une incapacité à s'engager dans de nouveaux projets en raison de la déception profonde engendrée par les déconvenues précédentes : « *We define innovation trauma as the inability to commit to a new innovation due to severe disappointment from previous innovation failures* » (Välikangas et al., 2009 : p.226). Le cas Sun Microsystems permet ainsi aux auteurs de montrer que le trauma post-échec prive les organisations de leur capacité à apprendre de leurs expériences malheureuses : « *Innovators become gun shy after a failed innovation [...]. While*

⁵ Ainsi, par exemple, les développeurs peuvent être victimes d'un biais de paternité : « *[Developers may] fall in love with the technology and forget the markets it needs to serve* » (Välikangas et al., 2009: p.226).

⁶ Klein (1989) parle de « purge symbolique » pour évoquer un tel comportement visant à faire table rase du passé.

common parlance suggests that 'you learn more from your failures than your successes', we unfortunately do not find this universally accurate when it comes to innovation in organizations » (Välikangas et al., 2009 : p.226)⁷.

1.2.3. Synthèse des travaux sur le « *learning through failure* »

La littérature propose finalement deux visions très différentes de l'échec lorsqu'on s'intéresse de près à la question de l'apprentissage organisationnel :

- Dans une première approche, l'échec a des vertus thérapeutiques et fait office de stimulus de l'apprentissage : il éveille la nécessité d'agir des acteurs par rapport au succès qui rend complaisant à l'égard des décisions passées (grâce à l'échec, l'organisation change de comportement).
- Dans une seconde approche, l'échec est un événement affectif traumatisant qui peut annihiler toute possibilité d'apprentissage : il engendre une « choc émotionnel » chez les acteurs clés du projet malheureux qui exclut toute démarche de capitalisation (à cause de l'échec, l'organisation se replie sur elle-même).

En somme, si les auteurs s'opposent sur le fait de savoir si un échec débouche ensuite sur une modification du comportement de l'organisation⁸, ils se rejoignent sur un point : l'échec – notamment lorsqu'il s'agit d'un échec de grande ampleur – doit être considéré comme une « césure historique » dans la vie d'une entreprise. Partant de constat, notre objectif est de participer à l'enrichissement et à la stabilisation de ce courant de recherche en pleine émergence. Pour cela, nous sortons des frontières de l'organisation traditionnelle, pour étudier un projet de pôle de compétitivité, à un niveau interorganisationnel. Nous nous demanderons ainsi si les acteurs du projet Inno'vin sont parvenus à surmonter l'échec de la labellisation et en ont tiré des enseignements, susceptibles de les guider dans leur démarche actuelle de création d'un cluster.

2. METHODOLOGIE

Dans le cadre de cette recherche, nous avons réalisé une étude qualitative exploratoire auprès de personnes impliquées dans le projet Inno'vin.

⁷ Le rôle décisif des émotions dans un processus d'apprentissage par l'échec explique d'ailleurs l'émergence récente des travaux de Abraham Carmeli (2007) et Amy Edmondson (1999, 2003, 2004), qui soulignent l'importance de la « sécurité psychologique » des employés dans les organisations attachant une certaine importance à l'innovation. Par contre, la recherche conduite par Charreire-Petit et Dubocage (2010) sur le capital-risqueur fait apparaître que l'échec n'est pas un inhibiteur de l'action pour ce type d'acteurs, dès lors que l'échec est consubstantiel au métier qu'ils exercent. Les auteurs vont même jusqu'à souligner que les leçons tirées de leurs déconvenues renforcent leur légitimité.

⁸ On assimilera ici cette modification du comportement de l'entreprise à un apprentissage organisationnel.

2.1. CHOIX DU TERRAIN ET RECUEIL DES DONNEES

Dans cette étude, nous nous intéressons à la tentative avortée de création d'un pôle de compétitivité sur le vin dans la région Aquitaine. En dehors de la plus grande facilité d'accéder au terrain, nous avons choisi d'étudier ce cas pour deux raisons principales :

1- Un dossier de pôle de compétitivité a été déposé en juillet 2006 et a été déclaré inéligible, un an plus tard, par le CIIACT⁹. Ce refus de labellisation nous conduit donc logiquement à parler d'échec, sachant que ce dernier était suffisamment récent pour qu'on ne soit pas confronté au biais de remémoration des acteurs lors des entretiens.

2- Le dossier a été réactivé début 2010, à travers le recrutement d'un directeur en charge de l'animation du cluster Bordeaux-Aquitaine Inno'vin. Cette relance du projet permet ainsi d'étudier d'éventuelles dynamiques d'apprentissage entre ces deux tentatives, *a fortiori* parce qu'il y a eu très peu de turnover depuis 2006, sauf au Conseil Régional.

Entre janvier et février 2010, nous avons donc recueilli des données via 17 entretiens semi-directifs, conduits auprès de personnes appartenant aux principaux organismes chargés du montage du dossier et/ou participant actuellement à la relance du projet sous la forme d'un cluster :

- **Conseil Régional** (Chargée de mission, Directeur de la Recherche, de l'Enseignement Supérieur et du Transfert de Technologie)¹⁰.
- **Conseil Interprofessionnel du Vin de Bordeaux** (Directeur Général, Directrice des Services Techniques).
- **Conseil Régional des Vins d'Aquitaine** (Directeur).
- **Institut des Sciences de la Vigne et du Vin** (Président du CA, Directeur Scientifique, Directeur du Transfert de Technologie, Directeur des Enseignements, Enseignants-chercheurs membres du comité de coordination de l'ISVV¹¹ et/ou du comité technique d'Inno'vin).
- **Chambre d'Agriculture de la Gironde** (Chef du service vigne et vin).
- **Alcimed** (Consultante).
- **CM International** (Consultant).
- **Inno'vin** (Président et Directeur).

Cet échantillonnage théorique a été constitué sous l'effet combiné de quatre approches :

⁹ Le CIADT devient le CIIACT (C pour Compétitivité) en octobre 2005 sous le gouvernement Villepin, avant de redevenir CIADT en 2010. Au moment du projet Innovin, l'interlocuteur est donc le CIIACT.

¹⁰ Compte tenu du turnover évoqué *supra*, nous avons rencontré l'ancienne personne en charge du montage du pôle de compétitivité au Conseil Régional. Nous avons également échangé plusieurs mails avec sa directrice de l'époque, aujourd'hui à l'étranger (celle-ci a répondu, de façon détaillée, à cinq questions relatives au projet). Enfin, pour voir si la relance actuelle s'inscrit dans une certaine continuité, nous avons rencontré l'actuel directeur de la Recherche, de l'Enseignement Supérieur et du Transfert de Technologie.

¹¹ Le comité de coordination de l'ISVV – qui n'existe plus aujourd'hui – était le lieu d'échanges sur les projets et événements scientifiques communs. C'était un organe de concertation et d'information qui réunissait mensuellement les représentants des unités de recherche et de formation de l'ISVV.

http://www.isvv.fr/isvv/isvv_recherche/organigramme

- Rencontre d'un collègue de Bordeaux Ecole de Management, en octobre 2009, qui a servi de « parrain » à cette recherche et qui nous a mis en contact avec différents participants au projet.
- Recueil de tous les noms de personnes citées dans la presse dans les articles consacrés à Inno'vin.
- « Effet boule de neige », en invitant systématiquement nos répondants à nous proposer de nouveaux contacts pour continuer nos investigations.
- Récupération de la liste des membres permanents du comité technique d'Inno'vin auprès du cabinet de conseil Alcimed (chargé de piloter ce comité technique).

Les entretiens ont été arrêtés lorsqu'il y a eu saturation des données, alors même que nous avons encore la possibilité de rencontrer de nouveaux acteurs. D'une durée moyenne de 1h15, ils ont tous été enregistrés et retranscrits, ce qui correspond à un corpus de données primaires de 278 pages Word (soit 16 pages/entretien, en moyenne). Ces interviews ont ensuite été complétées par la recherche de données secondaires sur Internet et dans la presse (nationale et locale) grâce à la base de données Factiva. Nous avons également eu accès au dossier de synthèse déposé auprès des services de l'Etat en juillet 2006, ainsi qu'à la présentation PowerPoint de l'étude réalisée par le cabinet CMI en juillet 2009. Toutes ces données secondaires ont fait l'objet de fiches synthétiques pour en faciliter l'analyse (35 pages Word).

2.2. ANALYSE DES DONNEES

Nous avons opté ici pour un codage thématique « mixte », sachant que les données primaires et secondaires ont été examinées séparément par les auteurs, afin d'améliorer la « validité interne » de la recherche. La mise en commun des différentes analyses effectuées a finalement permis d'enrichir et de préciser les réflexions de chacun, tout en révélant une très forte convergence des conclusions.

3. L'ECHEC DU POLE DE COMPETITIVITE INNO'VIN

En juillet 2005, le CIADT décide de labelliser les quatre dossiers déposés en Aquitaine :

- le pôle « Aerospace Valley » (aéronautique, espace et systèmes embarqués).
- le pôle « Route des Lasers » (optique et lasers).
- le pôle « Industrie et Pin Maritime du Futur » (technologies et éco-développement).
- le pôle « Prod'Innov » (nutrition et santé), aujourd'hui délabellisé.

Malgré la place considérable qu'elle occupe dans l'économie de la région¹², la filière vitivinicole est la grande absente de cette première vague de labellisation. Le Président Alain Rousset et ses équipes estimaient qu'il y aurait peu d'élus et ont préféré jouer la carte de la prudence, en misant sur des secteurs à forte intensité technologique. Qui plus est, quelques années auparavant, la Région avait déjà pris l'initiative de créer l'Institut des Sciences de la Vigne et du Vin (ISVV), projet longtemps resté « dans les cartons », ce qui traduisait son engagement pour la filière. Etant donné qu'il y a eu finalement beaucoup plus de pôles labellisés que prévus, le Conseil Régional d'Aquitaine et le Conseil Interprofessionnel du Vin de Bordeaux (CIVB)¹³ décident, quelques mois plus tard, de « rattraper le temps perdu » et de monter un dossier de candidature, en vue d'une éventuelle deuxième vague de labellisation, dont il est de plus en plus question dans la presse. Ainsi, au dernier trimestre 2005, les acteurs de la filière vitivinicole se réunissent, à plusieurs reprises, pour dessiner les premiers contours d'un pôle de compétitivité sur la vigne et le vin, baptisé « Bordeaux-Aquitaine Inno'vin ». Les rumeurs persistantes sur la possibilité que d'autres régions viticoles (Champagne, Bourgogne, etc.) tentent de monter un pôle de compétitivité sur le vin ne font qu'encourager de telles initiatives.

Les principaux acteurs du projet sont d'accord pour dire qu'au-delà de l'aspect financier et de la reconnaissance internationale, un pôle de compétitivité constitue un bon moyen d'aider la filière vitivinicole aquitaine à faire face à de nouveaux enjeux¹⁴ :

- Elle doit tout d'abord satisfaire les attentes de plus en plus nombreuses des consommateurs : diversité des modes et des moments de consommation, diversité culturelle des consommateurs au plan mondial, diversité des attentes gustatives, exigences de qualité.
- Elle doit également faire face à une concurrence mondiale accrue depuis l'entrée sur le marché de nouveaux pays producteurs (NPP) de vins qui adoptent des logiques de production et de commercialisation axées sur le marketing de la demande.
- Elle doit faire évoluer un secteur atomisé, de plus de 18.000 exploitations viticoles et de plus de 600 TPE et PME, où la création de la valeur est très dispersée, inégalement répartie et où les initiatives (de la production à la distribution) sont trop diluées.

¹² Avec une valeur des produits exportés au premier rang de la région avec l'aérospatiale, plus de 66.000 emplois directs et indirects, pour une valeur ajoutée d'environ 2.5 milliards d'euros, la filière vitivinicole aquitaine se positionne effectivement comme un leader du secteur en France (Dossier de synthèse, juillet 2006).

¹³ Le Conseil Interprofessionnel du Vin de Bordeaux (CIVB) réunit les représentants des trois familles de la filière bordelaise : la viticulture, le négoce et le courtage. Placé sous l'autorité d'un président élu tous les trois ans en alternance de la viticulture ou du négoce, il est dirigé par les professionnels de la filière (<http://www.bordeaux.com/Civb.aspx>).

¹⁴ D'après le dossier de synthèse déposé en juillet 2006.

- Enfin, elle doit évoluer dans un secteur où l'environnement devient un argument marketing, notamment par la valorisation de l'œnotourisme, mais aussi par la mise en avant du développement durable.

La crise de surproduction traversée, depuis plusieurs années, par la filière vigne et vin en Aquitaine ne peut que renforcer l'intérêt d'un pôle de compétitivité. Dès lors, les acteurs s'accordent tous à reconnaître un très fort besoin de recherche et d'innovation dans cette filière traditionnelle (réduction des intrants dans une logique de développement durable, adaptation des cépages aux contraintes climatiques, typicité des vins de Bordeaux, préoccupations liées à la santé et à l'alcoolémie, marketing pour lutter contre les NPP, etc.). La filière vitivinicole ne part évidemment pas d'une « feuille blanche », et peut s'appuyer sur plusieurs expériences positives qui mettent déjà en relation la recherche, des entreprises et des acteurs institutionnels. Ainsi, le CIVB finance et dirige de nombreux contrats de recherche et d'expérimentation, des laboratoires pluridisciplinaires (œnologie, microbiologie, chimie, économie, etc.) travaillent sur des projets de recherche transversaux dans le cadre de l'ISVV, où sont également réunis les centres de formation, ainsi que des cellules de transfert de technologie qui existent depuis 2004 (Microflora et Polyphénols Biotech). Enfin, différents projets se montent régulièrement entre certaines entreprises de la région et des laboratoires de recherche (notamment ceux de la faculté d'œnologie) avec le soutien du Conseil Régional et/ou du CIVB. Pour autant, lorsqu'on s'intéresse de plus près aux coopérations existantes, on s'aperçoit qu'il s'agit généralement d'initiatives isolées, fruit des réseaux individuels de tel ou tel chercheur, non intégrées dans un projet global, qui fédérerait les acteurs et les moyens autour de grands programmes de recherche structurants, afin de faire face collectivement aux défis de la filière. Ainsi, par exemple, une société comme Laffort¹⁵, très impliquée en matière de R&D, fait figure d'exception face au constat d'une insuffisance de la recherche privée dans la vitiviculture aquitaine¹⁶ et d'un « schisme » entre la recherche universitaire et les entreprises de la région.

Début 2006, pour structurer et formaliser la démarche, le CIVB fait appel au cabinet de conseil Alcimed, basé à Toulouse, avec lequel il a déjà travaillé plusieurs fois par le passé et qui a accompagné – avec succès – d'autres régions lors de la première vague de labellisation des pôles de compétitivité (ex. : pôle « Industries et Agro-Ressources » en Picardie et

¹⁵ Entreprise œnologique créée en 1895 à Bordeaux. « *La société LAFFORT s'est toujours singularisée par une forte implication dans la recherche, tant appliquée que fondamentale* ». <http://www.laffort.com/fr/societe>

¹⁶ 83 ETP sont recensés dans les centres de recherche des entreprises, ce qui représente 0,25 % des 3.258 ETP chercheurs privés de la région (Présentation PowerPoint de CMI, 2 juillet 2009).

Champagne-Ardenne)¹⁷. Le 1^{er} février 2006, Alcimed lance officiellement le projet. En particulier, le cabinet est chargé d'animer et de coordonner des comités techniques réunissant principalement des représentants institutionnels de la filière et des universitaires¹⁸, afin de faire émerger les axes stratégiques du projet de pôle de compétitivité, ainsi que des projets collaboratifs en adéquation avec les enjeux de la filière vigne et vin. Les participants gardent tous le souvenir d'une charge de travail très importante et d'un projet monté trop rapidement, ce qui n'a pas permis de mobiliser un volant suffisant d'acteurs (notamment les professionnels). La plupart d'entre eux évoquent, en revanche, la réelle « *effervescence* » autour de ce projet.

En fait, la phase de maturation paraît d'autant plus courte, qu'il y avait très peu de grands projets de R&D collaboratifs en cours et que, d'une manière générale, la plupart des acteurs de la filière n'avaient pas vraiment l'habitude de travailler ensemble. Autrement dit, il y avait toute une dynamique à créer à travers Inno'vin. A titre d'illustration, dans le dossier de synthèse, 80 % des projets sont présentés comme ayant un état d'avancement nul et 20 % sont considérés comme étant à mi-parcours de leur évolution. Le 6 avril 2006, une présentation du cabinet toulousain devant Alain Rousset et l'ensemble des acteurs de la filière, au Palais des Congrès de Bordeaux-Lac, vient néanmoins clore et synthétiser deux mois de réflexions et d'échanges intensifs. Les réactions de l'auditoire sont mitigées, raison pour laquelle l'envoi du dossier à Paris (prévu initialement à la fin du mois) est reporté.

« A la lecture des axes de travail, on est pris de vertige : améliorer la productivité et la qualité, travailler sur vin et santé, le développement durable et celui de marques leaders sur les marchés de consommation ! "Attention à ne pas développer un autre machin dans la filière qui a déjà suffisamment de structures !", a commenté un producteur dans la salle [...]. Diplomatiquement, le préfet Idrac a estimé que le projet du pôle devait être affiné... Plus curieusement, Alain Rousset a interrompu la présentation du cabinet de consultant qui travaille sur le sujet... pour le remettre en cause ! Le nom du pôle, "vin 2020" ne lui plaît pas ; il faut moins d'intervenants, "le pôle doit être plus ramassé" ; enfin, il ne faut pas travailler sur les eaux-de-vie comme cela était annoncé trente secondes avant... Une désagréable impression de cacophonie gagnait alors la salle. Visiblement, ce projet, qui est sûrement une bonne idée pour la filière vin, a été travaillé un peu vite ».

Source : Sud Ouest, 7 avril 2006.

Le document final sera finalement déposé, le 11 juillet 2006, auprès des services de l'Etat. Il fait ressortir cinq objectifs prioritaires : 1) Anticiper les attentes des consommateurs, 2) Développer les marchés, notamment à l'export, 3) Augmenter la valeur ajoutée en

¹⁷ A cette époque, le CIVB a également fait appel à une stagiaire, chargée de réaliser un état des lieux de la filière vitivinicole (ex. : nombre, poids et activités des différentes entreprises de la région).

¹⁸ La liste des permanents pour le comité technique se compose de 27 personnes (Alcimed, BEM, CRCI Aquitaine, Chambre d'Agriculture, CIVB, CRVA, ENITA, ESC Pau, INRA, ITV, Conseil Régional, Laffort, Université Bordeaux 1, 2, 3 et 4, ISVV, Vinidea et Chambre des métiers).

améliorant la productivité, 4) Soutenir une logique de développement durable et 5) Développer le territoire, notamment par l'œnotourisme. Il insiste également sur la dynamique créée au sein de la filière :

« *Le pôle place au cœur de sa stratégie la mise en œuvre de projets. Ces projets témoignent de la mobilisation des intervenants de la région par le biais de synergies existantes, mais surtout nouvelles. Ils sont majoritairement nouveaux et montrent la volonté des acteurs de la filière de se tourner vers l'avenir et d'intégrer une logique de marché forte [...]. La mise en place du pôle de compétitivité a créé une dynamique importante qui a abouti à la mobilisation, en quelques semaines, de près de 100 acteurs économiques au travers de projets de coopération [...]. Cette dynamique se poursuivra et permettra d'une part la consolidation des projets présentés dans ce document et d'autre part l'émergence de nouveaux projets innovants associant entreprises et chercheurs* ».

Source : Dossier de synthèse, Juillet 2006.

Après avoir été espéré au dernier trimestre 2006, l'examen du dossier par le CIIACT est finalement reporté après les élections législatives du 17 juin 2007, à l'occasion desquelles Alain Juppé sera battu et, par conséquent, contraint de démissionner de son poste de Ministre de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement durables. Pour nos répondants, cette longue période d'attente ralentit la dynamique créée lors du montage du projet, même si la presse évoque quand même « *une centaine d'entreprises adhérentes porteuses de 50 projets de recherche, dont les budgets varient de 200.000 euros à 6 millions d'euros* »¹⁹. Quoiqu'il en soit, avant que le verdict ne soit rendu, les principaux porteurs du projet semblent relativement confiants et attendent un arbitrage favorable. Pourtant, le 5 juillet 2007, le dossier Inno'vin n'est pas retenu par le CIIACT et ne fait donc pas partie des cinq nouveaux pôles de compétitivité labellisés (ce qui porte le total à 71) sur un total de 18 candidatures. Toutefois, le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche évoque aussitôt la création d'un soutien financier particulier en faveur d'Inno'vin, même si les contours de ce « *dispositif spécifique* » restent assez flous. Cette inéligibilité est perçue comme un échec pour la filière vitivinicole régionale par les participants au projet. Certains évoquent leur « *étonnement* », voire leur « *déception* » au regard des efforts considérables consentis pour monter ce projet²⁰. Pour autant, il est clair que cette décision négative ne traumatise personne, surtout qu'aucun acteur impliqué dans le projet ne fait office de bouc émissaire, les seuls départs observés à cette époque (au Conseil Régional) étant liés à des raisons strictement personnelles.

¹⁹ Sud Ouest, 30 novembre 2006.

²⁰ Quelques répondants soulignent, au contraire, que le projet Inno'vin a été initié beaucoup trop tardivement pour que la décision du CIIACT constitue une réelle surprise. Vu que les personnes concernées sont à l'initiative de cette tentative on peut y voir une certaine forme de rationalisation *a posteriori*.

Certes, il n'y a pas d'analyse post-mortem impliquant les différents membres des groupes de travail, mais le sujet n'est pas tabou pour autant. En effet, dès le 13 juillet, une réunion d'information est organisée, afin de communiquer sur les « *raisons officielles* » de la non labellisation et d'expliquer que le dossier n'est pas enterré pour autant. Au contraire, Alain Rousset, président du Conseil Régional, réaffirme sa volonté de construire un pôle sans l'aide de l'Etat. Dans la foulée, à l'automne 2007, les acteurs clés du projet (le directeur du CIVB, le directeur de l'ISVV, le directeur scientifique de l'ISVV, le directeur du CRVA²¹, la chargée de mission au Conseil Régional, etc.) se rendent dans plusieurs Ministères et notamment dans celui de Michel Barnier, afin d'obtenir des explications complémentaires sur les raisons de la non labellisation (cf. annexe « Analyse des causes de l'échec lors de la 1^{ère} tentative »). A la demande du Ministère de l'Agriculture, certains projets bien ciblés sont retravaillés par les principaux représentants d'Inno'vin, afin que la filière vitivinicole obtienne un accompagnement particulier. Un petit groupe de travail est mis en place à cette occasion, mais les trois projets technologiques structurants soumis, en octobre 2007, au cabinet de Michel Barnier ne bénéficient finalement d'aucun « *dispositif spécifique* », le Ministère de l'Agriculture se contentant de réorienter vers les fonds et les mécanismes de financement traditionnels (ANR, INRA, CPER, FEDER, CASDAR, ADAR, OSEO²², etc.).

Voyant que le soutien promis par le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche n'arriverait pas, Alain Rousset décide de relancer lui-même le projet. Le Conseil Régional s'engage ainsi à accompagner financièrement le pôle Inno'vin, afin de « *maintenir la flamme* » créée lors du montage du dossier, un an et demi plus tôt, et de capitaliser sur le travail très important fourni par tous les acteurs à cette occasion. Les propos tenus par Michel Barnier à l'occasion du Salon de l'Agriculture Aquitaine de mai 2008 (dans le cadre de la Foire Internationale de Bordeaux) ne font qu'encourager le Conseil Régional et le CIVB dans leur volonté de réactiver le pôle Inno'vin. En effet, le Ministre réaffirme clairement son intérêt pour ce dossier, en évoquant – de nouveau – la possibilité d'un soutien financier de l'Etat. Plus précisément, il suggère aux représentants de la filière vitivinicole de se rapprocher de Q@li-MED²³, le pôle de compétitivité du Languedoc-Roussillon sur la vigne, les céréales et les fruits et légumes. A l'époque, il était effectivement question que Q@li-MED se réoriente sur

²¹ Conseil Régional du Vin Aquitaine, disparu depuis 2008.

²² ANR : Agence Nationale de la Recherche ; INRA : Institut National de la Recherche Agronomique ; CPER : Contrats de Projets Etat-Régions ; FEDER : Fonds Européen de Développement Régional ; CASDAR : Compte d'Affectation Spéciale Développement Agricole et Rural ; ADAR : Agence du Développement Agricole et Rural ; OSEO : EPIC soutenant l'innovation et la croissance des PME/PMI.

²³ Q@li-MED pour Quali-méditerranée

la vigne et le vin, en raison des difficultés qu'il rencontrait. Cela aurait notamment permis d'avoir un pôle de dimension internationale. Un tel regroupement avait également le mérite de ne pas « froisser » les autres régions vitivinicoles, en évitant que la région Aquitaine ne soit trop mise en avant par l'Etat français. Malgré plusieurs rencontres entre les représentants des deux régions et l'existence de synergies possibles entre ces deux pôles en matière de recherche, cette tentative de rapprochement achoppe. Tout d'abord, les discussions font vite apparaître des visions stratégiques très différentes pour l'avenir de la filière vitivinicole entre l'Aquitaine (qui mise traditionnellement sur la qualité des vins et la pérennisation d'un certain prestige auprès des consommateurs) et le Languedoc-Roussillon (plus tourné vers un marketing de la demande). Qui plus est, les différentes entrevues ne permettent pas de s'entendre sur un principe de co-gouvernance, chacun cherchant à avoir le leadership et à préserver les intérêts de sa région (ex. : Q@li-MED n'était pas prêt à renoncer au nom de son pôle de compétitivité, soit une position jugée inacceptable en Aquitaine). Enfin, suite à l'audit des 71 pôles de compétitivité réalisé, en juin 2008, par le BCG et CMI²⁴, les services de l'Etat opèrent un virage à 180° et déconseillent à Q@li-MED, classé dans la dernière catégorie et appelé à une reconfiguration en profondeur, de se rapprocher d'Inno'vin.

Sous l'impulsion d'Alain Rousset, le Conseil Régional n'abandonne pas pour autant sa réflexion autour d'Inno'vin et souhaite, au contraire, accompagner les démarches collaboratives engagées au sein de la filière grâce à des crédits régionaux²⁵. D'ailleurs, la structure associative créée à l'occasion de la candidature pour le pôle de compétitivité a été conservée (tout comme son nom) et la Présidence est confiée, fin 2008, à Christian Delpuch, ancien Président du CIVB, qui vient tout juste de prendre sa retraite après une carrière terminée à la tête d'une grande maison de négoce bordelaise, Ginestet. Pour définir l'orientation stratégique la plus adaptée aux spécificités de la filière, il est fait appel au cabinet CMI, dont l'expertise sur le sujet est incontestable. De mars à juin 2009, les consultants sont chargés non seulement de faire une étude critique du dossier précédent, mais aussi d'étudier les différentes options qui s'offrent au pôle Inno'vin. Leurs conclusions sont finalement présentées en juillet 2009. Le cabinet évoque « *un potentiel de recherche et une dynamique de projets trop limités pour prétendre au label de pôle de compétitivité* » dans un contexte de

²⁴ Les consultants de BCG et CMI ont classé les 71 pôles en trois catégories : un groupe de 39 qui « *ont atteint les objectifs de la politique des pôles de compétitivité* » et ne devraient craindre de perdre ni leur labellisation ni leurs aides, un groupe de 19 au bilan plus mitigé, et un groupe sur la sellette, avec 13 pôles qui « *pourraient tirer parti d'une reconfiguration en profondeur* » (<http://www.cm-intl.com/SHARED/PDFS//Actualite/Pdf107.pdf>).

²⁵ Ainsi, par exemple, en 2008, on compte 53 contrats signés entre les laboratoires de recherche de la région bordelaise et les entreprises de la filière vitivinicole pour un montant de plus de 560.000 euros (Présentation PowerPoint de CMI, 2 juillet 2009).

« relative frilosité de l'Etat à labelliser de nouveaux pôles ». CMI recommande plutôt de « créer un cluster régional tourné vers le marché et [de] faire émerger des projets collaboratifs ». Les représentants institutionnels de la filière vitivinicole décident donc de s'orienter vers la construction d'un cluster Inno'vin, dont le cadre est jugé « plus souple » (en termes de taille critique et d'activité de R&D) que celui des pôles de compétitivité. De surcroît, un appel à projets pour le soutien des dynamiques exemplaires de « grappes d'entreprises » – *a priori* plus adapté aux réseaux de TPE/PME et au secteur agricole – a été lancé le 29 octobre 2009 par le Ministre de l'Espace Rural et de l'Aménagement du Territoire, Michel Mercier. Certes, aucun dossier de candidature n'a été déposé, mais au moment des entretiens les représentants du cluster envisagent de se positionner pour un deuxième appel à projets, qui sera finalement ouvert le 1^{er} juillet 2010. Dans cette perspective, la question de l'animation est essentielle pour être capable de mobiliser les acteurs sur la durée. C'est la raison pour laquelle Gilles Brianceau, un ancien viticulteur, aux compétences gestionnaires et institutionnelles, est recruté, en décembre 2009, en tant que directeur d'Inno'vin, avec pour mission, depuis le début de l'année 2010²⁶ :

- de coordonner l'instruction et le suivi des projets présentés au financement des partenaires publics et accompagner les porteurs de projets.
- d'effectuer une veille stratégique concernant la politique des pôles de compétitivité et des clusters, les appels à projets, les financements et être force de proposition pour le Conseil d'Administration.
- de mettre en place une commission de prospective et d'évaluation principalement chargée d'auditer les résultats du pôle, de mesurer l'efficacité et l'efficacités des projets, et d'évaluer le fonctionnement interne du pôle.

De manière générale, pour sa première année de fonctionnement, le cluster dispose d'un budget de 100.000 euros (90 % assurés par le Conseil Régional et 10 % par les cotisations des futurs membres du cluster). Sachant qu'il a déjà été annoncé, à l'occasion d'un Conseil d'Administration du mois de janvier 2010, que le Conseil Régional continuerait à apporter son soutien financier au cluster Inno'vin, même si celui-ci n'était pas retenu par les services de l'Etat. D'ailleurs, à en croire, les principaux porteurs du projet, le label « grappes

²⁶ Offre d'emploi pour le poste de directeur d'Inno'vin, disponible sur www.vitijob.com.

d'entreprises » n'est pas une réelle priorité²⁷, surtout qu'il est toujours possible de trouver des modes de financement quand un projet est bien structuré.

« Pour nous, le label ce sera la cerise sur le gâteau ! Notre axe principal de travail, dans un premier temps, ce n'est pas d'être labellisé. C'est de faire travailler les professionnels de la filière à de vrais thèmes, à de vrais projets, pour avoir de vrais résultats dans les mois et les années qui viennent. Après, tant mieux si on [est labellisés]. Et avec la volonté de la Région affichée que si on n'est pas labellisés à la fin de l'année, de toute façon, on continuera à avoir les subventions et à travailler sur le dossier »

En outre, le cluster peut également compter sur l'appui de l'ISVV, qui a été inauguré en juin 2009, à Villenave d'Ornon²⁸. Avec une surface de plus de 10.000 m², ce pôle scientifique pluridisciplinaire (œnologie, biologie, économie, histoire, géographie, etc.), qui aura coûté 25 millions d'euros (dont 18 millions payés par la Région Aquitaine), est effectivement le plus grand centre de recherche et de transfert de technologie sur la vigne et le vin en Europe, avec trois axes jugés prioritaires : la préservation de l'environnement, la typicité du vin et le marché, qui correspondent très exactement aux trois thèmes dominants d'Inno'vin et qu'on retrouvait déjà dans le dossier de synthèse de juillet 2006. Signe supplémentaire que l'ISVV a vocation à être « l'épine dorsale » du cluster Inno'vin, son Président (Christian Delpeuch) est également celui du Conseil d'Administration de l'ISVV. En outre, les trois cellules de transfert de technologie (Microflora, Polyphénols Biotech et Amarante process, créée en octobre 2008) servent d'interface entre les travaux des enseignants-chercheurs de l'Institut et les professionnels de la vigne et du vin, non seulement en faisant remonter des projets de recherche issus des différentes entreprises de la filière vitivinicole (producteurs, négociants, tonneliers, marchands de matériels...), mais aussi en diffusant et en appliquant les résultats des recherches existantes sur le terrain. Ainsi, les cellules de transfert ne peuvent que favoriser la création d'une dynamique coopérative entre les entreprises, les laboratoires de recherche et les centres de formation, ambition déclarée du cluster Inno'vin²⁹. Son directeur jouera le rôle de « pilote » que personne n'occupait lors de la première tentative et devra entreprendre une démarche pédagogique auprès des professionnels de la filière (informer de la relance

²⁷ *Stricto sensu* « grappes d'entreprises » n'est pas un « label » pour ne pas nuire à la visibilité des labels attribués par les collectivités territoriales (http://www.datar.gouv.fr/grappes_entreprises_798/). Ceci dit, les répondants ne font pas de réelle différence entre un label et le fait d'inscrire sur leurs documents « Lauréat sélection nationale des grappes d'entreprises 2010 », en attachant un logo de la DATAR. Dans tous les cas, il s'agit d'une reconnaissance et d'un soutien financier de l'Etat.

²⁸ Auparavant, l'ISVV existait, mais n'avait pas de locaux permettant de réunir l'ensemble des laboratoires de recherche sur la vigne et le vin.

²⁹ Précisons ici que le pôle d'expérimentation vitivinicole de Blanquefort, composé notamment de la Chambre d'agriculture et du lycée agricole, a également un rôle important à jouer en matière de validation et de transfert des données issues de la recherche fondamentale. En ce sens, il constitue également un lien entre la recherche et les viticulteurs. Sa vocation est la coordination au niveau régional d'actions permettant la validation rapide et pertinente de techniques, produits et outils méthodologiques (Dossier de synthèse, Juillet 2006).

d'Inno'vin, rechercher des adhérents, faire remonter les besoins en matière de recherche, initier des projets collaboratifs, fédérer les acteurs autour de préoccupations communes, rapprocher les professionnels des chercheurs de l'ISVV, évoquer des cas de clusters qui fonctionnent, etc.). Cette initiative paraît d'autant plus cruciale que la filière vitivinicole n'est toujours pas sortie de la crise structurelle qu'elle traverse depuis plusieurs années maintenant. Au contraire, cette dernière s'est même aggravée avec la crise financière conjoncturelle plus récente. Qui plus est, il est clair que l'inéligibilité et l'absence d'une structure de pilotage active ont engendré une phase d'inaction relative pendant trois ans, même si certains projets ont tout de même survécu à l'absence de labellisation, notamment ceux qui avaient déjà été amorcés au moment où le dossier a été remis au CIIACT³⁰. De surcroît, la première tentative a créé des externalités positives, qui permettent aujourd'hui de ne pas « *repartir de zéro* » (des acteurs qui ne se connaissaient pas se sont rapprochés, un diagnostic précis de la filière a été effectué, des enjeux ont été identifiés, des objectifs stratégiques ont été définis, etc.).

« C'est un dossier qui a permis une fédération entre des entreprises, qui étaient peu habituées à aller s'intégrer dans la recherche. Ça a permis de créer une dynamique ! Et certains projets, avec ou sans financement de l'Etat, ont vu le jour et se sont concrétisés. Donc, pour moi, le dossier a permis de faire avancer les choses ! [...]. De mon point de vue, un certain nombre de dossiers ont avancé. Donc le résultat concret, il est là ! Il y a des actions qui se sont mises en place. On en avait une notamment entre la Région et le CIVB : ça a permis d'équiper des laboratoires Aquitains sur des technologies nouvelles, mises au point par la recherche, financées par la profession, à la demande de la profession [...]. Ça a permis d'équiper des laboratoires, à la fois de la technique et de l'outil qui permet d'utiliser la technique. Pour le plus grand bonheur de la profession des viticulteurs et négociants du département. Autant vous dire que ça, c'est du concret ! [...]. Je crois que ce qui est positif à retirer, c'est que ça a généré une dynamique. Et ça c'est structurant, ça fait échanger les uns avec les autres et ça permet de démontrer qu'il y a une puissance dans cette filière ! ».

4. DISCUSSION

Le cas Inno'vin remet finalement en question les deux approches théoriques traditionnelles en matière d'apprentissage par l'échec :

- En effet, un premier ensemble de travaux (e.g. Cusin, 2009 ; Shepherd, 2003 ; Välikangas et al., 2009) souligne qu'*à cause de l'échec* l'organisation ne peut pas apprendre, car les émotions suscitées par l'échec interfèrent avec le processus d'apprentissage. Cette perspective, selon laquelle l'échec provoquerait une omerta et des réflexes défensifs, est battue en brèche ici.

³⁰ Par exemple, le projet œnotouristique d'un Centre Culturel et Touristique du Vin – dont l'investissement s'élève à 55 millions d'euros – devrait voir le jour en 2013.

Le point clé du cas Inno'vin semble être la quasi-absence de dimension affective. Bien sûr, on note une certaine déception chez quelques acteurs du Conseil Régional, du CIVB ou du CRVA, mais leur engagement émotionnel à l'égard de ce projet reste relativement modéré, si bien que cette déconvenue n'engendre aucune situation de deuil. D'ailleurs, la métaphore du « bébé » – souvent présente lorsqu'il s'agit d'évoquer le lancement d'un nouveau produit (Cusin, 2009) – n'a jamais été utilisée lors des 17 entretiens réalisés au cours de cette recherche, et ce d'autant plus qu'aucune figure emblématique n'incarne ce dossier. En d'autres termes, l'une des principales raisons de l'échec (cf. annexe), à savoir l'absence de figure symbolique pour porter le projet, se trouve être également à l'origine du climat post-mortem très serein (l'échec d'Inno'vin n'est associé à personne en particulier, du fait notamment de l'hyperfragmentation de la filière vitivinicole) et explique finalement le maintien d'une certaine dynamique malgré l'échec³¹. En d'autres termes, plus il est facile d'associer un projet à une organisation, à un département, voire à un individu, plus l'échec sera vécu comme une situation de deuil. Au contraire, plus le projet en question est pris en charge par des entités et des acteurs multiples, plus les responsabilités seront diluées et plus la déconvenue sera facile à vivre pour les personnes impliquées. En l'occurrence, si le projet Inno'vin a été relancé début 2010, c'est, en partie parce que personne n'a fait office de bouc émissaire en 2007. Dès lors, on est très loin ici des phénomènes de « purges symboliques » (Klein, 1989), décrits dans la littérature.

En outre, l'échec d'Inno'vin est d'autant mieux vécu par les acteurs qu'il est attribué :

- soit à des causes « externes » (politiques surtout),
- soit à des éléments « internes » qui ne remettent pas en question les aspects « techniques » du dossier (ex. : problème de timing de la candidature, qui aurait été soi-disant acceptée si elle avait été effectuée lors de la première vague),
- soit enfin à une politique des pôles de compétitivité jugée inadaptée pour des filières atomisées comme la vitiviniculture, qui s'appuient sur un tissu de PME/TPE : le portage du projet y est plus difficile, les moyens sont moins importants, la recherche privée y est quasiment absente, les interlocuteurs sont plus nombreux pour les services de l'Etat, la principale préoccupation est celle de la survie à court terme ce qui implique une réflexion

³¹ Il y a dorénavant deux personnes qui incarnent le projet vis-à-vis des professionnels, des institutions et de l'Etat. Il s'agit, en l'occurrence, de Christian Delpeuch et Gilles Brianceau, le Président et le directeur d'Inno'vin, qui bénéficient d'une certaine légitimité au titre de leur expérience passée (l'un était Président d'une maison de négoce et l'autre viticulteur). L'émergence d'une structure de pilotage *ad hoc* peut être considérée comme une forme d'apprentissage lié à l'échec de la première tentative.

commerciale et non pas seulement technique, les initiatives sont isolées, la mobilisation des acteurs y est plus longue, etc. (cf. annexe)³².

En définitive, la plupart des répondants sont d'avis que le cahier des charges de la DATAR était totalement inadapté à la réalité du secteur (« *Si ça ne correspond pas au cahier des charges, c'est que le cahier des charges est mal fait !* »). Ceci expliquerait d'ailleurs la réticence de certains acteurs à candidater à un nouvel appel à projet. En définitive, si l'échec de juillet 2007 est relativement bien vécu par les porteurs du projet, c'est parce que ces derniers l'attribuent à l'incapacité de l'Etat à reconnaître les spécificités de la filière vigne et vin. De telles convictions rassurent les acteurs – en évitant des remises en causes individuelles angoissantes – et permettent, au final, de ne stigmatiser personne dans la filière. C'est la raison pour laquelle la dynamique créée lors de la première tentative est, en partie, préservée.

Ainsi, par exemple, des financements alternatifs aux crédits fléchés de l'Etat pour les pôles de compétitivité ont permis à certains projets envisagés dans le dossier de candidature de voir le jour (ex. : Centre Culturel et Touristique du Vin). Autrement dit, l'absence de labellisation a certainement ralenti les choses, mais cela n'a pas brisé l'élan pour autant. Ce constat vient à contre-courant, par exemple, des travaux sur le « trauma d'innovation » selon lesquels lorsqu'une entreprise connaît un échec en matière d'innovation, cela va complètement « briser » la dynamique créée. D'ailleurs, ce n'est pas un hasard si le nom Inno'vin a été conservé. Au contraire, cela montre bien que l'échec de la première tentative n'est en aucun cas tabou et n'est pas vécu comme une abomination par les acteurs. Là où les émotions véhiculées par les échecs en matière d'innovation se traduisent souvent par une « *volonté collective de tourner la page* » et une certaine propension à « *jeter le bébé avec l'eau du bain* » (Cusin, 2009), on constate plutôt ici la volonté de capitaliser sur le travail important fourni par les participants au projet lors de la première tentative. En d'autres termes, les acteurs ont la lucidité de préserver certaines connaissances acquises et ne font pas table rase du passé. Par exemple, à son arrivée, le directeur d'Inno'vin ne cherche pas à diagnostiquer les enjeux de la filière vitivinicole en Aquitaine, comme cela a pu être fait quatre ans auparavant, lors des comités techniques, tout simplement parce que les défis identifiés dans le

³² Les causes « internes » évoquées en annexe n'en sont pas vraiment, car elles sont quasiment toutes justifiées par le caractère prétendument inadapté des pôles de compétitivité. Cette tendance à attribuer les échecs à des causes « externes » – quelles que soient leurs vraies causes – afin de ne pas paraître responsables de cette situation est appelée syndrome « *l'ennemi est au-dehors* » par Senge (1991). On peut voir dans la manifestation de ce biais cognitif une tentative de protéger son estime de soi et/ou son image publique, surtout lorsqu'on s'est engagé avec force dans une action (Miller et Ross, 1975).

dossier de synthèse sont toujours d'actualité³³. Gilles Brianceau considère donc ce diagnostic comme acté et préfère aller à la rencontre des professionnels pour les convaincre d'adhérer à l'association Inno'vin et de participer à des projets de recherche collaboratifs.

- Par ailleurs, un second ensemble de travaux (e.g. Cyert et March, 1963 ; Maidique et Zirger, 1985 ; Seiffert et al., 2008 ; Sitkin, 1992) prétend que *grâce à l'échec* l'organisation va remettre en cause ses pratiques et modifier son comportement, car l'échec éveille la nécessité d'agir. Cette seconde perspective, selon laquelle l'échec constituerait « *l'ultime professeur* » (Garvin, 1993), est également mise à mal à travers le cas Inno'vin.

Ainsi, la décision négative du CIIACT, en juillet 2007, aura clairement révélé aux acteurs l'inadéquation entre les spécificités de la filière vitivinicole et le cahier des charges d'un pôle de compétitivité³⁴. Pour autant, bien que ces leçons aient incontestablement été tirées par les acteurs impliqués dans le projet, cela ne se traduit pas, pour autant, par un changement de comportement. En effet, les raisons du rejet de la candidature invoquées par l'Etat sont pratiquement toutes attribuées à l'atomisation du secteur. Or, cette dernière est présentée comme une caractéristique immuable de la filière, si bien que l'idée d'un changement de modèle économique est exclue.

« *La filière, elle est comme ça ! Il n'y a à peu près qu'à Paris qu'on a envie de refaire le monde et de dire : "Ça serait bien s'il n'y avait qu'un viticulteur, qu'un négociant et qu'une appellation, parce que ça nous simplifierait la vie". Ben, oui, mais le monde il n'est pas comme ça ! Donc on est dans une filière qui est précisément atomisée. C'est ce qui fait son dynamisme. Il ne faut quand même pas oublier un truc, c'est que, dans la balance commerciale française, depuis 30 ans, le seul poste qui est resté constamment positif, c'est celui du pinard ! Même aujourd'hui. [Et le secteur], il est organisé comme ça ! Alors, il y en a qui ont rêvé que ça soit organisé comme en Australie ou au machin [...]. On peut avoir un secteur dynamique avec que des PME, mais on ne sait pas faire ! C'est ça qui est terrible ! On se dit : "Il faut changer de modèle pour quoi soit plus efficace", sans regarder l'efficacité du modèle qui existe* ».

Cette posture explique que l'inéligibilité de juillet 2007 n'engendre aujourd'hui aucun changement de « trajectoire ». Au contraire, la vision stratégique reste globalement inchangée et il s'agit simplement de poursuivre les efforts engagés quatre ans plus tôt, tout en impliquant davantage les professionnels. Ce « principe de continuité » rompt avec l'idée d'un échec qui ferait office de « stimulus » pour les acteurs et qui se traduirait par des comportements nouveaux. Plus précisément, il ne s'agit pas aujourd'hui de se plier à un cahier des charges

³³ L'émergence de nouveaux modes de consommation au plan mondial, la concurrence accrue des NPP à l'export, l'importance du développement durable, etc.

³⁴ Insuffisance de la recherche privée, pas assez de projets de R&D collaboratifs, absence d'industriel emblématique de la filière, etc.).

existant de pôle de compétitivité (pour saisir une éventuelle opportunité de labellisation), mais plutôt de construire un cluster utile aux différentes parties prenantes (professionnels, universitaires, institutionnels, etc.) en tirant cette fois profit des caractéristiques sectorielles. En d'autres termes, les acteurs font le choix de s'appuyer sur leurs ressources et leurs compétences, et non pas d'adapter leurs capacités stratégiques aux facteurs clés de succès des politiques publiques. Par exemple, le fait de s'orienter vers un cluster – jugé « *plus souple* » et « *moins orienté R&D* »³⁵ – laisse la possibilité de continuer à travailler sur des projets en sciences humaines et sociales, qui sont adaptés aux besoins des professionnels, dont le principal enjeu est celui de la survie à court terme. Ce faisant, l'esprit pluridisciplinaire de l'ISVV, qui est devenu la structure de référence de la filière vitivinicole en Aquitaine, est maintenu. Le fait notamment qu'Inno'vin ne renonce pas à l'axe marketing illustre parfaitement l'idée selon laquelle le choix des thèmes ne va pas être guidé par un quelconque cahier des charges (logique externe), mais plutôt par les besoins exprimés par les dirigeants d'entreprises au sein de la filière (logique interne). Cela montre bien que les porteurs du projet ont, certes, tiré les leçons de l'échec, mais font le choix de ne pas les appliquer, car les enjeux commerciaux restent inchangés³⁶. L'approche est donc désormais plus empirique, plus pragmatique et plus concrète³⁷. Autrement dit, ce qui compte désormais, c'est davantage la dynamique créée au sein de la filière que la capacité de cette dernière à « coller » – coûte que coûte – aux appels à projets de la DATAR, surtout qu'il existe des moyens alternatifs pour récupérer des financements. La labellisation constitue d'autant moins une priorité qu'Alain Rousset a assuré la filière de son soutien financier pour les années à venir.

« On a des acteurs institutionnels (Conseil Régional, CIVB et d'autres), qui ont été moteurs sur ce sujet depuis le début, et aussi dans sa réanimation. Maintenant, il s'agit d'y associer aussi des entreprises. Et c'est elles qui vont nous donner le "la" sur la manière dont va fonctionner le cluster : sur les thèmes qui vont être étudiés, sur les projets qui vont en sortir, etc. Je pense que ça serait dangereux de partir dans ce projet, en ayant une vision très arrêtée, très préconçue, très dogmatique de ce que l'on va y mettre [...]. Il faut, avant tout, se doter d'un contenu, se donner des objectifs, un cadre de travail et un champ d'action vis-à-vis de la recherche, des entreprises, etc. Construire notre fonctionnement, notre gouvernance, nos projets, notre système d'échanges d'informations, etc. Et puis, après, on verra si ça rentre dans le cadre d'appel à projets, de choses ou d'une politique régionale ou gouvernementale quelconque. Mais il ne faut pas inverser les choses et se dire : "A partir d'un financement possible, voyons comment on pourrait rentrer dans ce financement pour récolter" »

³⁵ Outre le fait, bien sûr, que l'Etat semble désormais peu enclin à labelliser de nouveaux pôles de compétitivité, en dehors des éco-technologies.

³⁶ Baisse générationnelle de la demande nationale et baisse des parts de marché à l'étranger en raison de la concurrence des NPP.

³⁷ Cette posture se comprend d'autant mieux que les principaux acteurs de la filière ont le sentiment d'avoir été « *menés en bateau* » par les services de l'Etat (inéligibilité de juillet 2007, non concrétisation des « *dispositifs spécifiques* », revirement sur le dossier Q@li-MED, etc.). Cela peut expliquer aujourd'hui la volonté de suivre une approche qui ne soit pas dictée par des considérations politiques.

[...]. Il y a de vraies problématiques à prendre en compte, il y a des vraies choses à faire. Faisons-le et après, je dirais : si on fonctionne, la reconnaissance viendra toute seule (sous une forme ou une autre) ! [...]. Il ne s'agit pas d'aller renier nos besoins, d'aller [les] adapter à une structure décidée par le gouvernement à un moment donné. Si on ne rentre pas dans ce cadre-là et ben on n'y rentre pas, tant pis, c'est dommage ! Alors, on peut faire des efforts pour adapter, bien sûr, mais il ne faut pas renier nos objectifs [...]. On a toujours dit : "[La reconnaissance du cluster], c'est une cerise sur le gâteau !" [...]. Mais, à la fin, si ça ne rentre pas avec notre problématique, on ne va pas essayé de construire quelque chose de bancal pour coller à une demande ».

A l'issue de cette discussion, on se rend compte finalement que l'échec ne doit pas forcément être considéré comme une « césure historique ». Autrement dit, le cas Inno'vin ne permet ni d'étayer l'idée selon laquelle à cause de l'échec il n'y aurait pas d'apprentissage, ni celle selon laquelle grâce à l'échec l'organisation peut apprendre, mais contribue plutôt à défendre la thèse d'une dynamique qui peut se créer malgré l'échec.

5. APPORTS POUR L'ACTION

Cette recherche, consacrée à un cas particulier d'initiative de cluster, confirme l'existence de facteurs clés de succès spécifiques en matière de pôles de compétitivité, basés sur des cas référents, correspondant davantage au cahier des charges et à la vision de l'Etat. Assez logiquement, les pôles les plus performants identifiés par Hussler et al. (2010) sont justement ces pôles pris en modèle, en particulier System@tic et Aerospace Valley, deux pôles mondiaux, de grande taille, basés sur des entreprises industrielles leaders. Inno'vin, lui, ne correspondait pas à ce type de modèle, en raison du problème de catégorisation rencontrée par la filière vitivinicole, à mi-chemin entre agriculture et industrie. Nous mettons également en évidence la manière dont les acteurs d'un projet de pôle peuvent, malgré la non-labellisation, poursuivre leur effort, dans certaines circonstances. A ce titre, on remarquera que le cluster WEST, non labellisé en 2005, mais qui a poursuivi son activité dans l'industrie agroalimentaire présente des traits communs avec Inno'vin, en particulier en ce qui concerne la fragmentation de la filière. Il s'en distingue toutefois car il a été, lui, incarné par un personnage mobilisateur, Jean-Yves Delaune³⁸.

Cette recherche présente, par ailleurs, un intérêt pour le ou les pilotes des initiatives de cluster, ainsi que leurs partenaires publics. Elle met en lumière certaines circonstances dans lesquelles un échec à la labellisation peut néanmoins se transformer en dynamique vertueuse. Elle illustre également l'intérêt et les limites des relations et comparaisons inter-cluster. On constate en effet que les modèles fréquemment mobilisés dans le cas français (System@tic et Aerospace Valley, « nos Silicon Valleys ») ne constituent pas des cadres de référence

³⁸ http://observatoirepc.org/fileadmin/user_upload/CR_seminaires/cluster_west_CR-Delaune.pdf

universels. Comme dans le cas de la Silicon Valley, la réplique des conditions du succès trouve ses limites, notamment dans les spécificités sectorielles des clusters naissants.

6. LIMITES ET PISTES DE RECHERCHE

Les limites de cette recherche sont liées à l'échantillonnage théorique et à la période observée, ce qui nous ouvre deux pistes de recherches complémentaires :

- Tout d'abord, dans le cadre de cette étude, nous avons rencontré uniquement des représentants institutionnels de la filière (CIVB, Chambre d'Agriculture, CRVA, Conseil Régional et Inno'vin), des enseignants-chercheurs (ISVV, BEM, ENITAB, Bordeaux II et Bordeaux III) et des consultants (Alcimed et CMI), car ce sont eux qui ont été impliqués, hier, dans le dossier de pôle de compétitivité et sont engagés, aujourd'hui, dans la constitution d'un cluster. En somme, nous n'avons pas été à la rencontre des viticulteurs, des négociants, des industriels (tonneliers, marchands de matériel, etc.). Cela revient implicitement à postuler que créer un pôle de compétitivité ou un cluster répond forcément aux attentes des professionnels de la vigne et du vin. Or, quelques premiers entretiens réalisés dans le cadre d'une autre étude auprès de « petits » viticulteurs de différentes appellations laissent, au contraire, augurer une certaine réserve de leur part à l'égard de ce type d'initiatives. Dès lors, il serait intéressant d'aborder cette même problématique à travers le prisme des professionnels, afin de s'assurer que l'intérêt postulé d'un cluster Inno'vin est perçu comme tel par ceux auxquels il se destine.

- Par ailleurs, l'un des intérêts de cette recherche réside dans son actualité, à travers la relance d'Inno'vin sous la forme d'un cluster. Cela présente, néanmoins, un inconvénient. En effet, par définition, la période observée ne peut pas correspondre au « temps du projet » et au « temps de l'apprentissage », car la deuxième tentative est toujours en cours de développement. Plus précisément, les derniers entretiens ont été réalisés en février 2010, alors que le projet venait à peine d'être réactivé. Dès lors, cette étude est essentiellement rétrospective (analyse des suites de l'échec de la première tentative). Dans ces conditions, il pourrait être intéressant de compléter ce travail par une étude longitudinale, en s'intéressant désormais aux différentes étapes de création d'un cluster et en cherchant à savoir si la tentative actuelle se nourrit de la tentative ratée de labellisation. Un angle d'attaque pertinent pourrait être notamment de se pencher sur le rôle de l'animateur d'Inno'vin et d'étudier sa feuille de route depuis sa prise de poste en janvier 2010, afin de faire le lien avec les travaux sur les pilotes ou *brokers* et de s'interroger sur d'éventuelles démarches d'interclustering.

BIBLIOGRAPHIE

- Baumard, P. et W.H. Starbuck, 2005, "Learning from Failures: Why It may not Happen", *Long Range Planning*, 38: 3, 1-18.
- Bell, S.J., P. Tracey et J.B. Heide, 2009, "The organization of regional clusters", *Academy of Management Review*, 34: 4, 623-642.
- Bresnahan, T., A. Gambardella et A. Saxenian, 2001, "Old economy inputs for new economy outcomes: Cluster formation in the new silicon valleys", *Industrial and Corporate Change*, 10: 835-860.
- Brette, O. et Y. Chappoz, 2007, "The French Competitiveness Clusters: Toward a New Public Policy for Innovation and Research?", *Journal of Economic Issues*, 151: 2, 391-398.
- Cameron, K.S., R.I. Sutton et D.A. Whetten, 1988, *Readings in Organizational Decline: Frameworks Research and Prescriptions*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Cannon, M.D. et A.C. Edmondson, 2005, "Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently): How Great Organizations Put Failure to Work to Innovate and Improve", *Long Range Planning*, 38: 3, 299-319.
- Carmeli, A., 2007, "Social Capital, Psychological Safety and Learning Behaviours from Failure in Organisations", *Long Range Planning*, vol. 40; 30-44.
- Carmeli, A. et J. Schaubroeck, 2008, "Organisational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures", *Long Range Planning*, 41: 2, 177-196.
- Charreire-Petit, S. et E. Dubocage, 2010, "L'apprentissage du capital-risqueur : Une singularité des liens entre sa légitimité et ses échecs ", Actes de la XIXème Conférence de l'AIMS, Luxembourg, 1-4 juin.
- Cheng, Y.T. et A.H. Van de Ven, 1996, "Learning the Innovation Journey: Order out of Chaos?", *Organization Science*, 7: 6, 593-614.
- CIADT, 2004, "Dossier de presse du Comité Interministériel à l'Aménagement du Territoire".
- Cusin, J., 2009, "La réalité de l'apprentissage par l'échec en entreprise : une approche behavioriste enrichie des émotions", *Management International*, 13: 4, 27-45.
- Cyert, R.M. et J.G. March, 1963, *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewoods Cliff: Prentice-Hall.
- Daidj, N., 2010, "De l'évolution des formes d'organisation en réseau : des clusters aux écosystèmes d'affaires. Une revue de la littérature", Actes de la XIXème Conférence de l'AIMS, Luxembourg, 1-4 juin.
- Garvin, D.A., 1993, "Créer une organisation intelligente", in *Le Knowledge Management*, edited by H. B. Review: Editions d'Organisation, 65-106.
- Girard, R., 1982, *Le Bouc émissaire*. Paris: Grasset.
- Grabher, G., 1993, "The weakness of strong ties: A network theory revisited", in *The Embedded Firm*, edited by G. Grabher. London: Routledge, 255-277.
- Hussler, C., P. Muller et P. Ronde, 2010, "Les pôles de compétitivité : morphologies et performances ", Actes de la XIXème Conférence de l'AIMS, Luxembourg, 1-4 juin.
- Klein, J.I., 1989, "Parenthetic Learning in Organizations: Toward the Unlearning of the Unlearning Model", *Journal of Management Studies*, 26: 3, 291-308.
- Koenig, G., 1994, "L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux", *Revue Française de Gestion*, 97: 76-83.
- Lewin, K., 1951, *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- Lynn, G.S., J.G. Morone et A.S. Paulson, 1996, "Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process", *California Management Review*, 38: 3, 8-37.
- Maidique, M.A. et B.J. Zirger, 1985, "The New Product Learning Cycle", *Research Policy*, 14: 6, 299-313.

- Miner, A.S., J.Y. Kim, I.W. Holzinger et P. Haunschild, 1999, "Fruits of Failure: Organizational Failure and Population Level-Learning", in *Advances in Strategic Management*, vol. 16, 187-220.
- Nisbett, R.E. et L. Ross, 1980, *Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgment*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Pavitt, K., 1984, "Patterns of Technological Changes: Toward a Taxinomy and a Theory", *Research Policy*, 13: 6, 343-374.
- Plunket, A. et A. Torre, 2009, "Les pôles de compétitivité ou le retour ambigu des déclinaisons locales de la politique industrielle française", *Rivista di Economia e Politica Industriale* vol. 3; 59-77.
- Porter, M.E., 1998, "Clusters and the new economics of competition", *Harvard Business Review*, November-December: 77-90.
- , 2000, "Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy", *Economic Development Quarterly*, 14: 1, 15-34.
- Saxenian, A.L., 1994, *Regional Advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Boston: Harvard University Press.
- Seiffert, M.D., P. Labardin et M. Nikitin, 2008, "L'approche historique des échecs en gestion : une nécessité", *Revue Française de Gestion*, 188-189: 285-289.
- Shepherd, D.A., 2003, "Learning from Business Failure: Propositions of Grief Recovery for the Self-Employed", *Academy of Management Review*, 28: 2, 318-328.
- Sitkin, S.B., 1992, "Learning through Failure: the Strategy of Small Losses", in *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, vol. 14, edited by B. M. Staw et L. L. Cummings. Greenwich, Conn.: JAI Press, 231-266.
- Staw, B., 1981, "The Escalation of Commitment to a Course of Action", *Academy of Management Review*, 6: 4, 577-587.
- Teigland, R. et G. Lindqvist, 2007, "Seeing Eye-to-eye: How do Public and Private Sector Views of a Biotech Cluster and its Cluster Initiative Differ?", *European Planning Studies*, 15: 6, 767-786.
- Välakangas, L., M. Hoegl et M. Gibbert, 2009, "Why learning from failure isn't easy (and what to do about it): Innovation trauma at Sun Microsystems", *European Management Journal*, 27: 225– 233.

ANNEXE : ANALYSE DES CAUSES DE L'ECHEC LORS DE LA 1^{ère} TENTATIVE

LES CAUSES « INTERNES »

- **La Région a raté le coche de la première vague de labellisation**, à l'occasion de laquelle le dossier aurait vraisemblablement été éligible : « *On a eu des réunions assez marrantes au Ministère de la Recherche et de l'Industrie et au Ministère de l'Agriculture. Notre dossier a été audité par deux expertises : une qui était très favorable, une qui l'était moins. Et, bilan des courses, lors d'une réunion à Paris, il nous a été dit : "Si le dossier avait été présenté la première fois, il serait passé !"* ».
- **Le projet a été monté beaucoup trop rapidement** : « *On a travaillé d'arrache-pied de [février] à avril [2006]. C'est allé ultra vite ! [...]. L'aspect qui me frappe le plus, en fait, c'est l'urgence ! C'est cette sensation de se dire : "On est là aujourd'hui pour plancher sur quelque chose qui coulait tellement de source qu'on se demande pourquoi on n'a pas fait ça deux ans avant" [...]. [Ça] me fait penser plus à de la réaction qu'à de la pro-action. Avec des délais archi-courts sur un dossier qui est [très lourd] !* ».
- **Il a manqué une structure de pilotage ad hoc**, avec notamment une figure industrielle « emblématique » pour porter le projet et susceptible de faire du lobbying auprès des pouvoirs publics³⁹ : « *Ce qui a manqué cruellement dans ce dossier, c'est un porteur de projet ! [...]. Personne ne voulait prendre – politiquement et publiquement – ce dossier-là. On a peiné à trouver un chef de projet ! [...]. On n'a pas su, très en avance, qui pourrait être le Président de ce pôle-là [...]. [Dans les autres dossiers de pôle, il y a toujours une personne qui incarne le dossier] : le grand industriel du coin ou quelqu'un qui est un peu [emblématique]. Personne n'est incontesté et incontournable, mais, bon, des figures un petit peu emblématiques du paysage industriel [...]. Alors, c'est peut-être le défaut de cette filière-là aussi qui est très éclatée. Donc c'est moins facile d'avoir un industriel emblématique [...]. [Il faut] quelqu'un qui a des entrées, qui peut mobiliser des gens. Ce n'est pas quelqu'un d'incontesté, mais c'est quelqu'un qui est une figure dans le paysage et qu'on écoute [...]. Moi, je pense que c'est important d'avoir quelqu'un qui est emblématique de ce projet-là et qui fait en sorte [d'avoir] les relais au niveau du Ministère, l'appui* ».
- **Les professionnels n'étaient pas assez impliqués dans la conception du projet et n'avaient pas suffisamment de liens avec les laboratoires de recherche** : « *À l'époque, il me semble que [les raisons officielles qui ont été évoquées] c'était un manque d'implication des industriels et un manque de relation entre les industriels et les partenaires recherche/formation* ».
- **Le dossier déposé aux services de l'Etat proposait des projets « tous azimuts », sans véritable problématique d'ensemble pour la filière** : « *Le gros du dossier, c'était une suite de petits projets [...]. Donc ce n'est pas un projet pour la Région, c'est une collection de projets [...]. Or, un pôle de compétitivité, il me semble que ça doit être d'abord un projet d'avenir pour [la vigne et le vin] [...]. [Ce qu'il faut c'est qu'il y ait] véritablement un projet, et non pas un catalogue de projets. C'est-à-dire [qu'il y ait] véritablement une vision pour le vignoble de demain* ».
- **La plupart des projets proposés dans le dossier en étaient au stade embryonnaire, donnant le sentiment que tout était à créer dans la filière** : « *Il y avait une large majorité [de projets] qui n'avaient pas commencé [lorsqu'on a monté le dossier] [...]. Les gens travaillaient peu ensemble [...]. Les projets [n'étaient] pas lancés ! [...]. Dans le cas de l'Aquitaine, [on cherchait à] avoir un pôle pour lancer une dynamique, et non pas un pôle qui vient reconnaître une dynamique déjà existante ! [...]. [Ça] explique les faiblesses d'Inno'vin par rapport à d'autres* ».
- **Le choix des thématiques dans le dossier ne correspondait pas aux exigences d'un pôle de compétitivité**. Il y avait une insuffisance des sciences « dures » à travers des projets collaboratifs technologiques et, inversement, une importance trop grande des sciences humaines et sociales (notamment du marketing) : « *Sur la problématique des marchés, l'innovation marketing, il y a plein de choses à faire. Or, ce n'est pas vraiment des sujets qui rentrent facilement dans une logique de pôles de compétitivité [...]. Le dossier ne semblait pas suffisamment orienté sur la problématique de la R&D collaborative. Quels sont les axes de R&D que l'on va faire en commun ? Quels sont les enjeux technologiques auxquels on veut s'atteler ? Etc. Or, quand même, lors de la première candidature, c'était quand même ça le sujet !* ».

³⁹ Une association Inno'vin a bien été créée tardivement, mais tout le monde s'accorde à reconnaître qu'il s'agissait d'une « coquille vide ».

- **Les PME/TPE de la filière vitivinicole n'ont pas de budgets suffisamment conséquents en R&D** (elles cotisent auprès du CIVB, qui co-finance des programmes de recherche), ce qui se traduit par une certaine faiblesse de l'innovation technique relativement à d'autres secteurs d'activité : *« Le problème de la filière vin – mais comme de beaucoup de filière agroalimentaire – c'est que le potentiel de R&D privée est quand même restreint [...]. Et donc demander à ces entreprises – qui parfois n'ont aucune compétence R&D interne – de faire de la R&D collaborative (pour pouvoir exister en tant que pôle), c'est parfois se tirer une balle dans le pied ! ».*

LES CAUSES « EXTERNES »

- **La défaite de Juppé aux élections législatives de juin 2007 aurait provoqué la décision négative du CIACT quelques jours plus tard** : *« Il y a eu des élections malheureuses sur Bordeaux, qui ont fait basculer le dossier. Donc, en gros, Juppé s'est fait écarter, à un moment, de je ne sais plus quel vote. Et puis, la semaine d'après, on apprenait que le dossier était refusé. Je pense que si Juppé était passé, ça aurait sans doute eu beaucoup de poids pour défendre le dossier ! ».*

- **L'Etat aurait veillé à ne pas favoriser une Région vitivinicole au détriment d'une autre** : *« Les autres Régions viticoles n'aiment pas trop qu'en termes de vin Bordeaux soit mis [en avant]. Il y a une grande jalousie dans les régions viticoles. Il y avait aussi un arbitrage politique au niveau national. Il ne fallait pas faire de peine au Languedoc et à Q@limes, qui par ailleurs ne fonctionnait pas [...]. Vous imaginez les rivalités que ça peut susciter. Parce que si une Région dit : "Moi, je suis leader international du vin", vous voyez la gueule [sic] que va faire la Bourgogne, les Côtes-du-rhône, le Languedoc, etc. ».*

- **La préoccupation des pouvoirs publics pour les problèmes d'alcoolémie aurait été un frein au projet Inno'vin** : *« La préoccupation des pouvoirs publics pour les problèmes de santé et d'alcoolémie donne [malheureusement] lieu à des amalgames tout à fait regrettables, je pense. Parce qu'on met dans le même panier toutes les boissons alcoolisées, que ce soit les alcools forts, la bière et le vin. Bon, le vin, c'est quand même un produit culturel, qui a un héritage historique, que n'ont pas les autres boissons à mon avis [...]. Au plus haut niveau de l'Etat, je ne suis pas sûr que le vin soit perçu au niveau duquel il devrait être perçu. Parce que notre ancien Président était un buveur de bière et [que] notre nouveau Président ne boit pas d'alcool ».*