

Alexandre Asselineau
♦ Professeur en Management stratégique ♦

Innovations stratégiques et vins de Bourgogne : le cas d'une jeune société de négoce

Une première version de cette contribution a fait l'objet d'une présentation lors de l'Atelier Association Internationale de Management Stratégique (AIMS) et AIREPME, *Innovation et tradition*, Angers, Groupe ESSCA, 15 mai 2007.



■ Résumé

Partant de la littérature traitant des innovations stratégiques, nous nous intéressons à la mise en œuvre de telles démarches dans des secteurs d'activités dits « traditionnels ». Nous choisissons de nous intéresser à l'étude des vins de Bourgogne qui, caractérisés par une longue histoire et une culture forte, doivent dorénavant affronter les profonds bouleversements du marché mondial du vin. Or, alors même qu'une réflexion d'envergure semble s'imposer à tous les acteurs de la filière, les quelques innovations qui émergent sont presque exclusivement de nature incrémentale, peu susceptibles de répondre aux nouveaux enjeux du secteur. Nous présentons cependant le cas d'une société de négoce qui est à ce jour l'une des rares à fonder son développement sur une réflexion en termes d'innovations stratégiques. Les entretiens semi-directifs menés permettent à la fois de présenter la logique stratégique adoptée par cette société, de confirmer certains aspects mis en avant par la littérature et de mettre en relief le poids de la tradition sur le comportement des acteurs.

■ Abstract

From the Literature on Strategic Innovations, this article deals with the formulation of those approaches in « traditional » industries. We have chosen in particular to study burgundy wine industry, characterized by a long history and a strong culture, but must now fight against huge changes in the global Wine Market. If it seems that a large strategic thinking is an evidence for all the stakeholders of the industry, the paradox is that the innovations observed are only incremental ones, which could'nt be a sufficient answer. Nevertheless, we present the case of a recent project, which could probably be the only one that tries to develop its business from strategic innovation thinking. The semi-direct interviews that have been conducted are a way to present the strategic approach of the project, to confirm some aspects outlined by the academic literature, and to insist on the weight of tradition for stakeholder's behaviour.

■ Mots clés / Keywords

Entrepreneuriat, innovation stratégique, tradition, vin de Bourgogne // *Entrepreneurship, Strategic Innovation, Tradition, Wine*

Sommaire

Introduction	5
1 Innovations stratégiques : contexte et mise en oeuvre.....	6
<hr/>	
1.1 Cadre d'analyse	6
1.1.1 La contestation de « l'orthodoxie sectorielle »	6
1.1.2 La logique de l'innovation stratégique.....	6
1.2 Quelle mise en œuvre ?.....	7
1.2.1 Le nécessaire état d'esprit de l'entrepreneur.....	7
1.2.2 Quelques règles de « bonne pratique » mises en évidence.....	7
2 Les vins de Bourgogne : contexte et enjeux.....	8
<hr/>	
2.1 Une activité en pleine mutation	8
2.1.1 Les vins de Bourgogne : « une des sociétés les plus stables du monde »	8
2.1.2 La nécessité d'un renouveau stratégique.....	10
2.2 Quelles innovations pour la Bourgogne viticole ?	11
3 L'étude du cas « Burgonéo ».....	13
<hr/>	
3.1 Présentation du cas.....	13
3.2 Analyse et commentaires.....	15
Conclusion.....	17
Bibliographie.....	18

« Je ne vois que gens qui réputent impossible ce qu'ils n'ont pu faire (...) Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, mais parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles ».

Sénèque, « Lettres à Lucilius », Lettre n° 104.

Introduction

En dépit d'un développement encore récent, la littérature portant sur les innovations stratégiques forme aujourd'hui un champ de recherche à part entière. Si celles-ci décrivent un phénomène qui n'est pas nouveau (le récit par Emile Zola dans « le Bonheur des Dames » de l'épopée des Grands Magasins au 19ème siècle en atteste), elles ne font l'objet d'un réel intérêt académique que depuis une vingtaine d'années. Les contributions majeures de Hamel & Prahalad [1995], D'Aveni [1995], Christensen [1997], Markides [1997], Slywotzky [1998], Hamel [2000] ou Kim & Mauborgne [1999, 2005] fournissent un cadre d'analyse initial susceptible de générer de nombreux travaux de recherche.

Le point de départ de l'approche repose sur l'idée que le contexte « d'hypercompétition » caractérisant de nombreux secteurs d'activités appelle de nouveaux modes de réflexion : plutôt que le raisonnement traditionnel axé sur le positionnement concurrentiel et la recherche d'un avantage compétitif durable sur un marché donné, il serait préférable de privilégier le mouvement stratégique par une « rupture », c'est-à-dire la création d'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 leur argumentation sur l'étude de cas d'entreprises, de toutes tailles et de tous secteurs, qui ont connu d'éclatantes réussites en s'extrayant du jeu de la concurrence par la réinvention de modèles existants pourtant réputés inexpugnables.

Ces travaux laissent cependant de nombreuses questions en suspens, tant du point de vue du chercheur que de celui du praticien. Nous nous intéressons pour notre part à l'analyse des innovations stratégiques menées dans les secteurs « traditionnels » : comme le souligne Kurek [2006], il existe peu de véritables innovations apparentes sur ces marchés, alors que l'approche pourrait *a priori* paraître adaptée (marchés matures à croissance faible, jeu concurrentiel établi, etc.). Nous tentons de comprendre cette situation apparemment paradoxale en nous livrant à l'étude du marché du vin, plus particulièrement au segment des vins de Bourgogne. Les caractéristiques historiques, culturelles et sociales de ceux-ci semblent en effet peu favorables à l'émergence d'approches véritablement innovantes, alors même que le contexte économique difficile impose des mutations. A ce titre, les choix effectués par une société de négoce située en plein cœur du vignoble bourguignon offrent un objet d'étude remarquable : elle mène actuellement une des rares expériences d'innovation stratégique de cette région viticole. La réflexion de ses dirigeants, inspirés tant par leurs parcours personnels et professionnels antérieurs que par les exemples d'innovations réussies d'autres secteurs d'activité, montre qu'à certaines conditions, innovation et tradition sont compatibles.

Nous proposons d'abord une lecture de la littérature relative aux innovations stratégiques, en insistant sur les aspects liés à la mise en œuvre de ces approches. Nous présentons ensuite les caractéristiques et les enjeux relatifs au marché des vins de Bourgogne au regard de leur contexte national et international. L'étude du cas sélectionné nous permet enfin de mieux comprendre la logique propre à l'émergence d'une réflexion stratégique innovante.



1 Innovations stratégiques : contexte et mise en oeuvre

1.1 Cadre d'analyse

1.1.1 La contestation de « l'orthodoxie sectorielle »

L'origine des réflexions relatives aux innovations stratégiques repose sur la volonté de contester les phénomènes de standardisation caractérisant la plupart des secteurs d'activité (« orthodoxie sectorielle »). Pour différentes raisons évoquées largement par la littérature (par exemple Hamel & Prahalad [1995], Hamel [2000] ou Kim & Mauborgne [2005]), les acteurs d'un marché donné se forment peu à peu une conviction unanime sur les facteurs régissant les succès ou les échecs, contribuant à façonner un modèle unique de réussite supposée : « Trop souvent, hélas, un nouveau modèle d'entreprises qui réussit devient le modèle de toutes les entreprises insuffisamment créatives pour inventer le leur » (Hamel [2000], p. 49). Associée à une conception « structuraliste » de la pensée stratégique (le marché et la concurrence sont vus comme des données exogènes à partir desquelles se construit un positionnement), cette perspective conduit à une banalisation des produits et services, les seules innovations, purement incrémentales, consistant à « faire un petit peu mieux que le concurrent ». Le prix devient alors le seul élément discriminant d'offres peu différenciées aux yeux du client (Christensen & Overdorf [2000], Kim & Mauborgne [2005]), provoquant des « guerres des prix » peu vertueuses, même pour les gagnants de l'affrontement : « une fois les entreprises faibles écartées du marché, les survivants ne sont pas en mesure de compenser leurs pertes par une augmentation de prix à la fin des hostilités » (D'Aveni [1995], p. 51).

1.1.2 La logique de l'innovation stratégique

Selon ces auteurs, l'observation montre que les entreprises les plus performantes sont celles qui, s'écartant de cette logique, ont su poser un regard critique sur le modèle dominant de leur secteur pour sortir des sentiers battus et reconfigurer l'offre existante. 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 dorénavant 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 & Métails [2001], Dumoulin & Simon [2005], Robic [2007]). Il s'agit donc pour l'entreprise de prendre d'adopter une vision proactive de la démarche stratégique : « 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 » (Hamel & Prahalad [1995], p. 83). E-Bay, IKEA, SouthWest Airlines, Starbuck's ou Swatch sont quelques exemples souvent cités d'entreprises ayant développé une telle vision stratégique en rupture avec l'environnement existant, suscitant la création de nouveaux marchés en reconfigurant leurs secteurs d'activités respectifs.

Différents termes peuvent être utilisés pour désigner ce phénomène : innovation stratégique, innovation de rupture, stratégie disruptive, révolution stratégique. L'usage de l'un ou l'autre de ces termes ne nous semble pas neutre et renvoie à des acceptions plus ou moins étroites. Nous privilégions l'expression « innovation stratégique » qui, comme le soulignent Lehmann-Ortega & Schoetll [2005], embrasse des perspectives plus larges en englobant à la fois les stratégies « de rupture » (le nouveau modèle repose sur une innovation technologique et se substitue au modèle précédent) et les stratégies « perturbatrices » (qui vont à l'encontre du modèle dominant sans pour autant nécessairement s'y substituer). Nous adoptons donc la définition synthétique qu'ils

proposent : « l'innovation stratégique est une stratégie radicalement différente, qui consiste à changer les règles du jeu et ainsi à concevoir un nouveau business model, en proposant une valeur fondamentalement différente pour les clients tout en distançant ses concurrents » (id., p. 7).

1.2 Quelle mise en œuvre ?

1.2.1 Le nécessaire état d'esprit de l'entrepreneur

Une question peu traitée par la littérature est celle de la mise en œuvre de telles approches, même si des apports intéressants ont par exemple été proposés par Kim & Mauborgne [2005]. La formalisation de modalités actionnables pour le praticien nous semble essentielle car les apports de ce courant de recherche, déjà marqué par des insuffisances de fondements théoriques solides (Roy [2005]), pourraient dans le cas contraire se limiter à une simple critique de la logique dominante (Dahan [2005]) ou aux commentaires *a posteriori* de réussites entrepreneuriales (1).

L'une des difficultés de modélisation réside cependant selon nous dans l'idée que l'approche en innovation stratégique repose avant toute autre considération sur un état d'esprit. Ainsi, « un seul rêveur naïf vaut parfois tous les stratèges avisés du monde » (Hamel & Prahalad [1995], p. 96) ; « Le défi ne consiste pas à penser à long terme, mais à penser original. La vraie question n'est pas d'opposer le présent à l'avenir, mais l'orthodoxe à l'hétérodoxe » dit Hamel [2000, p. 138]. Nicholas Hayek (Swatch) ne dit pas autre chose : « pour créer des produits nouveaux, des postes de travail et de la richesse, il faut avoir l'état d'esprit de l'artiste. Il faut accepter la fantaisie et s'ouvrir à toutes les idées. Il faut être un peu rebelle sans être un ennemi de la société... Aujourd'hui, trop de managers se contentent de faire ce qu'ils ont appris dans les livres » (2).

Une question est donc celle de la codification de ces pratiques pour partie « tacites » (au sens de Nonaka & Takeuchi [1995]), liées à des mécanismes psychologiques individuels complexes. La difficulté de formalisation de ces approches, soulignée par Govindarajan & Kopalle [2006], peut en outre résulter du fait que, au-delà de l'implication impérative des dirigeants (Christensen & Overdorf [2000]), elles engagent l'ensemble du management et de l'organisation pour que se diffuse la créativité dans l'organisation (intrapreneuriat, circulation des idées, des informations et des connaissances) (Stringer [2000]).

1.2.2 Quelques règles de « bonne pratique » mises en évidence

Constatant qu'il n'existe sans doute pas de règles absolues garantissant la réussite d'une innovation stratégique, les auteurs privilégient l'identification de « bonnes pratiques » à usage du praticien. Seul D'Aveni [1999] conseille de commencer la démarche par une analyse classique de l'environnement concurrentiel, les autres travaux suggérant plutôt d'envisager la réflexion de manière non conventionnelle. Parmi les pistes proposées, deux principes clés méritent selon nous d'être prioritairement soulignés.

D'abord, l'idée que les études de marché ne sont pas entièrement satisfaisantes est très présente dans la littérature (Hamel & Prahalad [1995], Kim & Mauborgne [2005], Roy & Yami

¹ Voir Dumoulin & Simon [2005].

² Entretien paru dans Le Point n° 1779, octobre 2006, p. 88-94.

[2006]) : il ne s'agit en effet pas seulement d'écouter les suggestions des clients - qui ne proposent en général que de simples améliorations à l'existant - mais de franchir un cap en avançant leurs besoins non encore exprimés, en se mettant littéralement « à la place de l'automobiliste en panne, de celui qui fait la queue au guichet de sa banque (...). Comprendre le système de décision du client signifie en savoir autant (ou plus) que lui-même sur son activité, ce qui implique d'avoir avec lui une relation allant bien au-delà du rapport classique vendeur-acheteur ou fournisseur-client. Cela suppose de comprendre son fonctionnement économique et tout son processus de prise de décision » (Slywotzky [1998], p. 23-24).

Ensuite, plutôt que de focaliser son intérêt sur les clients actuels, l'attention peut être portée avec profit sur les non-clients (Christensen, Johnson & Rigby [2002]). Kim & Mauborgne [2005] se livrent à l'étude détaillée du cas de l'entreprise australienne Casella Wines, qui a rencontré un grand succès avec son implantation sur le marché du vin américain - pourtant peu porteur et fortement concurrentiel - à partir d'une fine analyse des produits substitués au vin et des besoins non exprimés des non-consommateurs (3). Alors que l'ensemble des concurrents d'un marché luttent pour se partager les clients actuels, trop peu d'intérêt est généralement porté à la masse de non-clients qui pourraient consommer pour peu que l'offre leur soit mieux adaptée. L'enjeu n'est donc pas celui de la conquête de parts de marché (qui suppose que le marché aurait une taille donnée à partager entre concurrents, des frontières fixes et définitives), mais réside au contraire dans la volonté d'accroître le marché en élargissant le champ de l'offre, partant du principe que les besoins à satisfaire sont illimités.

Pour pertinentes qu'elles puissent être, ces différentes préconisations méritent à l'évidence d'être encore expliquées et approfondies. Pour contribuer à cette réflexion, nous tentons de comprendre comment des innovations stratégiques peuvent émerger sur un secteur traditionnel, c'est-à-dire qui « repose sur des façons d'agir ou de penser dont la diffusion se perpétue sur plusieurs générations successives » (4). Comment, en effet, envisager le développement d'innovations stratégiques sur un tel marché marqué par une forte empreinte historique et culturelle ?

2 Les vins de Bourgogne : contexte et enjeux

2.1 Une activité en pleine mutation

2.1.1 Les vins de Bourgogne : « une des sociétés les plus stables du monde »

Il semble n'exister que peu de véritables innovations sur les marchés traditionnels (Kurek [2006]), confortant l'idée d'une opposition fondamentale entre tradition et innovation : « l'une fait référence au passé et transmet de l'ancien, l'autre prépare l'avenir et introduit du nouveau » (Taddei [2007], p. 1). Néanmoins, il peut paraître paradoxal que les acteurs de ces marchés ne tentent pas de s'extraire d'un environnement souvent caractérisé par des perspectives de développement faibles, une situation concurrentielle intense et figée, des barrières à la sortie fortes : confrontées à des difficultés, les entreprises de ces secteurs traditionnels sembleraient donc manquer de solutions pour trouver une issue favorable. Ce qui amène à envisager l'hypothèse d'un « encastrement » de ces entreprises - au sens de Granovetter (Robic [2007])- dans des modèles

³ Nous revenons sur ce cas *infra*.

⁴ Le Nouveau Littré [2006].

de pensée et des réseaux sociaux qui ne peuvent être remis en question que marginalement : elles ont « une synthèse à réaliser entre patrimoine local, racines historiques, marché de consommation mobilisant des techniques de commercialisation avancées » (Rastoin & Vissac-Charles [1999], p. 188).

Afin de nous interroger plus en détail sur ces aspects, nous choisissons d'étudier le secteur du vin, plus précisément les vins de Bourgogne, pour deux raisons.

La première raison concerne le caractère profondément traditionnel de l'activité viti-vinicole, notamment en Bourgogne (Camus & Deslot [2003]). Apparu probablement dès le 1^{er} siècle ap. J.C., immédiatement florissant et réputé, le vignoble bourguignon a ensuite été développé par les moines qui ont privilégié l'excellence et l'ont laissé à l'écart de toute contrainte économique (rentabilité, productivité) pendant plusieurs siècles (Bazin [2002]). Une logique qualitative, une grande continuité restent aujourd'hui encore les maîtres-mots dans cette région : par exemple, la plupart des vins actuellement classés en Appellations d'Origine Contrôlée (AOC) correspondent très exactement à des lieux-dits généralement délimités depuis le 12^{ème} siècle, voire pour certains beaucoup plus tôt encore. « On se trouve ici en présence d'une des sociétés rurales les plus stables du monde » (Bazin [2002], p. 73).

L'existence d'un savoir-faire unique constitué au sein d'exploitations souvent familiales et de tailles réduites engendre un grand attachement aux traditions et peut expliquer l'importance fondamentale donnée à la transmission inter-générationnelle d'une culture du vin (5). De même, le terroir, au cœur de la tradition viticole française (César [2002]), revêt en Bourgogne une dimension particulièrement structurante : il se compose d'une multitude de facteurs (climat, sol, vigne, mais aussi des aspects humains tels que l'histoire, la socio-économie, les techniques viticoles et œnologiques, etc.), expliquant les relations entre les caractéristiques d'un produit agricole (qualité, goût, style) et ses origines géographiques (Van Leeuwen et Seguin [2006]). Or, les entreprises « de terroir » présentent des caractéristiques ethnologiques et sociologiques qui, renforcées par leur proximité géographique et un enchaînement dans des réseaux institutionnels et inter-organisationnels (Torre [2002] ou Filippi et Torre [2003]) influent sensiblement sur les logiques stratégiques retenues (Rastoin & Vissac-Charles [1999], Roy & Yami [2006], Vaudour [2002]).

Ces éléments peuvent expliquer certains comportements (Ditter [2005], p. 50) : globalement, « les producteurs tendent à refuser de penser à l'environnement productif et aux changements de méthodes de production et implémentent des stratégies de défenses individuelles aux dépens de la recherche d'une solution collective efficiente ». Un aspect marquant en Bourgogne réside dans le fait que les producteurs semblent refuser de considérer le vin comme une activité commerciale à développer, au contraire de ce qui est constaté dans nombre de régions concurrents (César [2002], Ditter [2005]). Dans le Bordelais ou le Languedoc, par exemple, des approches innovantes mêlent par exemple vin, gastronomie, tourisme et art de vivre, proposent de nouveaux modes de packaging (6) ou adoptant une logique de marque. Néanmoins encore relativement peu développées en France

⁵ D'autres vignobles français présentent de telles caractéristiques. Voir notamment Bianquis [1994] sur les vins d'Alsace et la symbolique homme-vin.

⁶ Voir par exemple La Tribune [2006], Novateurs : ils réinventent le vin, *Supplément spécial Vins*, novembre, p. 20-21. Taddéi [2007] présente une expérimentation d'emballage de type « Bag-In-Box » en Anjou.

en comparaison avec d'autres pays producteurs, ces démarches ne semblent *a fortiori* émerger en Bourgogne que dans des cas tout à fait marginaux.

La seconde raison est liée aux bouleversements structurels rencontrés par le secteur viticole, via un mouvement de globalisation qui s'est très fortement accentué en quelques années (Anderson, Norman et Wittwer [2003]). « La viticulture française est à un tournant de son histoire » (César [2002, p.85]). A l'origine de la première production mondiale de vins, « le secteur viticole français est confronté depuis peu à une fragilisation de son assise qui a conduit certains observateurs à diagnostiquer une crise de la viticulture » (id., p. 16). S'il faut souligner de nettes différences selon les aires de production et quelques perspectives encourageantes sur moyen-long terme, la tendance reste mal orientée : diminution des exportations en volume et érosion des parts de marché ; ralentissement significatif de la consommation intérieure ; accroissement des stocks ; diminution des cours (Laporte [2004], Institut Xerfi [2007]).

Ces difficultés peuvent être imputées à deux évolutions concomitantes : d'une part la forte augmentation de l'offre mondiale, en provenance notamment des pays dits « du Nouveau Monde » (Etats-Unis, Chili, Argentine, Afrique du Sud, Australie), dans une logique d'accélération de flux commerciaux ; d'autre part la stabilisation de la consommation mondiale, la baisse constatée en Europe (70 % du marché), n'étant pas compensée par ailleurs (Brugere & Aigrain [2003], Institut Xerfi [2007]). Il ressort de ces tendances un affrontement violent entre deux approches du vin fondamentalement différentes. D'un côté, le modèle culturel « à la française » bâti autour des notions d'AOC et de terroir, orienté sur la mise en valeur très réglementée d'une grande variété de produits hautement qualitatifs. De l'autre côté, le modèle des vins du Nouveau Monde reposant sur une pure logique économique : productions industrielles de masse, politiques de marques, lourds investissements en publicité et en communication, création de produits standards adaptés aux goûts des consommateurs.

2.1.2 La nécessité d'un renouveau stratégique

Face à la politique commerciale agressive de ces producteurs et à de nouveaux modes de consommations, le modèle français ne semble pas idéalement positionné : problèmes de qualité, offre peu lisible, étiquetages complexes et peu informatifs, communication insuffisante, etc. La plupart des auteurs soulignent donc le caractère relativement urgent d'une véritable réflexion stratégique à l'échelle de l'ensemble de la filière et des différentes parties prenantes (7).

Ces remarques s'appliquent pleinement au cas de la Bourgogne viticole. Si les meilleurs crus de la région ne rencontrent pas de difficultés particulières en raison de leur notoriété mondiale, de leur rareté et de leur positionnement sur des niches de marché (restaurants gastronomiques, compagnies aériennes, etc.), renforçant d'ailleurs peut-être ainsi la tendance au maintien d'un statu quo, les appellations moins prestigieuses sont directement touchées par la nouvelle donne et ressentent de réelles difficultés. Pourtant, malgré une prise de conscience croissante au niveau institutionnel(8), les démarches innovantes engagées ne concernent que des améliorations incrémentales de l'existant, marginales au regard des enjeux du secteur (composition du bouchon,

⁷ Voir par exemple Coelho & Rastoin [2006] ou Saulpic & Tanguy [2002]. Voir également l'étude menée par Onivins [2004] sur les AOC.

⁸ Voir par exemple l'entretien du Président du Conseil régional de Bourgogne paru dans le magazine Bourgogne Aujourd'hui [2006], n° 71, août-septembre, p. 16 et s.

sites internet, nouvelles étiquettes, mention des récompenses obtenues, etc.) 9. Ainsi les vins de Bourgogne illustrent-ils de façon remarquable les opportunités, menaces, forces et faiblesses qui caractérisent plus généralement le monde du vin.

2.2 Quelles innovations pour la Bourgogne viticole ?

Le territoire bourguignon est divisé en cinq régions viticoles : Chablis, Côtes de Nuits, Côtes de Beaune, Côte Chalonnaise, Mâconnais. Avec près d'un milliard de Chiffre d'Affaires annuel et 200 millions de bouteilles produites, le secteur viti-vinicole représente 3 % du PIB régional et, directement ou indirectement, environ 15 % des actifs de la région(10). L'une des caractéristiques du vignoble réside dans la culture presque exclusivement mono cépage(11), donnant le sentiment d'une apparente simplicité pouvant constituer un atout majeur à l'heure de l'engouement international pour les « vins de cépage ». En réalité, la variété et la complexité dominent, car les qualités du vin sont déterminées par une multitude de facteurs humains, climatiques, géographiques ou géologiques. Ainsi, la classification des vins de l'Institut National de l'Origine et de la Qualité (ex-INAO depuis le 1er janvier 2007) repose sur une hiérarchie à quatre niveaux (appellations régionales, communales, premiers crus, grands crus) établie en fonction des critères multiples : altitude, exposition, inclinaison de la pente, profondeur du sol, composition des sols. Alors que le vignoble ne représente en Bourgogne que 5 % des surfaces viticoles nationales en AOC, il totalise 100 appellations, soit le quart de toutes les appellations françaises. Cette diversité, si elle est source d'une grande richesse organoleptique, complique une commercialisation à grande échelle (Camus & Deslot [2003], p. 18).

Une autre spécificité réside dans le nombre et la taille des exploitations : le vignoble bourguignon compte environ 5200 exploitations, majoritairement à capital familial et de moins de 10 hectares. Cette situation favorise là encore une grande richesse de produits et la transmission intergénérationnelle de savoirs et savoir-faire, mais pose quelques problèmes dans la compétition mondiale aujourd'hui engagée, notamment lorsqu'il s'agit de créer les conditions d'une coopération (Porter [2004], Ditter [2005]) (12).

A cela s'ajoutent de nouvelles habitudes de consommation qui apparaissent parfois peu compatibles avec la logique de production et de commercialisation des vins de Bourgogne. D'abord, les ventes de vins se déroulent principalement en grande et moyenne surfaces, nécessitant une approche spécifique (Brugere & Aigrain [2003]). Ensuite, la consommation de vin est devenue plus occasionnelle. Les nouveaux consommateurs ont une connaissance souvent approximative du vin : le plaçant en concurrence avec d'autres types de boissons, ils se tournent aussi facilement vers des produits standardisés qui offrent une qualité régulière (César [2002], p. 40). Les vins de Bourgogne moins connus apparaissent alors mal adaptés : « ces appellations d'entrée de gamme cumulent tous les handicaps : terroirs souvent de qualité moyenne, coûts de production proche de ceux des

⁹ Voir par exemple la synthèse des principaux événements du secteur depuis 2005 recensés par l'Institut Xerfi [2007].

¹⁰ Camus & Deslot [2003], Bureau Interprofessionnel des vins de Bourgogne (BIVB).

¹¹ Pinot Noir ou Gamay pour les vins rouges ; Chardonnay ou Aligoté (pour la production du « Bourgogne Aligoté ») pour les vins blancs. Le seul assemblage concerne l'appellation « Bourgogne Passe-tout-grain ».

¹² Voir la notion de « grappes » appliquée au vignoble californien chez Porter ([2004], p. 205-206) : concentrations géographiques d'entreprises liées entre elles, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services, de firmes d'industries connexes et d'institutions associées (universités, agences de normalisation ou organisations professionnelles par exemple) dans des domaines particuliers, qui s'affrontent mais coopèrent aussi ».

appellations village, premiers et grands crus pourtant vendues au minimum deux fois plus cher, concurrence... »(13).

Le modèle proposé par les vins du Nouveau Monde se situe à bien des égards aux antipodes de celui des vins de Bourgogne : le vin, envisagé comme n'importe quel autre produit de consommation, est en permanence adapté aux goûts des consommateurs et obéit à une réglementation peu contraignante. Kim & Mauborgne [2005] offrent une illustration de cette approche à partir du cas de l'entreprise australienne Casella Wines : en reconfigurant assez profondément les aspects liés au marketing et à la vente de vins, Casella Wines s'est rapidement imposé aux Etats-Unis sur un secteur pourtant très concurrentiel mais caractérisé par une faible différenciation entre les principaux acteurs. Ces dernières années, des approches similaires ont émergé un peu partout dans le monde. Le succès qu'elles rencontrent montre que, comme sur d'autres secteurs, il semble possible de dégager un potentiel de création de valeur sur le marché du vin en changeant les « règles du jeu » par l'innovation stratégique.

Envisager d'appliquer ce type de réflexions au cas des vins de Bourgogne peut apparaître inadapté, tant la résistance au changement semble assumée par les acteurs : « de la série d'interviews conduites avec des dirigeants de ces entreprises, on retient essentiellement qu'ils ne souhaitent pas changer de stratégie, qu'ils ne visent pas la croissance, qu'ils cherchent à consolider en permanence et polir leur organisation, qu'ils veulent préserver leur indépendance, qu'au final, la qualité et le succès de leurs vins auprès des amateurs éclairés et prescripteurs serait intimement liée à la structure familiale du capital et à l'absence d'influence de financiers » (Saulpic & Tanguy [2002], p. 31).

De fait, nos recherches menées au cours du premier semestre de l'année 2007 sur la base de sources primaires et secondaires variées(14) font ressortir que s'il existe des velléités d'innovation en Bourgogne, celles-ci restent incrémentales et cantonnées à quelques éléments limités (apparence de l'étiquette, bouchon, création de site internet marchand, communication). Comme chez Kim & Mauborgne [2005] pour les entreprises viticoles américaines, les différents acteurs bourguignons innovent pour se différencier les uns des autres, mais ils le font faiblement et de la même manière.

Quelques exceptions existent cependant, constituant donc des objets d'études pertinents. Le cas qui nous semble le plus marquant est celui d'une société de négoce installée dans le village de Meursault, au cœur du vignoble bourguignon, qui construit explicitement son développement sur une approche innovante(15), se situant assez nettement en rupture par rapport à l'ensemble de ses concurrents. L'étude de ce cas permet, par une investigation de la démarche entrepreneuriale poursuivie par les dirigeants, de mieux comprendre la logique qui sous-tend la mise en œuvre d'une innovation stratégique.

¹³ Editorial paru dans le magazine Bourgogne Aujourd'hui, n° 71, Août-septembre 2006.

¹⁴ Contacts directs auprès de viticulteurs, sites internet et brochures des maisons de vins, domaines et institutionnels (BIVB), presse locale (Quotidien Le Bien Public), magazines spécialisés (Bourgogne Magazine).

¹⁵ Plusieurs domaines importants (dont l'implantation dépasse le seul territoire bourguignon) ont proposé récemment des approches innovantes (packaging, Bag-In-Box, etc.). Celles-ci restent cependant limitées (un seul produit d'une large gamme) et le plus souvent destinées à des marchés très spécifiques.

3 L'étude du cas « Burgonéo »

3.1 Présentation du cas

Les données permettant l'étude de ce cas proviennent d'une série d'entretiens qualitatifs semi-directifs menés au printemps 2007 auprès d'un des deux dirigeants de la société qui porte le projet « Burgonéo ». Les informations recueillies ont été complétées par des données secondaires portant sur l'entreprise et son environnement (16).

La nature du cas choisi et le mode de collecte des données permettent de présenter un exemple d'innovation stratégique en cours (la gamme de produits a été lancée en juin 2006). La littérature traite généralement de cas d'entreprises étudiés à partir du constat d'un succès stratégique, présentant un risque de biais lié à la rationalisation et à la réinterprétation *ex post* du mouvement opéré. Ici est considéré l'exemple d'une entreprise en phase de construction d'innovation. Il ne s'agit donc pas de décrire les raisons ayant conduit à un succès ou un échec, mais de comprendre la logique qui sous-tend la mise en œuvre de la démarche. L'objectif de la recherche, « comprendre comment les individus construisent le sens et l'interprétation des situations à partir du cadre personnel complexe de croyances et de valeurs en souhaitant aborder des thèmes relativement sensibles sur le plan concurrentiel » conduit à un choix méthodologique d'entretiens qualitatifs semi-directifs (Usunier, Easterly-Smith & Thorpe [2000]) pour contribuer *in fine* à la constitution de savoirs actionnables par le praticien à la recherche de solutions innovantes.

Le dirigeant rencontré est originaire du Nord de la France et diplômé d'une grande école de commerce française. Après une dizaine d'années passées dans divers secteurs d'activité (Champagne, Hôtellerie-restauration, Parfumerie, Spiritueux) il décide de s'installer en Bourgogne en 2002 pour travailler dans le domaine du vin et s'associe avec un ancien collègue, parallèlement à la création d'une agence de marketing.

La volonté de mener le projet Burgonéo repose sur plusieurs constats portés sur le vignoble bourguignon :

« la notion de marque est un gros mot, alors que parler du prix est un tabou »

« La classification est complexe : on n'y comprend rien si on n'est pas né dedans »

« Il y a un vrai manque de convivialité : il faut frapper aux portes »

« Deux cépages historiques (Pinot Noir et Chardonnay) connaissent un grand succès sur le plan international ; le vignoble est mythique »

« Le code de lecture passe d'une culture française à une culture anglo-saxonne ».

A cela s'ajoute la volonté de proposer quelque chose de nouveau (« Si on fait la même chose que tout le monde, on n'existe pas (...). On veut marquer notre différence »), ce qui s'explique à la fois par le passé professionnel des associés et par une curiosité entrepreneuriale certaine (« s'inspirer de modèles d'entreprises tels que Apple ou Nespresso »).

¹⁶ Documents internes fournis par la société, articles de presse, site internet de la société et de ses partenaires.

Ces éléments conduisent les deux associés à reconsidérer le modèle actuel des vins de Bourgogne, sans pour autant plaquer directement un autre modèle supposé plus efficace. Il s'agit plutôt de s'appuyer sur les atouts existants - principalement la richesse du terroir, la qualité des vins et la notoriété mondiale tant de la région que des cépages - en améliorant le cas échéant l'adéquation entre l'offre et les besoins des consommateurs par une différenciation ciblée.

Il résulte de ces réflexions la création d'un concept conciliant les atouts de trois univers : « le Champagne pour la marque, la Bourgogne pour le territoire et le terroir, les vins du Nouveau Monde pour l'approche marketing et esthétique ». L'offre ainsi proposée apparaît effectivement originale et innovante dans le monde des vins de Bourgogne. Ses grands principes peuvent être présentés à l'aide de la matrice Exclure-Atténuer-Accentuer-Créer de Kim & Mauborgne [2005] (cf. tableau 1).

Tableau 1. Matrice « Exclure-Atténuer- Accentuer- Créer » de Burgonéo (source : auteur)

<p style="text-align: center;"><u>Exclure</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Classification - Contraintes liées à la production - Idée que le consommateur doit faire lui-même une démarche de découverte - Informations sur l'étiquette (millésime, mention « AOC », degré d'alcool, etc.) 	<p style="text-align: center;"><u>Atténuer</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Accueil directement sur les lieux de production ou de conservation des vins - Caractère traditionnel de la présentation du produit. - Conception culturelle du vin (refus du marketing)
<p style="text-align: center;"><u>Accentuer</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Accueil en boutique, dégustations - Contre-étiquette « didactique » (accords mets-vins notamment) - Mise en avant des cépages réputés (code de lecture anglo-saxon) - Sélection des vins par des oenologues - Simplification de l'offre, de l'acte d'achat, de la lecture (étiquette) - Site internet : « passerelle entre le consommateur et la marque » 	<p style="text-align: center;"><u>Créer</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Espace de vente « communiquant » (collaboration avec un centre de remise en forme / Spa sur le thème du raisin) - Mise en avant d'une marque « Burgonéo » - Nouveau design de la bouteille, produit plus jeune, plus urbain - Pédagogie du vin (cours d'oenologie, séances de découverte, etc.).

Le choix du nom - Burgonéo - reflète explicitement l'esprit de la démarche adoptée :

« Etre Burgo, c'est être bourguignon, authentique, enraciné dans la tradition du cépage roi et d'un savoir-faire centenaire. Etre Néo, c'est être nouveau, différent, voire sensuel. C'est être néophyte également, avoir soif d'apprendre et de découvrir. Burgonéo est une approche décomplexée des vins de Bourgogne. Mais décomplexée ne veut pas dire pas fière de ses racines. Burgonéo puise sa force dans le respect des grands principes qui font de la Bourgogne une des régions les plus renommées au monde. Quand le monde se passionne aujourd'hui pour les vins de cépage, n'oublions pas que c'est la Bourgogne qui les a inventés ! Aligoté, Chardonnay, Pinot Noir, trois cépages emblématiques qui sont au cœur des vins Burgonéo »(17).

L'objectif est de « faire entrer les gens dans la Bourgogne ». Les différents éléments du tableau 1 « atténués » ou « exclus » visent principalement à contester l'existence de critères favorisant l'idée que le vin est un produit complexe, peu ouvert, difficile d'accès, conduisant certains consommateurs potentiels à s'en écarter. Ainsi, des indications jugées non nécessaires pour le consommateur peu averti, telles que le millésime, sont retirées de l'étiquette et portées à l'arrière de la bouteille : « esthétiquement, enlever des informations est aussi une force », précise le dirigeant.

Les différents éléments du tableau 1 « renforcés » ou « créés » visent à mener une stratégie de conquête du marché à partir d'une approche essentiellement basée sur le marketing et la communication.

L'offre devient ainsi assez fortement différenciée au niveau du produit, susceptible d'attirer une clientèle plus jeune et plus urbaine, qui s'est aujourd'hui largement détournée du monde du vin au profit de substituts alcoolisés ou non : nouveau design, simplification du choix (accord mets-vins, liens vers le site internet, etc.), produit centré sur la marque et les cépages, etc.

3.2 Analyse et commentaires

L'intérêt principal de ce cas réside dans la démarche affichée d'un développement de la société sur la base d'innovations stratégiques : nous l'avons dit, le dirigeant interrogé cite spontanément des exemples d'innovations menées sur d'autres marchés et exprime le souhait de s'en inspirer. Sans préjuger des résultats que pourra donner à moyen et long terme la stratégie adoptée, l'étude de ce cas permet de comprendre les raisons qui poussent des entrepreneurs à s'engager dans cette voie, dans une perspective constructive du processus de développement (au sens de Sabonnadière & Blanco [2005], p. 180) : si la vision est définie précisément, les dirigeants s'inscrivent au-delà dans une logique d'apprentissage, misant sur leur capacité « à apprendre dans l'action en mobilisant [leurs] connaissances, [leurs] compétences, [leurs] réseau, pour agir de manière rapide et appropriée face à un environnement particulièrement inconnu, incertain et changeant » (id., p. 180). L'idée d'intention stratégique, de mouvement évoquée par la littérature est présente, comme les deux autres éléments importants que sont le « regard neuf » et l'intérêt porté aux « non-clients », sur lesquels il convient d'insister.

Concernant le « regard neuf » : les deux dirigeants ne sont pas originaires de la région, n'ont jamais travaillé dans des domaines viticoles bourguignons. Leurs systèmes de valeurs et de croyances, fruits d'expériences et de formations extérieures au monde du vin ainsi que leur volonté

¹⁷ Source : www.burgoneo.fr

de développer une activité fortement concurrentielle les conduisent à aborder le marché avec le recul propice à des remises en question, leur permettant notamment d'intégrer dans leur approche une dimension purement économique et stratégique du vin, peu acceptée par les acteurs plus traditionnels.

Dès lors, si les questions qu'ils posent ne sont pour la plupart pas nouvelles, les solutions proposées restent à ce jour sans équivalent sur le plan régional. Comme cela est souvent souligné dans la littérature pour d'autres secteurs d'activité, l'innovation vient ici d'un nouvel entrant, d'une jeune société qui mise sur une offre très différenciée pour se développer. Le « registre de l'agression » est donc comme ailleurs plutôt réservé aux challengers (Métais [2004], Roy [2005]), les leaders du secteur prenant quant à eux peu d'initiatives dans la recomposition du modèle existant, malgré des ressources et compétences supérieures.

Markides [1997, p. 9-10] propose une explication : « la probabilité qu'une firme leader sur un secteur d'activité donné conserve sa première place [sur longue période] est d'environ 96 % - presque une certitude ». L'incitation peut être alors forte pour les firmes mieux établies de conforter le modèle existant en l'adaptant de façon marginale par des innovations incrémentales.

Ensuite, l'attention portée sur les non-consommateurs de vins constitue un autre élément intéressant. L'offre Burgonéo est spécifiquement dédiée à des consommateurs qui, n'excluant pas l'achat de vin, sont néanmoins généralement rebutés par la complexité du choix : les produits sont donc sensiblement différenciés et l'objectif n'est pas fondamentalement de s'attaquer aux parts de marché des concurrents, mais plutôt d'élargir le marché. Il ne s'agit pas davantage de se positionner sur une niche de marché, la clientèle ciblée - des personnes qui peinent jusqu'à présent à trouver des produits correspondant à leurs besoins - étant potentiellement beaucoup plus nombreuse que les consommateurs actuels. En cela, le développement de Burgonéo peut être qualifié d'innovation stratégique.

Pour autant, en reprenant la définition retenue *supra*, la démarche de Burgonéo apparaît davantage comme une innovation stratégique « perturbatrice » que comme une « rupture » *stricto sensu* : si la logique habituellement observée dans les vins de Bourgogne est sensiblement modifiée, l'approche retenue n'est en revanche pas fondamentalement différente de l'évolution globale du monde viti-vinicole et semble corrélée à des tendances observées dans d'autres vignobles, y compris en France. En proposant cependant un modèle fondé sur les atouts traditionnels de la Bourgogne mais enrichi des apports d'autres « univers » et adapté aux tendances actuelles du marché, l'offre Burgonéo associe adroitement tradition et innovation.

A contrario, les dirigeants de Burgonéo ne semblent pas s'inscrire dans une logique de réflexion collective, prenant peut-être le risque de l'isolement sur un marché marqué par une volonté accrue de coopération entre l'ensemble des acteurs publics et privés concernés. Une question généralisable qui émerge dans un tel contexte de coopération est celle des conséquences de l'adoption d'un comportement de *free-riding* que peut constituer une démarche d'innovation stratégique : quel succès est envisageable pour l'acteur isolé ? Quelles peuvent être les réactions des concurrents ? Pour l'heure, les dirigeants à l'origine de Burgonéo n'ont reçu que « peu de commentaires » de la profession et notent « l'absence de manifestation d'un quelconque intérêt local ».



Conclusion

Notre volonté de nous intéresser aux innovations stratégiques sur les marchés traditionnels nous a conduits à étudier le marché des vins de Bourgogne. Encore largement organisé autour de traditions séculaires, celui-ci doit aujourd'hui évoluer pour s'insérer dans une compétition mondiale en forte croissance. Pourtant, l'hypothèse formulée *supra* (18) concernant les difficultés de secteurs traditionnels d'adopter une démarche innovante est confortée : à la fois en raison d'habitudes fortement ancrées et de considérations - soulignées par la littérature- propres aux marchés parvenus à maturité, des innovations stratégiques peinent à émerger dans les vins de Bourgogne. Le cas analysé, proposant une réflexion inédite en Bourgogne, présente dans ce contexte l'intérêt de s'inscrire dans une démarche volontairement innovante. Il permet de confirmer certains aspects fréquemment envisagés par la littérature, notamment la nécessité d'observer le marché avec un état d'esprit propre à des remises en cause.

Il convient cependant de souligner d'évidentes limites à notre démarche, qui appellent des approfondissements et des recherches ultérieures.

Une question fondamentale repose sur la scientificité du choix d'une étude de cas unique (Dahan [2005]) : dans quelle mesure est-il possible de proposer des généralisations tirées d'un seul exemple ? Cette question est d'autant plus légitime que le cas concerne une société récemment constituée dont il n'est pas possible à ce jour de mesurer le développement à venir. Des interrogations subsistent : ce type de démarches innovantes est-il réservé à une entreprise en création, ou peut-il être envisagé par un acteur présent de longue date sur le marché, ancré dans des habitudes, des modes d'organisation, des processus ?

Une autre question fréquemment évoquée par la littérature et intéressant directement le praticien ne trouve pas de réponse ici : elle concerne le caractère copiable de la stratégie adoptée pour Burgonéo. Il semble que les éléments clés de l'offre Burgonéo reposent sur des ressources aisément appropriables par des concurrents plus importants : en engageant des ressources supérieures, ceux-ci pourraient alors en tirer tout le bénéfice au détriment de l'innovateur : l'avantage au premier arrivant n'est pas ici assuré.

Malgré ces limites, des recherches ultérieures pertinentes nous semblent pouvoir être menées autour de ce cas et de son environnement. Concernant le cas en lui-même, une étude longitudinale sur moyen terme pourrait conduire à une évaluation de l'impact du mouvement stratégique opéré sur la concurrence et des résultats. Par ailleurs, affiner la connaissance des caractéristiques du milieu étudié permettrait de tenter de recenser des normes et des évidences enchâssées dans les situations de gestion et de prises de décision, agissant comme variables explicatives du comportement des firmes du secteur : la notion de « tradition » mérite d'être approfondie et mise en perspective.



¹⁸ Par. 3.1., page 7.

Bibliographie

- Anderson K., Norman D., Wittwer G. (2003), « Globalisation of the World's Wine Markets », *World Economy*, vol. 26(5), mai, p. 659-687.
- Bazin J-F. (2002), *Histoire du Vin de Bourgogne*, Paris : Ed. Gisserot.
- Bianquis I. (1994), *L'art et la vigne*, Strasbourg : Ed. Le Verger.
- Brugiere F., Aigrain P. (2003), « Les vins français face à la concurrence internationale », *ONIVINS, Colloque Vins de France, Assemblée Nationale*, septembre, 35 p.
- 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., 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 : Unité Mixte de Recherche Marchés Organisations Institutions Stratégies Acteurs.
- 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. française, Paris, Vuibert.
- D'Aveni R. (1999), « Strategic Supremacy through Disruption and Dominance », *Sloan Management Review*, Spring, 127-135.
- Ditter J-G. (2005), « Reforming the French Wine Industry: Could Clusters Work? », *Cahiers du Ceren*, n° 13, Groupe ESC Dijon-Bourgogne, 39-54.
- Dumoulin R., Simon E. (2005), « Stratégie de rupture et PME, la réplique impossible », *Conférence Internationale de Management Stratégique*, Angers, 25 p.
- 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.
- Govindarajan V., Kopalle P. (2006), « Disruptiveness of innovations: measurement and an assesment of reliability and validity », *Strategic Management Journal*, n°27, 189-199.
- Hamel G., Prahalad C. (1995), *La conquête du futur*, Trad. française, Paris, Interéditions.
- Hamel G. (2000), *La révolution en tête*, Trad. française, Paris, Village Mondial.
- Institut Xerfi (2007), *Etude sectorielle Vin (production)*, mars, 129 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. française, Paris : Village Mondial.
- Kurek T. (2000), « Les stratégies de rupture », *L'art de la stratégie, Les Echos*, n° 5, avril.
- 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.
- Lehmann-Ortega L., Schoettl J-M. (2005), « Rupture et perturbation : les deux formes de l'innovation stratégique », *Colloque annuel de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 38 p.
- Markides C. (1997), « Strategic Innovation », *Sloan Management Review*, vol. 3, p. 9-23.
- Métais E. (2004), *Stratégie et ressources de l'entreprise, Théorie et pratique*, Paris, Economica.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The Knowledge-creating Company*, Oxford, Oxford University Press.
- Onivins (2004), « A.O.C. : un critère de choix ? », *Note d'information n° 104*, juin, 22p.
- Porter M. (2004), « Grappes et concurrence », *La concurrence selon Porter*, Trad. française, Paris, Village Mondial, 205-280.
- 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.
- Sabonnadière J-C., Blanco S. (2005), *La création d'entreprises innovantes*, Paris, Lavoisier.
- Saïas 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.
- Slywotzky A. (1998), *La migration de valeur, le nouveau défi du management*, Trad. française, Paris : Village Mondial.
- Stringer R. (2000), « How to Manage Radical Innovation », *California Management Review*, 42:4, Summer, 70-88.
- Taddei J-C. (2007), « Concilier innovation et tradition : le cas de la viticulture française », *Atelier Innovation et Tradition*, ESSCA-AIMS, Angers, mai.

-
- 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.
- Usunier J-C., Easterly-Smith M., Thorpe R. (2000), *Introduction à la recherche en gestion*, 2^{ème} éd., Paris : Economica.
- 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.



