



**HAL**  
open science

# Dynamique d'émergence d'une stratégie d'innovation en TPE : le cas d'une petite cave coopérative vinicole

Valérie Ceccaldi

## ► To cite this version:

Valérie Ceccaldi. Dynamique d'émergence d'une stratégie d'innovation en TPE : le cas d'une petite cave coopérative vinicole. Gestion et management. Université Montpellier II - Sciences et Techniques du Languedoc, 2014. Français. NNT : 2014MON20155 . tel-01737046

**HAL Id: tel-01737046**

**<https://theses.hal.science/tel-01737046>**

Submitted on 19 Mar 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# THÈSE

Pour obtenir le grade de  
**Docteur**

Délivré par l'**Université Montpellier 2**

Préparée au sein de l'Ecole Doctorale d'Economie et de  
Gestion - ED 231  
Et de l'unité de recherche Montpellier Research in  
Management - EA 4557

**Spécialité : Sciences de Gestion**

Présentée par : **Valérie CECCALDI**

**DYNAMIQUE D'EMERGENCE D'UNE STRATEGIE  
D'INNOVATION EN TPE :  
LE CAS D'UNE PETITE CAVE COOPERATIVE VINICOLE**

Soutenu le 17 octobre 2014 devant le jury composé de

Mme Sophie MIGNON, Professeur à l'Université Montpellier 2	Directeur de thèse
M. Gérard NARO, Professeur à l'Université Montpellier 1	Directeur de thèse
M. Didier CHABAUD, Professeur à l'Université d'Avignon	Rapporteur
Mme Anne GRATACAP, Maitre de Conférences HDR à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne	Rapporteur
Mme Catherine MACOMBE, Ingénieur en chef des Ponts, des Eaux et des Forêts à l'IRSTEA	Examineur
Mme Colette FOURCADE, Maitre de Conférences HDR à l'Université Montpellier 1	Président du jury

## *Avertissement*

*L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.*



*À mes Parents*



## Remerciements

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde reconnaissance aux Professeurs Sophie Mignon et Gérard Naro, mes directeurs de thèse, sans qui le projet n'aurait pu aboutir. C'est grâce à leur écoute, leur patience et leur disponibilité que j'ai pu très vite me sentir à l'aise et mener jusqu'à son terme l'étude de ce cas unique régional.

Ensuite, je n'y serais pas arrivée sans l'aide de mes proches qui chaque jour, sans relâche et avec tact, ont assumé à mes côtés certains moments difficiles du déroulement de ce travail ou ont dû supporter tantôt mes longues absences tantôt mes sautes d'humeur... Je pense en particulier à Gilles qui par ses nombreuses attentions et son aide logistique si précieuse, a su m'aider à tenir le coup jusqu'au bout... Également, un grand merci à mes amis Bernard et Marie pour l'énergie et la joie qu'ils ont pu mettre dans leurs nombreuses actions de soutien.

Sur le terrain, je ne remercierai jamais assez Messieurs Bourbousson et Vialet pour m'avoir laissé pénétrer les arcanes de leur monde coopératif. C'est avec eux que j'ai pu élaborer mon projet de thèse et disposer à volonté de leur expérience et de leurs souvenirs.

Au sein de l'université, je souhaite adresser mes plus sincères remerciements au Professeur émérite Michel Marchesnay pour son soutien rhétorique et ses messages d'esprit, au Professeur Denis Travaillé pour son aide scientifique et ses encouragements et au Professeur Bernard Fallery pour sa participation empirique et la transmission de son expertise. Il y a aussi certaines de mes collègues comme Marie Da Fonseca ou Karine Gauche qui ont su m'apporter une aide méthodologique emplie d'humour et de sagesse et Alain Georges pour son écoute dans les moments difficiles.

Je n'oublie pas non plus tous les membres de mon Laboratoire Comptabilité et Société qui par leurs conseils avisés et les mots de sympathie, ont contribué à m'encourager et à maintenir mon dynamisme et opiniâtreté tout au long de ce parcours. Merci aussi au Professeur émérite Yves Dupuy, à Philippe Chapelier et à tous ceux qui un jour au cours de ces quatre années, ont croisé mon chemin et ont su me parler scientifiquement... ou amicalement.





# Sommaire

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> .....	11
<b>PARTIE 1 : LE CADRE CONCEPTUEL DE L'INNOVATION PROPRE À LA TPO</b> .....	27
Chapitre 1 : Les conditions d'émergence d'une stratégie d'innovation en TPO .....	31
Section 1 : Le concept de l'innovation sur le champ de la TPO .....	34
Section 2 : Les facteurs déclencheurs de l'innovation pour la TPO .....	78
Chapitre 2 : Les critères d'émergence d'une stratégie d'innovation en TPO.....	117
Section 1 : Conceptualisation du fonctionnement d'une petite organisation en situation d'innovation .....	121
Section 2 : Le rôle du dirigeant dans l'acte d'innover .....	149
<b>PARTIE 2 : ANALYSE DU PROCESSUS D'ÉMERGENCE D'UNE STRATÉGIE D'INNOVATION DANS UNE TPE AGRICOLE</b> .....	191
Chapitre 3 : Définition du cadre méthodologique de l'étude .....	195
Section 1 : Les axes méthodologiques de l'étude .....	198
Section 2 : La méthode de collecte et d'analyse des données .....	217
Section 3 : Le processus de définition de notre cas d'étude.....	257
Chapitre 4 : Émergence d'une stratégie d'innovation ou l'histoire, racontée, d'une TPE agricole innovante .....	277
Section 1 : Description du contexte environnemental et organisationnel par l'histoire de l'entreprise .....	280
Section 2 : L'émergence d'une stratégie d'innovation constatée en 2010-2011 .....	309
Section 3 : Discussion des résultats de la recherche .....	400
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b> .....	425
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	439
Table des matières .....	475
Table des illustrations.....	483
Annexes.....	489



# **Introduction générale**



**« Pour pérenniser l'activité d'une cave coopérative, il faut être le premier à innover »**

Jacques Bourbousson

Président des Vignerons Beaucairois de 1988 à 2011

« *L'innovation est omniprésente dans le monde de l'entreprise. Mieux, elle est considérée comme fondamentale pour le développement économique durable.* » Voilà ce que titraient en mars dernier certains magazines destinés aux PME (PMEKMO, juin 2014). L'innovation est un thème couru en ce XXI<sup>ème</sup> siècle, même pour la petite entreprise, car il paraît être le moyen de pérenniser le sort de la firme emportée par les multiples évolutions d'un marché qui ne cesse de se mondialiser.

Du coup, ce concept de *l'innovation* est devenu un sujet très observé par la communauté scientifique toutes disciplines confondues. En peu de temps, il a généré un nombre incalculable de travaux de recherche, procurant ainsi une littérature parfois qualifiée de « foisonnante » par certains auteurs en sciences de gestion (Marchesnay, 2013 ; Canet, 2012).

L'angle d'analyse qui nous intéresse tout particulièrement, est celui stratégique qui traite de « *l'innovation en train de se faire* » (Callon, 1999). C'est-à-dire que notre travail va se focaliser sur les étapes d'un *processus* qui a été mis en œuvre par la très petite organisation, dans le but de faire évoluer son activité. Pour elle, adapter son organisation en fonction des besoins et des demandes des consommateurs, sont un moyen de maintenir durable son activité.

Avant d'évoquer cet objet-recherche, nous allons tout d'abord définir le cadre d'émergence d'une *stratégie d'innovation*, plus précisément celui qui est considéré par la TPO. De cette façon, nous pourrons mieux justifier notre choix.

## Section 1 : La stratégie d'innovation

Donner une définition exacte de *la stratégie d'innovation* n'est pas chose simple car les tactiques peuvent être multiples du fait, en outre, des nombreuses conditions qui favorisent son émergence. C'est pour cette raison que nous avons débuté notre réflexion par une approche du concept de *l'innovation en PME / TPE*, et que nous nous sommes basés sur le texte fondateur de Schumpeter (1999) qui entrevoit davantage ce phénomène à partir *du rôle des acteurs*.

### 1.1 La conception de Mintzberg (2004,1987)

L'avantage des travaux de Mintzberg (1987, 2004) sur le sujet, est qu'ils conçoivent de manière opérationnelle l'élaboration d'une stratégie en TPO innovatrice. Cet auteur pense en effet que seul celui qui détient le rôle « *pivot* » dans la firme, peut engager des initiatives créatrices d'innovation. Il déclare également que « *pour gérer une stratégie, il faut savoir modeler ensemble, pensée et action, contrôle et apprentissage, stabilité et changement* »<sup>1</sup>.

La stratégie d'innovation analysée selon cette **perspective managériale**, nécessite de définir le contexte de l'entreprise, son environnement, son passé, les acteurs impliqués, leurs histoires et leurs relations réciproques afin de bien évaluer l'enchaînement des activités responsables de ce (s) changement (s). Ensuite, il faut examiner le comportement du dirigeant, à la fois dans ses actions mais aussi dans ses réflexions, car il est l'acteur « *pivot* » de l'organisation innovatrice (Mintzberg, 2004).

### 1.2 Les éléments constitutifs de la stratégie d'innovation

À travers la conception de Mintzberg (2004,1987), il revient alors d'évaluer dans un premier temps, **ce qui est nouveau** « *par rapport à une situation antérieure* » (Deltour, 2000) puis, dans un second temps, de définir dans son ensemble « ***un processus avant tout organisationnel*** » (Ménard, 1995).

---

<sup>1</sup> La théorie de la stratégie de l'artisan (Crafting strategy) par Mintzberg, 1987.

De plus, le travail de recomposition que demande l'étude stratégique de l'innovation doit d'une part, mettre en évidence **les cycles de changements majeurs** engagés par la firme, par le rappel des pensées qui ont généré les actions et d'autre part, distinguer les temps de **contrôle** et ceux **d'apprentissage**, par le repérage des phases de **stabilité** et de **changement**. (Mintzberg, 2004, 1987 ; Mintzberg & Waters, 1982).

Ces travaux peuvent tout à fait s'inscrire dans une perspective « interprétativiste » puisqu'il s'agit de traduire les pensées et actions des acteurs, pour faire émerger chacune des étapes du « processus » stratégique innovant déployé.

### 1.3 Les vecteurs de la stratégie d'innovation

La littérature qui traite de « processus d'innovation » en petite entreprise, montre qu'il est actuellement analysé selon deux dimensions : « une dimension *sociale* et une dimension *cognitive* » (Temri et al., 2012). Pour les sociologues de l'innovation, la dimension *sociale* de ce processus « *met en jeu des interactions entre des acteurs, situés à l'intérieur de l'entreprise comme à l'extérieur, dans le cadre de réseaux se formant et se déformant autour du projet au fur et à mesure que le processus se déroule* » (Temri, 2011 ; Labelle, 2008 ; Mintzberg 2004). La dimension *cognitive*, elle, s'entend « *comme un processus d'apprentissage cumulatif*. » Elle est considérée une première fois, dans le cadre de travaux sur « *l'économie de la connaissance* » et décrite comme une combinaison de « *connaissances internes à la firme* » et de « *connaissances acquises à l'extérieur, grâce aux réseaux* » (ibid.). De nouvelles connaissances sont ainsi créées, qui se retrouvent matérialisées dans les différents projets d'innovation engagés (Le Loarne & Blanco, 2011 ; Le Masson et al., 2006 ; Divry et al., 1989).

Dans ce contexte, le rôle du **dirigeant** se trouve amplifié. Il devient **l'acteur central** de la stratégie d'innovation (Domergue et al., 2012 ; Mintzberg, 2004 ; Drucker, 1985) à tel point, qu'il lui faut non seulement détenir certaines capacités mais aussi acquérir de nouvelles compétences. En fait, il doit devenir ce personnage *polymorphe*, ce protagoniste *polyvalent*, qui est là d'une part, pour valider l'ensemble des décisions, mais qui doit d'autre part, anticiper l'avenir en imaginant le futur (Julien & Marchesnay, 2011 ; Jaouen, 2008, Mintzberg, 2004 ; Verstraete, 1999 ; Schumpeter, 1935).

## 1.4 La dynamique de la stratégie d'innovation

La mise en œuvre de ce genre de stratégie, n'a rien de **linéaire**. En amont, elle est liée aux actes d'apprentissage de ses acteurs et en aval, elle se « *transforme en permanence au gré des épreuves qu'on lui fait subir* » (Akrich, Callon, et Latour, 1988).

Le processus déroulé par la stratégie d'innovation, est donc par nature *itératif*. Il s'élabore effectivement à partir d'allers-retours incessants entre l'idée et la réalisation puis, d'événements imprévus redéfinissant systématiquement les caractéristiques et objectifs du (es) projet (s). Ces éléments émergents ne surgissent pas en continu mais bien de manière **tourbillonnaire** (Akrich et *al.*, 1988).

Ainsi se structurent, au fur et à mesure des modifications tactiques, une à une les phases conceptuelles de la stratégie. Elles peuvent être schématisées sous la forme de « **boucles** » parce qu'elles sont, chacune d'entre elles, le résultat d'un cycle de plusieurs avancées (idée, recherche, développement, etc.), et qu'elles ne peuvent exister indépendamment l'une de l'autre.

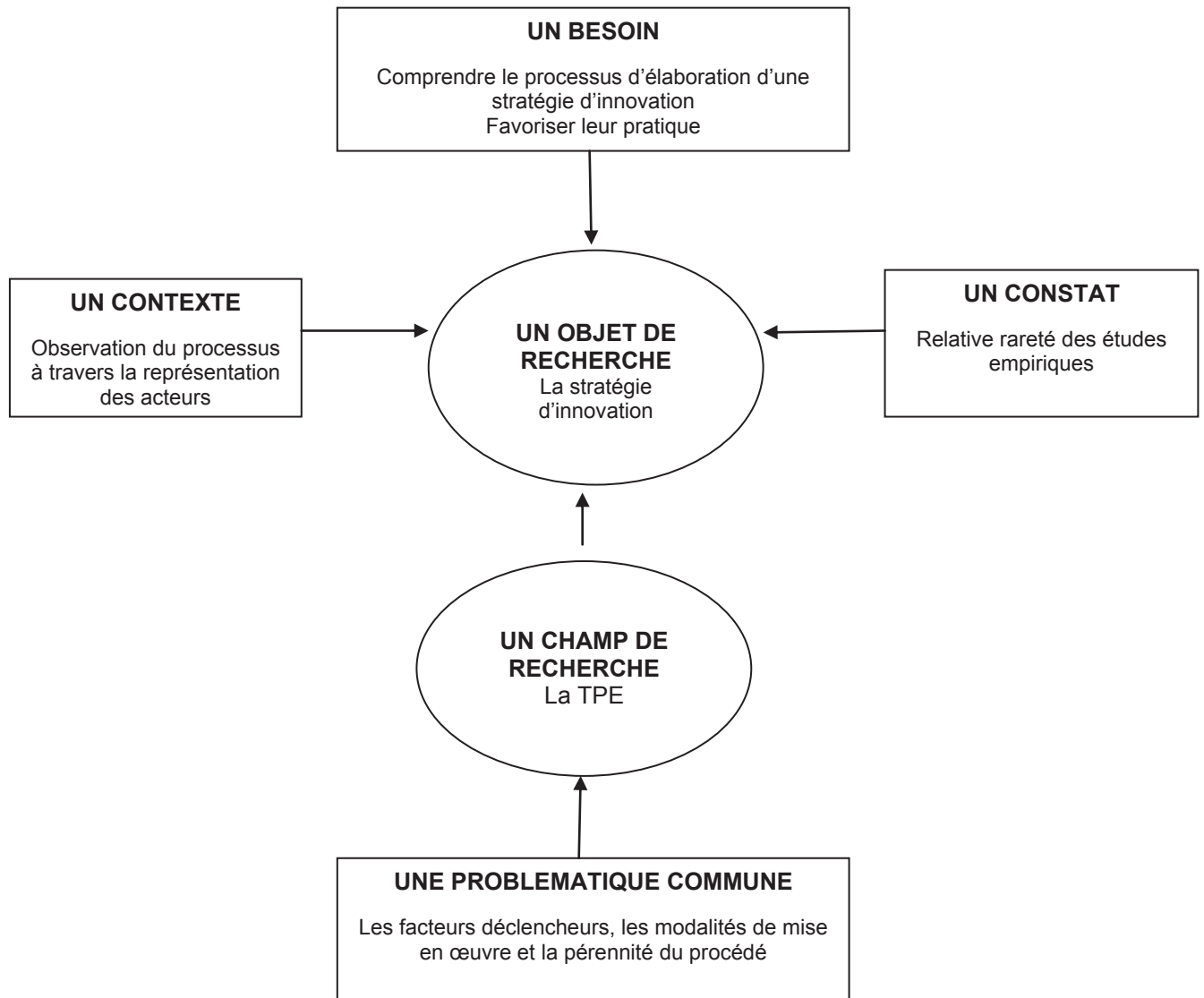
À travers ces « boucles d'innovation », nous poursuivons la conception de Mintzberg (2004) qui prétend que sur une petite entreprise, il est difficile de maintenir une stratégie dite **délibérée** à cause de l'émergence de ces nouvelles opportunités. Toujours à l'aide de la théorie de la *stratégie de l'artisan*, nous examinons également **l'attitude du dirigeant** dans l'évolution de ce type de politique. C'est par son expérience personnelle et ses valeurs entrepreneuriales que les boucles d'innovation vont devoir se transformer. (*ibid.*)

## Section 2 : Le positionnement du sujet et de sa problématique

**Considérer l'émergence d'une stratégie d'innovation comme un objet de recherche** nécessite : de disposer d'un environnement particulier qui soit déjà propice au changement, et de pouvoir accéder au site et aux informations en toute liberté, grâce à un relationnel établi avec les acteurs. C'est pourquoi, le terrain de la TPE est apparu prometteur pour mener ce genre d'observation, comme le détaille la figure suivante.



**Figure n° 0 : L'objet de la recherche**



(Source : inspiré par Granata, 2010)

Ensuite, ce concept de stratégie d'innovation conduit à s'interroger sur la façon dont les firmes, et tout particulièrement celles de petite taille, arrivent à gérer ce paradoxe entre pérennité et innovation. Dans ce sens, l'étude fait apparaître **trois axes de questionnement** :

- Quelles sont les réelles motivations des TPE pour l'innovation ?
- Comment réagissent-elles face aux changements que génère la stratégie d'innovation ?

- La mise en œuvre de la stratégie d'innovation peut-elle véritablement être un moyen de pérennisation organisationnelle ?

En conséquence, la problématique de notre recherche peut se formuler de la façon suivante :

**Comment émerge une stratégie d'innovation et quelles incidences a-t-elle en très petite organisation ?**

De cette manière et conformément aux perspectives détaillées dans les récents travaux (Le Loarne S. & Blanco S., 2011 ; Birkinshaw J. & Mol M.J., 2009 ; Birkinshaw J. & Hamel G. & Mol M.J., 2008 ; Le Masson P., Weil B. & Hatchuel A., 2006), notre recherche fixe comme objectifs majeurs : l'identification des conditions d'émergence de l'innovation et la définition des principaux facteurs déclencheurs qui en favorisent le choix. Cette exploration souhaite mettre en évidence la nature et la forme du processus d'élaboration déployé. Au-delà de la triple interrogation, **notre travail consistera également à comprendre le rôle de chacun des acteurs impliqués** dans le déploiement de la stratégie, ainsi que l'impact de leur apprentissage respectif dans ce jeu managérial.

### **Section 3 : Un aperçu de la littérature mobilisée**

Pour comprendre le **mécanisme d'émergence d'une stratégie d'innovation**, il est nécessaire de mobiliser plusieurs genres de littérature. Nous les détaillerons dans la première partie de la thèse qui est dédiée à la revue de littérature.

Nous nous appuyons en fait sur trois catégories de littérature : celle qui traite dans la globalité (facteurs déclencheurs, modalités de mise en œuvre, etc.) de l'innovation sur le champ de la PME / TPE. Celle qui permet de concevoir l'organisation en situation de changement notamment avec la discipline de l'entrepreneuriat. Enfin, celle, connexe, qui

aborde l'innovation sur le secteur de l'agroalimentaire et plus précisément au sein des petits établissements de la filière « vins ».

### 3.1 Les apports de la littérature sur l'innovation

Bien qu'il existe un certain nombre d'études traitant de l'innovation stratégique sur les PME (Fourcade, 2013, 2008 ; Domergue et *al.* 2012 ; Temri et *al.*, 2012, Temri, 2011 ; Martin & Tanguy, 2011 ; Reboud & Mazzarol, 2011 ; Laperche & Lefevbre, 2011 ; Remousseaud & Ditter, 2011 ; Hamdouch et *al.*, 2011 ; Berger-Douce, 2011 ; Noci & Verganti, 1999, etc.), **peu d'entre elles ont abordé le sujet de l'innovation en TPE en termes de « processus », en retenant les agissements d'un acteur central.** Dans ce sens et pour arriver ensuite à bien détailler chacune des phases de ce type de stratégie, nous nous sommes aussi appuyés sur les travaux de Birkinshaw et Mol (2009, 2006) qui, eux, ont défini plusieurs étapes du processus de l'innovation et dans un cadre managérial.

Les différentes approches retenues, nous ont ainsi aidés à mieux saisir le concept de l'innovation en TPE et ont permis de dessiner le contexte général (marchand, administratif, etc.) dans lequel ces petites firmes évoluent.

### 3.2 Les apports de la littérature sur l'entrepreneuriat

Pour bien comprendre le fonctionnement d'une TPO, nous avons été amenés à considérer les travaux sur l'entrepreneuriat. Ceux-ci rappellent que **l'innovation est l'instrument primordial de la démarche d'entreprendre** (Drucker, 1985), car il permet d'analyser de nouvelles perceptives de ressources et facilite la création de richesses (Boutillier, 2011). À partir de ce raisonnement, il nous a fallu découvrir et délimiter les espaces de changement qui ont ouvert de nouvelles perspectives à l'entrepreneur.

Traiter de la très petite organisation, nous a conduits à vouloir l'étudier au plus près, un peu comme si nous la mettions « sous un microscope ». C'est pourquoi, nous avons emprunté les pas de Verstraete (1999, 2001) et Fayolle (2005) qui, suivant **le modèle de l'entrepreneuriat**, détaillent avec précision, à l'aide de seulement trois dimensions (cognitive praxéologique et structurale) : la nature de l'organisation, ses capacités d'apprentissage et ses actions de création de valeur en situation d'innovation. Cette vision de l'entrepreneuriat a

fourni à notre étude, un support théorique qui a consenti plus facilement à l'analyse des parties de l'organisation et a évité le risque de bornage des différentes étapes de la vie de la firme.

Passer également « sous une observation méticuleuse » **le dirigeant en situation d'innovation**, est un des autres intérêts de cette étude. En effet, peu de recherches qualitatives se sont attachées à analyser le phénomène sous cet angle, c'est-à-dire en suivant comme fil conducteur le comportement du dirigeant, la manière dont il apprend puis provoque le changement au sein d'une TPE. (Paradas, 2005, 2007 ; Domergue *et al.*, 2012 ; Touzard, 2003 à 2011).

### 3.3 Les apports de la littérature connexe

Notre cadre théorique se finalisera avec les considérations de Touzard (2008). Ce chercheur propose d'examiner l'entreprise, et plus spécifiquement dans son cas d'étude : les caves coopératives comme **un ensemble de systèmes d'actions**. Cela nous autorisera d'une part, à prendre en compte « *les objets de l'action, les acteurs en interaction et les structures de coordination* » et d'autre part, à aborder *l'organisation* comme **un processus de construction** et un régulateur de plusieurs systèmes d'action générés par l'exploitation elle-même, tel que le conçoit aussi la vision de Friedberg (1992).

Nous découvrirons dans ce travail que la filière « vins » s'est engagée dans une modernisation de ses systèmes de fonctionnement, et ce, dès les années 70, avec notamment **l'apparition de la production « qualitative »** lancée par la construction européenne du marché (Gavignaud-Fontaine, 2008). Aujourd'hui, au moment où se mettent en place la nouvelle PAC<sup>2</sup> et la nouvelle organisation commune du marché du vin (OCM)<sup>3</sup>, cette même filière par le biais de son Comité Scientifique et Technique (CST)<sup>4</sup> propose « une note d'orientation de la recherche, de l'expérimentation et du développement » essentiellement tournée vers la mise en place de **l'innovation** (site : [vinvigne.com](http://vinvigne.com), 2014)

---

<sup>2</sup> La Politique Agricole Commune (PAC) va connaître une profonde réforme à compter de juin 2013 ([agriculture.gouv.fr](http://agriculture.gouv.fr), mai 2014).

<sup>3</sup> Cette nouvelle organisation vise à faire évoluer le secteur vitivinicole dans un univers plus concurrentiel ([vignevin.com](http://vignevin.com), 2014).

<sup>4</sup> Le CST s'est constitué en 2005. Il est composé d'un collège de 50 experts, acteurs de l'INRA, l'IRSTEA, l'IFV, interprofessionnels et chambres d'agricultures.

Dans cet environnement évolutif, nous observerons les avancées successives des caves coopératives. **La nature de leur statut et l'adaptabilité de leur structure** semblent proposer un modèle de gouvernance qui serait en totale adéquation avec les nombreuses mutations économiques vécues par ce secteur vitivinicole (Touzard, 2010, 2008 ; Gavinaud-Fontaine, 2008).

**Les caractéristiques du système coopératif** de ce secteur, semblent être adaptées à l'étude de la stratégie d'innovation à cause de leur environnement en constante mutation et de leur fonctionnement qui, nécessitant un leader, provoque une attitude entrepreneuriale au sein de l'organisation. Cela en fait un terrain de prédilection pour l'observation de l'innovation si nous admettons, comme c'est le cas dans la discipline de l'entrepreneuriat, que l'acte d'entreprendre est par nature innovant (Julien & Marchesnay, 2012 ; Verstraete & Fayolle, 2005).

Nous verrons ensuite que la création, au XIX<sup>ème</sup> siècle, des systèmes coopératifs a été vécue comme une révolution culturelle et économique par l'ensemble des acteurs professionnels locaux. **L'esprit et le travail quotidien des vignerons ont ainsi évolué vers une dynamique de marché.** Puis, les multiples crises vécues (ex : hygiène des produits, mondialisation, etc.), dont certaines furent même meurtrières (ex : Montredon sur Corbières en 1975), ont eu pour conséquence de rendre ce secteur particulièrement attentif au marché et disponible aux changements à entreprendre.

L'histoire que nous rapporterons au sujet de la particularité de ces organisations industrielles, témoigne de leurs difficultés politiques, économiques et culturelles qui les positionnent régulièrement dans des situations critiques. Si bien que dans l'esprit des dirigeants, reste toujours bien présente l'éventualité de la disparition de leur établissement soit, à la suite d'une fusion, soit, par la fermeture définitive de leur site.

L'ensemble de la littérature consultée nous a permis de conclure que ce terrain était tout à fait en corrélation avec la problématique soulevée, et qu'il pouvait en illustrer la majorité des questionnements scientifiques.

## Section 4 : La méthodologie de la recherche

Pour bien traiter ces thèmes de *stratégie* à caractère innovant et d'*apprentissage* de celle-ci, nous nous sommes orientés vers **une étude de cas unique** qui par sa forme **d'enquête** permet d'examiner « *un phénomène contemporain au sein d'un contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de nombreuses sources de données sont utilisées.* » (Hlady Rispall, 2002 ; Yin, 1990). Ce choix de méthode est le résultat d'une pré-observation du secteur de l'agroalimentaire, terrain enclin à l'innovation, par le fait, comme nous l'avons dit, qu'il a subi de profondes mutations technologiques et organisationnelles depuis les années 80, à la suite de la mondialisation des activités de marché (Granata, 2010, Messeghem, 1999).

Nous étudierons donc en profondeur un seul cas de stratégie d'innovation et **de façon qualitative**, à cause de l'originalité de sa gouvernance mais aussi de l'exemplarité de son fonctionnement, constaté au cours d'une période de vingt-trois années. L'objet-recherche retenu pour ses particularités (*cf.* les Annexes) est **la cave coopérative des Vignerons beaucairois**, implantée sur le département du Gard.

C'est à partir de **la vision stratégique** du dirigeant et de celles d'acteurs- pivots sélectionnés, représentée sous la forme de **cartes mentales et de sociogrammes** et tout en remontant le cours de **l'histoire** de cette petite entreprise, que nous pourrons en saisir le fonctionnement et en pénétrer l'esprit (Mintzberg, 2004, 1987 ; Mintzberg & Waters, 1982).

**Le protocole de collecte qui a mobilisé différentes techniques et méthodes**, a généré un grand nombre de données primaires et une importante quantité d'éléments secondaires. C'est seulement une fois que la collecte a été finalisée, que l'ensemble des données a fait l'objet d'un codage et d'une analyse de contenu thématique. C'est pourquoi nous pensons que **la validation des résultats**, s'est grandement engagée grâce au statut professionnel du chercheur qui a « *favorisé les modes de vérifications de données et a procuré une validation des indices et des preuves en continu* » (Granata, 2010).

Au cours de la réalisation de ces différentes opérations méthodologiques, **l'idée centrale de cette thèse**<sup>5</sup> est progressivement apparue :

*Face aux évolutions de marché, la TPE met délibérément en œuvre de véritables stratégies à caractère innovant parce qu'elle n'agit pas uniquement dans la réactivité mais bien parce qu'elle souhaite anticiper l'évolution du marché et pérenniser son activité.*

## **Section 5 : Le plan de la thèse**

Ce projet de connaissance, élaboré dans le cadre d'une recherche-exploration, a nécessité de nombreux et réguliers allers-retours entre les observations de terrains et les lectures théoriques, ce qui nous amène à proposer un plan en deux parties.

Bien que la littérature sur le concept d'innovation soit abondante et prenne une multitude de formes, nous ne retiendrons que les éléments de définition qui peuvent nous aider à concevoir un corpus déclinable aux TPO (Chapitre 1). La vision entrepreneuriale, qui est ensuite mobilisée, configurera la conceptualisation du fonctionnement d'une TPO en situation d'innovation, et permettra de définir le positionnement du dirigeant dans cette démarche génératrice de changements (Chapitre 2). Toujours sur cette même **première partie**, et après avoir présenté la problématique de la recherche et son cadre conceptuel théorique, nous exposerons les principales caractéristiques de la formation d'une stratégie.

L'analyse qualitative d'un cas unique, reconnu exemplaire par son fonctionnement et le profil de ses acteurs, nous amènera à traiter les aspects méthodologiques de l'étude en début de **seconde partie** (Chapitre 1). Les résultats seront présentés par phase, de manière à ce que le lecteur puisse s'immerger totalement dans le monde de la TPO et suivre ainsi l'élaboration d'une stratégie. C'est pour cette raison que nous observerons en détail le système coopératif français puis, celui languedocien, avant d'aborder l'histoire de cette petite cave beaucairoise. Nous verrons que sa naissance et son évolution sont essentiellement dues à la passion et l'opiniâtreté des hommes qui l'ont dirigée. Nous découvrirons également combien est décisive l'attitude du dirigeant lors de l'émergence d'une stratégie d'innovation (Chapitre 2). La discussion des résultats clôturera cette seconde partie et sera présentée selon

---

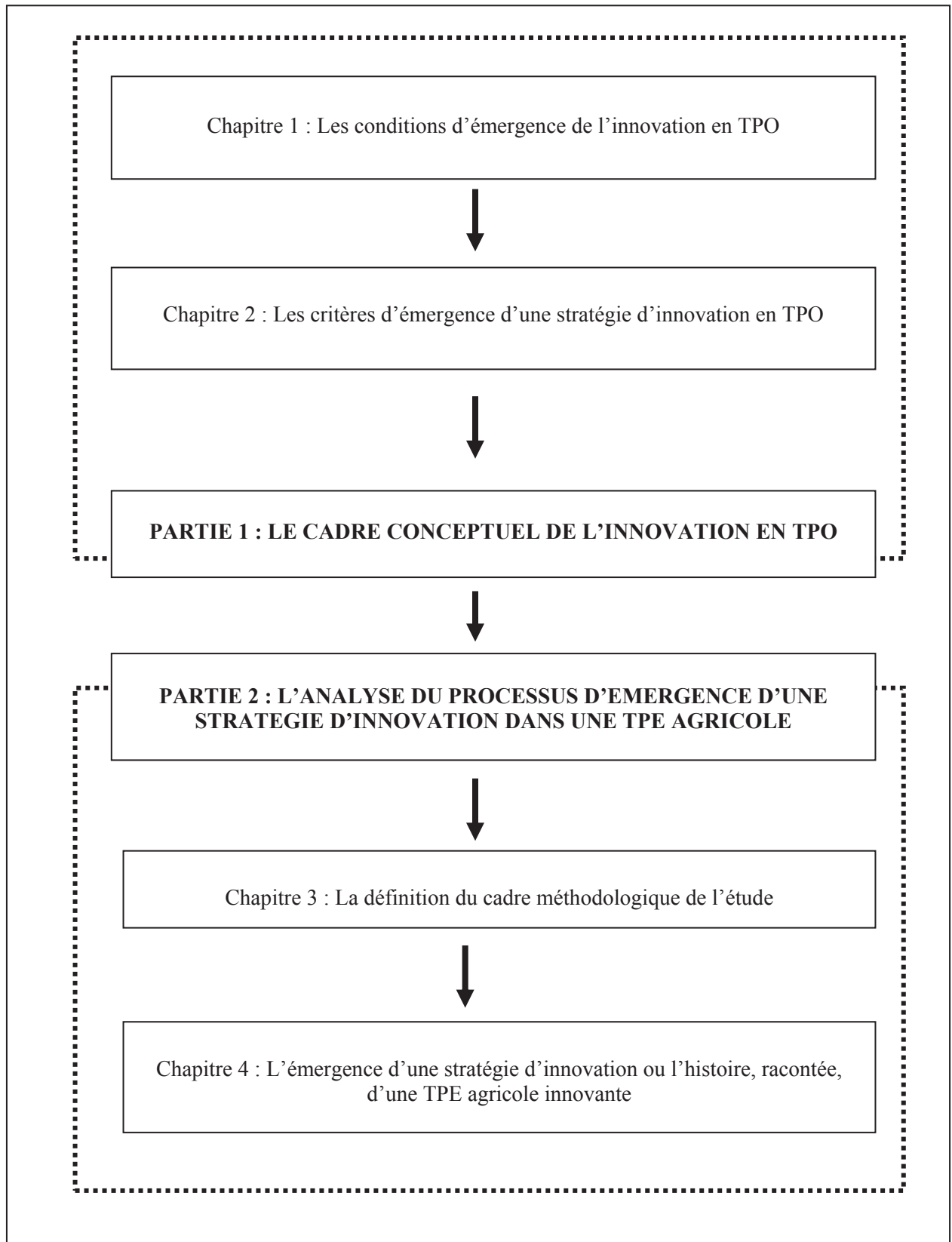
<sup>5</sup> « La thèse doit être une démonstration construite de l'idée directrice que vous avez dégagée en réponse à la question principale élaborée à partir du sujet. » (BEAUD M., L'art de la thèse aux éditions La Découverte, Coll. Repères, 1998).

trois axes. Le premier traitera des différents déterminants qui favorisent l'émergence de l'innovation de façon stratégique. Le deuxième, des modalités de sa mise œuvre et des implications qu'elle peut susciter, et le troisième, n'omettront pas d'en cerner les limites et les perspectives.

Enfin, c'est à l'aide de la **conclusion** que nous rappellerons les principaux résultats de cette étude et que nous exposerons les limites et perspectives, cette fois, de l'ensemble de ce travail doctoral.



**Figure n° 1 : Trame générale de la thèse**





# **Partie 1**

## **Le cadre conceptuel de l'innovation propre à la TPO**



# Introduction de la partie 1

La première partie de cette étude a pour objectif de définir les axes du cadre théorique de la recherche menée. Nous souhaitons, ici, comprendre comment le concept de « l'innovation », au sens Schumpetérien du terme, émerge et se déploie au sein de la très petite organisation (TPO).

C'est grâce à une nouvelle lecture des travaux de Schumpeter, que la communauté scientifique semble s'entendre, désormais, pour ne plus considérer « l'innovation » seulement d'un point de vue technologique mais aussi de manière organisationnelle et managériale au sein de la firme (OCDE, 2005).

La définition de l'innovation pouvant dorénavant se décliner à un niveau microéconomique, peut donc s'adapter à plusieurs modèles d'organisations. Ce caractère plus *entrepreneurial* considère alors les aspects organisationnels et managériaux de l'élaboration d'un processus stratégique par une petite firme qui développe l'innovation. C'est ainsi que quelques études comparatives, sur le champ de la PME et dans une moindre mesure de la TPE du secteur de l'agroalimentaire, ont été réalisées (Temri et al. 2011 ; Martin & Tanguy, 2011 ; Remoussenard & Ditter, 2011 ; Chanal, 2002).

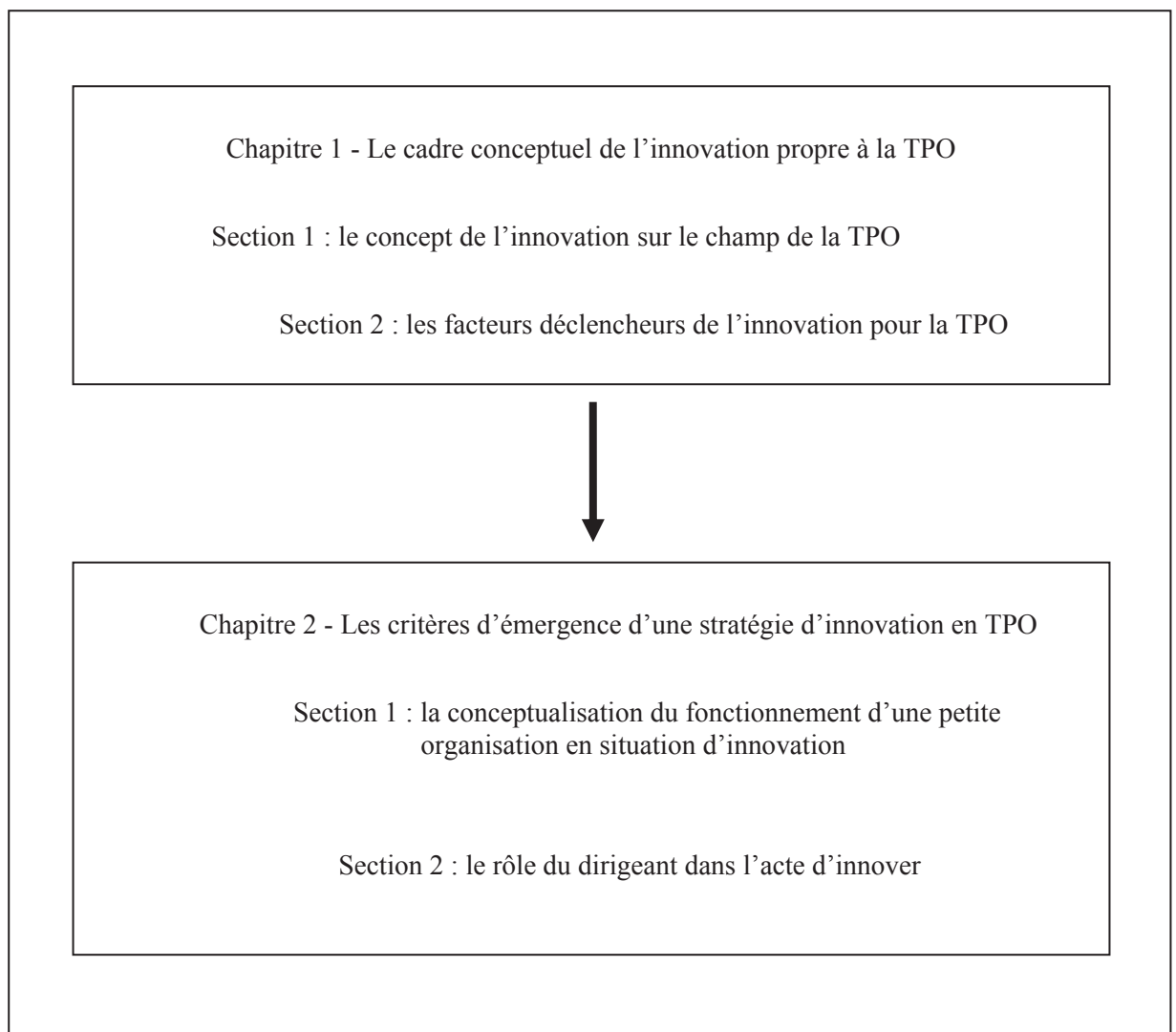
Toutefois, l'émergence de ce type de stratégie (Mintzberg, 2009 ; 2004) n'est pas suffisamment analysée au niveau de la TPE (Marchesnay, 2013 ; Domergue et al., 2012). C'est pour cette raison que certains chercheurs (cités *supra*) relancent l'intérêt de travaux empiriques portant sur l'importance du *rôle du dirigeant* et, ce, quel que soit le processus d'innovation retenu (produit, procédé, organisationnel, managérial). Notre analyse trouve sa justification à ce niveau de réflexion car elle souhaite, effectivement, montrer qu'une TPO structure et modèle une stratégie d'innovation et n'agit pas seulement par réactivité. Néanmoins, cette démarche va, comme nous le verrons, dépendre aussi du *tempérament* de son dirigeant.

Cette première partie est organisée selon deux chapitres. Le **premier**, « le cadre conceptuel de l'innovation propre à la TPO », propose une approche du concept de

« l'innovation » et de ses fondements puis, nous essayons de comprendre les raisons qui motivent une TPO à s'engager sur la voie de l'innovation.

Le **second chapitre**, « les critères d'émergence d'une stratégie d'innovation en TPO », permet de conceptualiser le fonctionnement d'une TPO en situation d'innovation afin de nous permettre de mieux exposer les moyens qui peuvent être développés par l'organisation dans ce cadre d'intervention.

**Figure n° 0 : Plan de la Partie 1**



# **Chapitre 1**

## **Les conditions d'émergence de l'innovation en TPO**





# Introduction du chapitre 1

*« La seule manière de continuer à progresser dans la compréhension des différents phénomènes associés à l'innovation, réside dans un travail de contextualisation et de précision de chacune des recherches menées dans le domaine ».*

Deltour, 2000

**La première section** de ce premier chapitre, permet de comprendre le concept de « l'innovation » : les caractéristiques qui lui sont attribuées, les formes qu'il peut revêtir, les typologies qui peuvent le définir, etc.. Toutefois, ce n'est pas une revue de littérature exhaustive qui est présentée ici car elle serait trop vaste et ne nous aiderait pas à traiter la problématique de la recherche positionnée sur les deux champs distincts que sont la TPO et la stratégie émergente.

L'objectif, à ce niveau de l'étude, est de mettre en exergue certaines de ses facettes qui permettent de comprendre la manière dont les TPO, tous secteurs d'activité confondus, s'approprient ce concept de l'innovation. Nous effectuons également un zoom sur les actions innovantes qui ont déjà été analysées sur le secteur de l'agroalimentaire. Le but étant de mieux cerner la manière dont les petites entreprises la mettent en œuvre sur ce secteur, où a priori seuls les aspects de technologie mécanique ou industrielle paraissent concentrer l'attention.

**Avec la seconde et dernière section**, nous examinons les principaux facteurs déclencheurs qui poussent une TPO à s'engager sur la voie de « l'innovation », et ceux qui l'aident à la structurer en termes de stratégie.

## Section 1. Le concept de l'innovation sur le champ de la TPO

Comment une TPO conçoit-elle le principe de l'innovation ? Comment le pense-t-elle d'un point de vue stratégique ? La première section répond à ces questions sous l'angle de l'entrepreneuriat puis, elle décline ensuite les éléments d'une typologie propres au concept de l'innovation qui peuvent être utilisés par toute petite structure en quête de transformation.

Si « innover » signifie « *se placer en rupture avec les modes d'actions préétablis* » (Mintzberg, 2004), alors l'entreprise qui enclenche cette démarche ne peut plus s'appuyer sur une formalisation existante, elle se doit de rester flexible pour mener à bien les changements décidés. La flexibilité est une caractéristique propre à la TPE (Marchesnay, 2003 ; Salavou et *al.*, 2004) qui lui permet de s'adapter plus facilement à un environnement en continuelle mutation. Pour cette forme d'organisation, il s'agit d'un atout non négligeable qui peut expliquer le fait que les TPE, en général, ne soient pas en retard dans ce domaine de l'innovation comme nous le verrons au second paragraphe de cette première section.

### 1.1 Les éléments de définition du concept

En sciences de gestion, le terme d'« innovation » est employé pour définir « *un objet ou une pratique caractérisé par leur nouveauté* » (Deltour, 2000). Mais il est possible aussi de l'utiliser pour qualifier « *... le processus qui mène à cet objet ou cette pratique.* » Ce vocable sert donc à traduire à la fois le processus et son résultat (Becheikh et *al.*, 2006 ; Deltour, 2000).

C'est cette double qualification qui va nous servir de fondement pour le travail théorique, et c'est cette même idée qui nous aide à débiter et cerner l'étude de ce concept aux multiples facettes et nombreuses déclinaisons.

#### 1.1.1. Son caractère polymorphe

Les définitions de « l'innovation » sont nombreuses et lui donnent un caractère polymorphe, paraissant ainsi s'adapter en fonction du contexte ou du sujet observé. Sans

souhaiter constituer une liste exhaustive, nous proposons ci-après (tableau n° 1) quelques significations reconnues par Deltour (2000) comme les plus usitées en sciences de gestion.

**Tableau n° 1 : Définitions de l'innovation en gestion**

L'innovation, c'est...	... une différence par rapport à une situation antérieure (Deltour, 2000)
	... une idée d'amélioration (Roger & Shoemaker, 1971)
	... une première introduction d'un produit ou d'un procédé absolument nouveau par rapport à toutes les pratiques existantes (Deltour, 2000)
	... un processus créatif unique (Zaltman et al., 1973)
	... un processus avant tout organisationnel (Ménard, 1995)
	... n'importe quelle idée, pratique ou artefact matériel perçu comme nouveau pour l'unité d'analyse qui l'adopte (Zaltman et al., 1973)
	... un développement et la réalisation d'idées nouvelles par des individus d'une même organisation (Van de Ven, 1986)

(Source : d'après Deltour, 2000)

À partir de ces différentes acceptions de l'innovation, Deltour (p. 6, 2000) en a déduit que l'innovation « *est une technologie, un produit ou un service pour la première fois utilisé par les membres de l'organisation, que les autres organisations l'aient utilisé ou non.* » Finalement, nous pouvons percevoir l'innovation comme l'adoption d'un changement nouveau pour l'organisation évoquée et son environnement proche, perception que nous pouvons retrouver aussi chez Carrier & Garand (1996).

Nous retrouvons quelques années plus tard, l'esprit de cette analyse dans les travaux de l'OCDE (2005) où le concept de l'innovation est défini comme « *la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures* ».

Rogers (1998) a pris comme base de réflexion cette définition de l'innovation par l'OCDE (1997, 2e édition). Après l'avoir mesuré à d'autres éléments de recherche, il a proposé une définition qu'il juge plus exploitable car plus simple dans son application. Pour lui donc, une entreprise serait reconnue comme technologiquement innovatrice parce qu'elle aurait introduit au moins un nouveau produit ou processus, ou un produit ou processus amélioré sur une période de trois ans. La suite de sa vision de l'innovation rejoint les conceptions que nous abordons au chapitre 2 en termes de création de valeur, de nouveauté pour l'entreprise...

Pour bien cerner ce concept d'un point de vue de la TPE, il est important de prendre également en considération les travaux réalisés par la discipline de l'entrepreneuriat. La conception de l'innovation y est davantage détaillée et s'adapte mieux à nos travaux comme en témoigne le paragraphe 1.1.2 suivant.

#### 1.1.2. Sa configuration entrepreneuriale

Sur le champ de l'entrepreneuriat, Drucker (1985) avance que même s'il n'est pas possible d'élaborer une théorie de l'innovation, l'ensemble des travaux portant sur l'observation « des opportunités d'innovations » permet tout de même de pouvoir concevoir **une pratique de l'innovation**.

Pour l'entrepreneur, l'innovation reste l'instrument primordial de la démarche d'entreprendre (Drucker, 1985) car il permet d'analyser de nouvelles perceptives de ressources et facilite la création de richesses (Boutillier, 2011). C'est une exploration systématique des espaces de changement qui ouvrent des perspectives à l'entrepreneur. L'innovation systématique suppose le contrôle de sept sources d'innovation :

**Tableau n° 2 : Les sources de l'innovation**

<b>Sources internes à l'entreprise</b>
1. L' <i>imprévu</i> : la réussite, l'échec, l'événement inattendu.
2. La <i>contradiction</i> entre la réalité telle qu'elle est et telle qu'elle « devrait être » ou telle qu'on l'imagine.
3. Les <i>besoins structurels</i> qui fondent l'innovation.
4. Le <i>changement</i> qui bouleverse la structure de l'industrie et prend tout le monde au dépourvu.
<b>Sources externes à l'entreprise</b>
5. Les <i>changements démographiques</i> .
6. Les <i>changements de perception</i> , d'état d'esprit et de signification du marché.
7. Les <i>nouvelles connaissances</i> , scientifiques ou non.

(Source : Drucker, 1985)

Ces sept sources de l'innovation représentent les signes, les manifestations de changements qui se sont ou vont se dérouler. Le jeu pour l'entrepreneur est de les analyser très finement l'une après l'autre puis, de les considérer conjointement du fait de la ténuité ou l'absence de leurs frontières. (Drucker, 1985). Toutefois, ce classement, proposé par Drucker, les ordonne de manière décroissante en termes « de fiabilité et de prévisibilité » suggérant ainsi les bases de la pratique de l'innovation.

La prise en compte des sources de l'innovation est essentielle pour notre recherche, puisqu'elle va nous aider à redéfinir le contexte de la période du passé considérée et, ensuite, nous servir pour l'identification des facteurs déclencheurs de l'innovation propres à notre cas (*cf.* section 2, de ce chapitre 1).

Nous nous rapprochons maintenant de cette idée où l'innovation est analysée comme un « **processus** ». Il semblerait que cette considération soit la plus adaptée lors d'études sur les petits formats d'entreprise (Temri, 2011) et communément admise dans la littérature. C'est pourquoi, il paraît logique de trouver sur les domaines de l'agronomie et de la gestion cette déclinaison du terme processus qui, ici, est retenu selon le sens d'« *un enchaînement d'activités conduisant à la production d'une innovation, autrement dit quelque chose de nouveau* » (Temri, 2011). À partir de cette représentation, Temri et al. (2011, 2012) précisent que le **processus d'innovation** est aussi considéré selon deux dimensions l'une *sociale* et l'autre *cognitive*.

*La dimension sociale* permet d'intégrer les interactions entre acteurs : celles qui se déroulent à l'intérieur de l'entreprise mais aussi celles qui se passent à l'extérieur. Il est ici question de réseaux qui se forment et se déforment « *autour du projet au fur et à mesure que le processus se déroule* » (Temri, 2011) ; C'est ce que nous décrivons, au chapitre 2 de cette première partie, lors de la constitution de notre organisation « type » en tant que combinaison de systèmes d'action, ou en termes de réseaux relationnels (professionnels et d'apprentissage).

En ce qui concerne *la dimension cognitive*, elle fait apparaître le processus d'innovation comme « *un processus d'apprentissage cumulatif* » où s'assemblent connaissances internes et connaissances acquises à l'extérieur par l'intermédiaire de réseaux (Divry, et al., 1989).

Lors de toute description d'un *processus*, il est important d'estimer deux facteurs : le premier est relatif à l'activation de l'idée d'*étape* (1), et le second à celui de l'intégration de la notion de *temps* (2).

- (1) Avec l'idée d'*étape*, nous prenons en compte une succession de faits, de phases, d'événements qui vont permettre de construire le processus dans sa globalité. Interpréter chacune de ces étapes signifie que nous les considérons comme importantes dans l'évolution de l'organisation. Le fait que plusieurs étapes soient étudiées, et de façon successive, confère une dynamique à la conception du processus fixé ici comme objet d'étude (Fayolle, 2004).

- (2) Avec l'élément *de temps*, ce sont les notions de réversibilité ou d'irréversibilité dans la succession des étapes, de rythme et d'organisation dans ces étapes, de changement possible (le temps est une condition nécessaire du changement), de durée (des étapes plus ou moins longues et la perception ainsi que la mesure du temps par les acteurs qui sont vécus différemment) (Fayolle, 2004).

La conception entrepreneuriale de Mintzberg, rappelle que c'est à cause de « sa structure flexible et organique » que l'entreprise est capable d'innover. Cependant, il précise que la mise en œuvre de cette innovation doit être conçue simplement et centralisée en la personne du « leader » (2004). C'est pour cette raison, que le dirigeant et la firme vont avoir besoin d'acquérir un certain nombre de connaissances et de savoirs qui vont les aider à engager les réorganisations envisagées. Ce volet de *l'apprentissage* est un élément *essentiel* dans l'innovation, comme le déclarent Julien & Marchesnay (2011), Guellec (2009) ou Divry et al. (1998). Il ne peut y avoir d'innovation sans dynamique d'apprentissage. Guellec, de son côté, prétend que le type d'apprentissage le mieux adapté est *l'apprentissage par la pratique* puisque ce qui est principalement recherché réside dans l'acquisition de savoir-faire (2009).

Mintzberg indique également que la stratégie élaborée par une organisation innovatrice repose essentiellement sur l'apprentissage qu'elle va provoquer (2004). C'est par l'intermédiaire de ses réseaux relationnels et professionnels qu'une TPE innovatrice peut construire son propre réseau d'apprentissage. De cette façon, elle repère plus facilement les informations et outils qui lui sont nécessaires pour faire émerger chacune des étapes du processus d'innovation. D'après Mintzberg, ce genre de stratégie suit « *des cycles de convergence et de divergence sur des objectifs stratégiques* » et doit être prioritairement « *mis en forme* » par le dirigeant (*ibid.*).

Comme le soulignent certains auteurs de l'entrepreneuriat (Julien & Marchesnay, 2011 ; Muller et al., 1989 ; Drucker, 1985), le concept de « l'innovation » peut apparaître pour ces petites entreprises comme une sorte de *condition de survie* de leur activité. Cela est certainement lié à la ténuité de leurs moyens et la taille de leur structure qui paraissent toujours plus fragiles que ceux des grands groupes pour pénétrer par exemple le marché international. Cependant, et comme le disent très justement Carrier & Garand, ces petites entités peuvent penser « l'innovation » comme *un facteur stratégique de succès* qui leur donne l'espoir d'un lendemain et leur apporte la motivation de toujours pouvoir répondre à la demande du client (1996).

## Conclusion du 1.1.

Devant la multiplicité des buts qu'engendre *un processus d'innovation*, n'est-il pas plus judicieux de le définir comme une sorte de lien entre les concepts, les valeurs et les compétences ? C'est cette phrase inspirée de Le Masson qui nous a servis de fil directeur (2006).

Un premier périmètre du concept vient d'être dessiné. Il a rassemblé un certain nombre de définitions qui ont permis de concevoir « l'innovation » autrement qu'à travers *son caractère polymorphe*. Avec *sa conception entrepreneuriale* nous avons pu connaître *la pratique de l'innovation* par les petites entreprises et concevoir aussi les détails de son processus.

Les prochains paragraphes de cette première section proposent une nomenclature de « l'innovation » qui a pour visée d'une part, de faciliter l'appréhension de ce concept dans le secteur de l'agriculture et d'autre part, de l'ancrer véritablement dans un contexte stratégique (Temri, 2011 ; Deltour, 2000 ; Couderc, 2012).

## 1.2. Les différentes formes du concept

En réalisant cet état de l'art, nous avons remarqué que les définitions, les typologies constituées, prennent pour la plupart leur fondement directement à partir de la théorie de l'innovation de Schumpeter (Atamer et *al.* 2006 ; Becheikh et *al.*, 2006 ; Verstraete & Fayolle, 2005 ; les travaux de l'OCDE, 2005 ; Deltour, 2000 ; Henderson & Clark, 1990). Cette vision de « l'innovation » considère que si « *produire, c'est combiner les choses et les forces présentes dans notre domaine* » alors innover c'est « *produire autre chose ou autrement, c'est combiner autrement ces forces et ces choses.* » (Schumpeter, 1999). L'innovation pour émerger peut donc suivre plusieurs combinaisons, la conceptualisation schumpétérienne en dénombre cinq (Deltour, 2000 ; Schumpeter, 1999) :

- « *fabrication d'un nouveau produit, c'est-à-dire encore non familier au cercle des consommateurs* ;



- *introduction d'une nouvelle méthode de production ou de commercialisation, pratiquement inconnue de la branche d'industrie intéressée ;*
- *ouverture d'un débouché nouveau, où jusqu'à présent la branche de l'industrie intéressée n'a pas été encore introduite ;*
- *conquête d'une nouvelle source de matières premières, qu'il faille créer cette source ou qu'elle ait existé antérieurement ;*
- *réalisation d'une nouvelle organisation comme la création d'une situation de monopole.* » (Schumpeter, 1999).

Compte tenu de ces éléments, Atamer et *al.* (2006) confirme cette approche et affine l'acte d'innover : « *Innover signifie alors adopter de nouveaux modes de gestion, de nouvelles valeurs, et de nouveaux processus pour accompagner l'évolution en marche – ou au contraire tenter de la freiner* ». De cette manière, nous disposons en quelque sorte d'une méthodologie de « l'innovation ».

Ces mêmes auteurs ont également associé l'innovation à la stratégie. Pour eux, l'avantage concurrentiel est le résultat d'un processus d'innovation car il est fondé « *sur la manière de réaliser différemment une série d'activités qui apporte un ensemble exclusif de valeur. L'acte fondateur de différence est l'innovation* » (*ibid.*).

Ce développement les amène à conclure que « *l'innovation, sa création et son développement sont fondamentaux pour à la discipline du management stratégique* » (*ibid.*).

### 1.2.1. Un tour d'horizon terminologique

Le prolongement de notre réflexion, nous amène maintenant à prendre connaissance de quelques terminologies qui définissent la manière dont *l'innovation* surgit dans l'entreprise et sous quelles formes. Nous les avons ordonnées selon trois points de vue – managérial, stratégique et entrepreneurial - de façon à réaliser un tour d'horizon, en correspondance avec notre problématique, et de connaître la manière dont ce concept est traité par la littérature française et anglo-saxonne.

D'un point de vue managérial, la rétrospective réalisée par Carrier & Garand (1996) détermine « l'innovation » selon plusieurs éclairages : Barreyre (1975) qui a constaté *quatre catégories* d'innovation : « commerciale, organisationnelle, technologique ou

institutionnelle » ; Busch (1986) lui en a échelonné *six classes* qui courent « de l'introduction d'un nouveau produit à l'ouverture d'un nouveau marché » ; Pennigs (1987) a, quant à lui, proposé seulement *deux formes* d'innovation : « produit et procédé » ; Nord & Tucker (1987) pour leur part, ont identifié *deux catégories* : « les innovations routines et radicales » (*in* Carrier & Garand, 1996).

D'un point de vue stratégique, Henderson & Clark (1990) considèrent deux types de d'innovation, une « incrémentale » qui renforce les capacités des organisations et l'autre « radicale » qui nécessite des remises en question et demande de nouvelles compétences techniques et commerciales. Pour Koenig (1989), il est aussi question de *deux sortes* d'innovation « les innovations conservatrices et radicales » comparables à celles incrémentales et radicales énoncées ci-dessus. Quel que soit son intitulé, Gatignon & Xuereb rappellent que pour obtenir la meilleure performance, il faut que l'innovation soit la plus radicale possible et... la moins coûteuse (1997).

Brion et *al.* (2008) ou Jansen et *al.* (2006), eux, distinguent les innovations « d'exploration et d'exploitation » des innovations « radicales et incrémentales » par le fait qu'« *elles se focalisent sur la notion de compétences produit/marché plus que sur le degré de nouveauté de l'innovation* ». La plupart du temps, ces deux stratégies se développent simultanément pour éviter un déséquilibre fonctionnel au sein de la firme et obtenir un meilleur rendement productif (Atuahene-Gima, 2005).

Quant à Lyer et *al.* (2006) ou Christensen (1997), ils identifient l'innovation à partir de « la technologie de rupture » et pensent qu'elle peut-être cadencée soit, par le constat d'échecs soit, par la recherche du moindre risque. La première approche redynamise la technologie existante sur le même marché et la seconde trouve ou crée un nouveau segment de marché où sa (es) technologie (s) puisse (nt) être estimée (s). Il est à noter que ces deux systèmes stratégiques ne peuvent se développer que sur le long terme.

D'un point de vue entrepreneurial, « l'innovation » consiste essentiellement à saisir des opportunités qui ont toutes les raisons de se concrétiser selon de multiples façons (Julien & Marchesnay, 2011). C'est ainsi que des chercheurs comme Julien & Marchesnay (*ibid.*) ont élaboré un classement à deux niveaux comprenant **un genre** – innovation de produit, de

procédés, d'organisation (c.à.d. organisationnelle) et de distribution (c.à.d. de commercialisation) – et **un rythme** – innovation progressive, radicale, systématique et sporadique ou *ad hoc* - qui soient de nature globale ou diffuse (c.à.d. graduelle). En ce qui concerne l'artisanat, Boldrini et Chéné (2011) ont constaté que cette catégorie d'entrepreneur assimile son métier à « *un laboratoire d'idées et de pratiques nouvelles* ». En liant *innovation et conception*, ces auteurs ont pu proposer une déclinaison autour de deux niveaux de concept. D'un côté, une « *activité routinière et innovation poussée, importée* » et de l'autre, une « *activité sur mesure et conception innovante* ». Ces deux facettes ont ensuite été croisées à une intensité de graduation, déclinée du faible jusqu'au niveau le plus fort (*ibid.*).

Nous pouvons à ce niveau de l'état de l'art, tout comme Carrier & Garant, constater que « *les typologies présentées précédemment témoignent en effet d'un intérêt certain des chercheurs à mieux différencier les nombreuses innovations émergeant dans l'organisation, à faire ressortir leurs particularités ainsi que les dynamiques structurelles et organisationnelles qu'elles engendrent.* » (1996).

### 1.2.2. Une typologie conçue pour la TPO

Après les éléments de définition et les deux points de vue, stratégique et entrepreneurial, qui ordonnent notre conception de « l'innovation », nous avons retenu comme fondement de cet état de l'art trois classifications parce qu'elles correspondent aux préconisations (c.à.d. croisements des typologies) faites par Carrier & Garand (1996), mais aussi parce qu'elles s'adaptent le mieux à l'étude de ce champ de la très petite entreprise, sur ces filières agricoles. Il s'agit de :

- *la typologie des innovations en fonction des objectifs poursuivis* par Tarondeau et Huttin (2006),
- *la typologie de l'innovation sur le secteur de l'industrie de l'agroalimentaire* par l'OCDE (2005),
- *la typologie de l'innovation pour les entreprises de la filière « vins » en Languedoc-Roussillon* par Domergue et al. (2012).

Sur cette première typologie élaborée par Tarondeau et Hutin (2006), qui est présentée au tableau n° 3, il est possible de lire à la place de « types d'innovation » « degré

d'innovation ». Cette forme de hiérarchisation permet d'apprécier *l'intensité* du processus d'innovation en fonction de l'objectif recherché par le dirigeant.

Cependant, Bouvier-Patron attire l'attention au sujet du degré / rythme de l'innovation. Il explique que celui-ci ne peut être envisagé que de manière incrémentale, car c'est l'essence même de toute opération de transformation pour l'organisation (2011).

Nous pensons que cette *typologie des innovations en fonction des objectifs poursuivis* (cf. tableau n° 3, ci-après) est la plus adaptée à la TPO car elle peut nous aider à traduire le moindre changement, à prendre conscience de la plus mineure à la plus majeure des réorganisations que peuvent faire ces petites entités. Cette approche par les *objectifs poursuivis* met en lumière le processus engagé par l'organisation, ainsi que les raisons et les conditions de son émergence.

**Tableau n° 3 : Typologie des innovations en fonction des objectifs poursuivis**

<b>Types d'innovation</b>	<b>Objectifs</b>
Mineures	Simple retouches
Radicales	Modification forte des conditions de concurrence
Révolutionnaires	Savoir-faire radicalement nouveau pour satisfaire une demande existante
Routinières	Adaptation régulière des produits
Proactives	Devancer les concurrents
Réactives	Efforts d'adaptation à des évolutions non anticipées
« push »	Avancée technologique
« pull »	Avancée imposée par le marché

(Source : Tarondeau & Huttin, 2006)

La deuxième typologie a été réalisée par l'OCDE, en 2005, à la suite de l'enquête communautaire sur l'innovation<sup>6</sup> à laquelle treize pays<sup>7</sup> ont contribué. Cette typologie a déjà servi de référence dans le cadre d'études menées sur les PME du secteur de l'agroalimentaire

<sup>6</sup> Cette enquête a été lancée conjointement par Eurostat et la DGXIII [programme SPRINT, Observatoire de l'innovation en Europe (OIE)] (2005)

<sup>7</sup> Treize pays, représentés par des entrepreneurs nationaux, ont pris part à l'exercice (Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, États-Unis, France, Grèce, Irlande, Italie, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas et Portugal), qui couvrait l'innovation technologique dans les industries manufacturières.

et sur un environnement régional par les chercheurs Domergue et *al.*, (2012). Elle permet de définir l'innovation selon les objectifs recherchés par l'entreprise ou l'entrepreneur de ses milieux agricoles.

Avec ces deux classifications, nous sommes capables de déterminer *le genre* ou *la nature* de l'innovation (*cf.* tableau n° 4), ainsi que son *rythme* ou *degré* (*cf.* tableau n° 5). Ces notions sont aussi essentielles à la compréhension de ce concept lorsque nous nous situons sur le champ disciplinaire de l'entrepreneuriat (Julien & Marchesnay, 2011).

**Tableau n° 4 : Typologie de l'innovation sur le secteur de l'agroalimentaire**

Type d'innovation	Nature
<b>Innovations matérielles ou technologiques</b>	
Produits (biens & services)	Amélioration sensible des caractéristiques fonctionnelles ou d'utilisation du produit en question
Procédés	Méthodes de production ou de distribution impliquant des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel.
Emballage	Mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit. Elles concernent donc les aspects marketing du produit comme le changement de saveur ou de forme d'emballage.
<b>Innovations immatérielles<sup>8</sup> ou non technologiques<sup>9</sup></b>	
Organisationnelle	Mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou des relations extérieures de la firme.

(Source : d'après le manuel d'Oslo, OCDE, 2005)

<sup>8</sup> « Innovation immatérielle » est l'expression utilisée par les chercheurs du MOISA, sur le secteur de l'agro-alimentaire (Domergue p.44)

<sup>9</sup> « Innovation non technologique » est le terme retenu sur le champ de l'économie (Guellec, p.4 & 7)

La troisième et dernière typologie de l'innovation proposée au tableau n° 5, est extraite d'une étude réalisée, par Domergue et *al.*, auprès de trois cent vingt-deux PME du secteur de l'agroalimentaire, en Languedoc-Roussillon (2012). Elle autorise une photographie de ce secteur en croisant *le genre* de l'innovation avec *son degré* d'intensité (comme préalablement détaillé aux tableaux 3 et 4, ci-dessus).

Les informations proposées par le tableau n° 5 (ci-après) autorisent une approche détaillée de la façon dont les PME de la filière « vins » arrivent à mettre en œuvre « l'innovation ». Il faut noter que la déclinaison « produit-procédéemballage » a été aussi analysée en termes de marché et d'environnement, replaçant ainsi l'entreprise sur un secteur d'activité régional.

Le tableau n° 5, proposé à la page suivante, est intitulé « Typologie de l'innovation pour les entreprises de la filière « vins » en Languedoc-Roussillon ». Il s'agit d'un extrait du travail de recherche des auteurs Domergue et *al.* (2012).

**Tableau n° 5 : Typologie de l'innovation pour les entreprises de la filière « vins » en LR**

Type d'innovation  Degré d'innovation	MATÉRIEL			IMMATÉRIEL
	Produit	Procédé	Emballage	Organisationnel
<b>Majeure</b> Nouveauté : Pour la filière Pour le marché Pour la région	<b>Création d'un nouvel assemblage de jus de raisin</b>  <b>Ex : Le rosé pamplemousse</b> (jus de raisin + jus de pamplemousse).	<b>Mise au point d'un nouveau procédé</b>  <b>Ex : Les cuves à</b> thermorégulation.	<b>Conception d'un nouvel emballage</b> (autre que la bouteille de verre classique) <b>Ex : Le conditionnement spécial vin bio</b> conçu pour le bivouac.	<b>Conception d'un nouveau système organisationnel</b>  <b>Ex : Aucun exemple n'est</b> proposé par les auteurs.
<b>Mineure</b> Nouveauté pour l'entreprise	<b>Introduction d'un nouveau produit</b>  <b>Ex : Nouveau cépage,</b> Vin apéritif, Vin sans alcool, Vin à faible degré, Vin pétillant, Vin perlant, Rosé très clair, Cuvée Merlot Syrah, Muscat sec, AOC rouge, Crémant rosé. <b>Lancement d'une gamme bio : Création d'un nouveau</b> secteur d'activité <b>Ex : fabrication de compost</b> (Coop. Viti.).	<b>Adoption d'un nouveau procédé</b>  <b>Ex : Nouveau procédé de</b> vinification, Procédé de préparation des moûts avant fermentation, Vinification à l'ancienne, Nouvelle machine.	<b>Adoption d'un nouvel emballage, déjà existant dans la filière</b>  <b>Ex : BIB (bag in box)</b> Capsule à vis Modification de verrerie.	<b>Adoption d'une nouvelle image, de nouveaux canaux de distribution, ou système de gestion</b> <b>Ex : Nouvelle marque,</b> Nouveau débouché commercial (ex : vente par internet / circuits courts), Mises en place de démarches qualité, Haccp, ISO, Traçabilité), Nouvelle gestion des apports, Nouveau cahier des charges de production, Mise en place de gestion emplois/ compétences. Utilisation d'un nouveau bâtiment.
<b>Modernisation</b> Déjà existant dans l'entreprise  Pas une innovation	<b>Nouvelle gamme de produits</b> <b>Amélioration d'un produit existant</b>  <b>Ex : Développe-ment du</b> portefeuille de produits, Mise en place d'une gamme complémentaire, Amélioration du fruité du vin.	<b>Modernisation de l'outil existant</b>  <b>Ex : Modernisation outil de</b> chauffage vendange, Tri au niveau du pré-calibrage, Investissement technique (ni innovant pour le secteur, ni pour l'entreprise).	<b>Modernisation des emballages déjà utilisés par l'entreprise</b> <b>Ex : Nouvelle étiquette.</b> Nouvelle charte graphique Relooking emballage, Nouveau volume de conditionnement, Nouvelle forme de bouteille.	<b>Amélioration continue organisation interne</b>  <b>Ex : Recrutement,</b> Formation du personnel, Nouvelle organisation interne, Aménagement du temps de travail, Utilisation de nouveaux véhicules, Achat de matériel informatique, Renouvellement de l'image entreprise.

À l'aide de ces trois typologies nous disposons d'une nomenclature adaptée aux petites entreprises du secteur de l'agroalimentaire. Par ce moyen, nous comprenons mieux les problématiques propres à ces firmes, leurs différentes intensités et les points de fonctionnement qui engendrent des stratégies à développer (*cf.* tableaux n° 3 et 4).

Sur le secteur de la vitiviniculture, nous remarquons que *l'innovation* peut se concevoir de deux manières « matérielle et immatérielle » et selon quatre niveaux « le produit, le procédé, l'emballage et l'organisationnel ». Quant aux degrés de son intensité, ils sont au nombre de trois à savoir *l'innovation* « majeure, mineure ou de modernisation » (*cf.* tableau n° 5).

C'est à partir de cette dernière typologie (tableau, n° 5), conçue par Domergue et *al.* (2012), que nous allons utiliser comme référence pour la suite de notre développement.

## Conclusion du 1.2.

Tout au long de ces lignes, nous avons répertorié les définitions et les typologies les plus adaptées à nos préoccupations théoriques. Nous avons tout d'abord retenu celles qui ont permis d'embrasser les contours de ce vaste concept qu'est *l'innovation*. Puis, nous les avons en quelque sorte déclinées jusqu'à l'obtention d'une typologie qui soit la plus adaptée à notre cas de stratégie entrepreneuriale.

Notre raisonnement suit la dichotomie de l'intensité / degré de *l'innovation* la plus répandue dans la littérature française et anglo-saxonne (O'Connor, 2012 ; Hoonsopon & Ruenrom, 2012 ; Domergue et *al.*, 2012 ; Julien & Marchesnay, 2011 ; Temri, 2011 ; Jansen et *al.*, 2006 ; Tugrul et *al.*, 2006 ; Lyer et *al.*, 2006 ; Atamer et *al.*, 2005 ; Gatignon & Xuereb, 1997 ; Damanapour, 1991 ; Henderson & Clark, 1990 ; etc.), celle qui met en scène deux stratégies distinctes pour l'entreprise :

- **Innovation incrémentale** qui renforce l'existant<sup>10</sup> ;
- **Innovation radicale** qui détruit pour créer<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Henderson & Clark la décrivent comme un moyen de d'exploiter l'existant sans générer de grands changements dans l'entreprise (1990).



Déclinée au secteur de la vitiviniculture, l'innovation « incrémentale » se traduit par l'innovation de « modernisation » ou celle « mineure » parce que les changements générés impactent seulement le fonctionnement de l'entreprise. Le périmètre de l'innovation « radicale » ou « majeure » est plus étendu car il touche ici la filière, la région ou le marché (Domergue et al., 2012 ; Damanpour, 1991 ; Henderson & Clark, 1990).

Ces deux types de stratégies peuvent être opérés sur les aspects *matériels* et *immatériels* de l'entreprise. Les premiers correspondent au « produit » et ses composants, mais aussi au (x) « procédé (s) » de fabrication du produit ou bien encore au « conditionnement » de ce produit. Sur le secteur de l'agroalimentaire, il est plutôt question d'« emballage » du produit (cf. tableaux n° 4 et 5). Les seconds mettent en scène plus précisément le fonctionnement « organisationnel » de la firme. Il s'agit en fait de la manière dont est gérée une entreprise ou comment elle organise ses postes et ses tâches de travail, ou quel est son système de gouvernance managérial.

Maintenant que nous avons dessiné les contours de ce concept de l'innovation et que nous disposons d'une typologie précise, adaptée à notre cas, nous allons pouvoir découvrir la nature des innovations dite *matérielle* et *immatérielle*. Nous pensons que ces nouveaux éléments nous aideront à déterminer les points d'émergence d'une stratégie *d'innovation*.

### 1.3. Les catégories d'application

#### 1.3.1. Description des innovations matérielles

Pour bien répondre aux demandes des clients, arriver à proposer sur le marché de nouveaux produits ou des produits qui suscitent l'intérêt ou provoquent la curiosité, les entreprises doivent sans cesse et à cadences régulières faire évoluer leur activité. Par la force des choses, les dirigeants de ces entités se retrouvent alors dans la peau d'entrepreneur. Il leur faut effectivement concevoir de nouveaux produits ou améliorer ceux existants, penser à revoir les procédés de fabrication et de fonctionnement organisationnel, et surtout ne pas oublier de concevoir des emballages « attrayants ».

---

<sup>11</sup> Tugrul et al. rappellent que Schumpeter la définissait comme une « destruction créatrice » car elle détruit ce qui existe mais est en même temps porteuse de création, de nouveautés (2006).

Par ces différents actes d'innovation, qui vont être détaillés ci-après, il s'agit pour l'entreprise de maintenir en permanence des stratégies de différenciation soit par le produit soit par la marque (Leroy, 2008) comme c'est le cas de notre objet d'étude.

D'après la littérature, et nous l'avons vu au paragraphe précédent, concevoir l'innovation peut s'amorcer de différentes manières qui, pour la plupart, dépendent du secteur d'activité, du dynamisme du marché, de l'environnement local et surtout de la volonté du dirigeant, de la vision qu'il s'en fait, car rappelons-nous qu'un des axes de notre champ théorique concerne la petite entreprise. Nous devons donc suivre au plus près les actes de son dirigeant au profil souvent particulier comme nous l'expliquons au second chapitre, ci-après.

À partir de la typologie que nous avons retenue, spécifique à la vitiviniculture (*cf.* tableau n° 5), nous proposons dans ce premier paragraphe une description de l'innovation matérielle sur trois niveaux : le produit, son procédé de fabrication et la conception de son emballage.

#### 1.3.1.1. L'innovation de produit et de procédé

##### 1.3.1.1.1. L'approche générale

Généralement dans la littérature, *l'innovation de produit* signifie que le produit a subi une « *mise au point* » qui lui permet d'être plus performant dans « *le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux ou améliorés* » (OCDE, 2005 ; Schumpeter, 1999). Il est aussi précisé qu'« *une différenciation du produit consiste en l'adoption de modifications techniques (ou esthétiques) mineures en vue de s'introduire sur une nouvelle tranche du marché, afin d'élargir la gamme apparente de produits ou de repositionner un produit par rapport à un produit concurrent. On ne peut considérer qu'il s'agit d'une innovation de produit technologiquement amélioré que si les changements modifient sensiblement les performances ou les propriétés du produit concerné ou bien l'emploi de matériaux ou de composants qui entrent dans sa fabrication.* » (Hoonsopon & Ruenrom, 2012 ; OCDE, 2005 ; Govindarajan & Kopalle, 2003 ; Christensen, 1999 ; Dosi, 1988).

D'après Sorio (2011), il ne fait aucun doute que la plupart des innovations impacte l'aspect *technologique* des produits existants, c'est pourquoi il n'est pas rare certaines fois même de voir les vocables « technologie » et « innovation » utilisés comme synonymes (Rogers, 2003). Cet auteur propose cependant d'élargir le concept d'innovation car il ne peut être « *réduit qu'à la seule dimension technologique* ». Selon ce chercheur, il ne faut pas « *ignorer que beaucoup d'innovations n'ont rien de technologique mais portent, au contraire, sur la redéfinition d'un positionnement, sur l'extension vers de nouveaux marchés et sur de nouveaux territoires de marque* » (Aurier et Sirieix, 2009). C'est ainsi qu'elle assimile le concept de l'innovation plutôt : « *à une nouvelle pratique comme le téléchargement de la musique sur internet, à des produits radicalement nouveaux comme les alicaments, ou à des nouveaux services comme les services bancaires en ligne* » (Sorio, 2011). Elle dit aussi qu'« *il peut s'appliquer à de simples améliorations ou à des modifications de produits existants (le yaourt à boire ou en format familial), ainsi qu'à de nouveaux comportements (le tri sélectif des déchets) ou encore à de nouveaux usages de produits traditionnels (le fromage, l'eau, etc.)* » (ibid.). Sur la discipline marketing, certains auteurs suggèrent que l'innovation *produit* est un concept multidimensionnel qui comprend à la fois une dimension technologique, une dimension marketing et une dimension organisationnelle (Garcia & Calantone, 2002 ; Danneels & Kleinschmidt, 2001 ; Aiman-Smith, 1995). En ce sens, Talker et al. (2009) déclarent que l'innovation marketing peut être considérée au même titre que celle technologique surtout lorsqu'il s'agit d'innover sur des produits existants.

Pour d'autres chercheurs, c'est « le design » qui est un véritable processus innovant car il permet de traduire les aspects technologiques et de valoriser ceux manufacturiers, d'utilité ou d'apparence (Veryzer, 1997, Hise et al. 1989). Les auteurs qui préconisent cette conceptualisation utilisent d'ailleurs dans ce sens le terme d'« industrial design » (Gemser and Leenders, 2001).

En tenant compte de ces considérations, il est plus facile de traiter de l'*innovation de procédé* car il s'agit, ici, également, de « *mise au point* » du produit, mais cette fois à travers « *l'adoption de méthodes de production ou de distribution nouvelles ou notablement améliorées* », si nous nous référons à la définition proposée par l'OCDE (2005). L'innovation de *procédé* peut mobiliser « *des changements affectant – séparément ou simultanément – les matériels, les ressources humaines ou les méthodes de travail* » (ibid. ; Lyer et al., 2005). O'Connor (2012) admet aisément que l'innovation de *procédé* intervient la plupart du temps lorsque les degrés de changement engagés sont moindres. Elle précise toutefois que cela ne

signifie pas que les projets de développement *produits* sont alors eux moins importants. L'auteur n'hésite pas à assimiler l'innovation de *procédé* à l'innovation incrémentale. Dans ce cadre, il explique que le processus d'innovation relève de la rigueur et de la discipline et peut être aisément prévu et planifié autant dans sa réalisation que dans la distribution des rôles auprès des acteurs (ibid.). Il conclut en rappelant que de plus en plus, les auteurs pensent que les différents niveaux d'innovation nécessitent des systèmes de management adaptés (Garcia & Calantone, 2002 ; Christensen, 1997 ; Montoya-Weiss & Calantone 1994).

Nous pensons que pour bien traiter de *l'innovation de produit et de procédé*, il faut remettre en question plus précisément « les liens » entre les différents éléments qui les composent, sans toutefois toucher au protocole général du produit ou au design global de fonctionnement de la firme (Henderson & Clark, 1990).

Au-delà du choix tacticien de son intensité – radical ou incrémental – la création, la modification d'un produit ou de son procédé de fabrication nécessitent l'acquisition de nouvelles connaissances et des savoir-faire techniques qui permettent ainsi de guider la (es) transformation (s) souhaité (es) (ibid. ; Atuahene-Gima, 2005). L'ensemble de ces nouvelles informations qui peuvent faciliter l'innovation sont généralement rassemblées sous l'intitulé de « *knowledge base* » (Dosi, 1988 ; Nelson & Winter, 1982, Winter, 1984). Certains auteurs pensent même qu'une *culture de l'innovation* peut se développer auprès des dirigeants et des employés créant ainsi un environnement propice à l'entrepreneuriat (Brentani & Kleinschmidt, 2004).

La nécessité de ces modifications apparaît le plus souvent lors de problèmes rencontrés sur la commercialisation du produit (Sethi et al., 2001) ou bien alors à la suite d'échecs rencontrés par les dirigeants (Christensen, 1999). Ces situations provoquent, en général, des remises en question ainsi que de nouvelles attentions sur les besoins des clients et les comportements de la concurrence (Ledwith and O'Dwyer, 2008). Mais elles peuvent aussi être la marque d'une volonté d'évolution décidée par les dirigeants (Christensen, 1999 ; Damanapour et al., 1991 ; Henderson & Clark, 1990).

Dans ce contexte, il est donc tout à fait concevable d'envisager le cas d'*une stratégie d'innovation de rupture* qui permette aux dirigeants de rythmer les phases des transformations du produit, de son procédé et d'investir de manière modérée dans les projets de modification

(Govindarajan & Kopalle, 2003 ; Christensen, 1999). L'innovation de *rupture* ne s'assimile en rien à l'innovation *radicale* car si elle a pour objectif d'élargir et d'ouvrir de nouveaux marchés, elle ne fonde pas son processus sur la destruction des moyens et connaissances existants (*ibid.*).

Un dirigeant qui guide son entreprise vers ce genre de stratégie l'engage inéluctablement dans le jeu de l'exploration et de l'exploitation. Les innovations d'*exploration* sont comparables aux innovations *radicales* (Jansen et al., 2006). Elles requièrent l'acquisition d'une nouvelle connaissance après l'abandon des savoirs et routines, elles structurent les produits en fonction des nouveaux besoins des clients et du marché (*ibid.*).

Quant aux innovations d'*exploitation*, elles s'identifient aux innovations *incrémentales* et ne s'intéressent donc qu'aux besoins existants des clients et des marchés. Leur mise en œuvre ne nécessite que le développement de la connaissance déjà acquise ou des capacités existantes. Ces innovations maintiennent les produits et services sur leur positionnement et n'entraînent que des évolutions mesurées mais durables (*ibid.*).

*Exploiter* l'acquis ou *explorer* de nouveaux horizons apparaissent à l'organisation comme un dilemme stratégique (Mothe & Brion, 2008 ; March, 1991) qu'il ne lui est pas simple à résoudre. C'est pourquoi, certaines entreprises tentent de mener de front ces deux stratégies (*ibid.* ; O'connor, 2012). Elles sont à juste titre nommées *organisations ambidextres* parce qu'elles tentent d'accorder l'amélioration de l'existant et l'invention de nouveauté que ce soit au niveau des produits ou des procédés organisationnels et managériaux (Raisch & Birkinshaw, 2009, 2008 ; Mothe & Brion, 2008 ; Jansen et al., 2006 ; Atuahene-Gima, 2005 ; March, 1991). Décider ce système managérial amène finalement l'entreprise sur la voie de l'apprentissage (March, 1991), ce qui facilite grandement l'émergence de stratégies délibérées.

Maintenant que nous connaissons le sens et les différentes pratiques que recouvrent les champs de l'innovation de *produit* et de l'innovation de *procédé*, nous pouvons nous interroger sur la manière dont les petites entreprises, elles, le développent.

#### 1.3.1.1.2. Sur le terrain des petites entreprises industrielles

D'après Domergue et *al.* (2012), le secteur de l'agroalimentaire, toutes filières confondues, est reconnu comme un secteur « à faible intensité » d'innovation puisqu'il ne consacre que 1 % de son chiffre d'affaires à la recherche et au développement expérimental (R & D). Cette évaluation budgétaire est difficile à évaluer au niveau des petites entreprises, car comme le disent Julien & Marchesnay (2011), ce type de firmes ne dispose pour leur fonctionnement général que de peu de moyens, aussi est-il facile de comprendre qu'elles ne peuvent prioriser l'investissement sur cette voie. Toutefois, ils attirent notre attention sur le fait qu'*a contrario* lorsqu'elles s'y impliquent, elles déploient, proportionnellement, moins de personnel et génèrent moins de dépenses que ne peuvent le faire les grandes entreprises.

Ces chercheurs signalent ensuite qu'à partir d'études menées sur les TPE<sup>12</sup>, ces petites organisations industrielles conscientes de l'enjeu et de la plus-value que peuvent apporter ces remises en question sur leurs produits et procédés sont « *au moins 25 % à 64 % moyennement, ou fortement innovantes* ».

Ils précisent aussi que l'innovation porte davantage sur les *procédés* de fabrication que sur les *produits* et serait plutôt de type *incrémental* que *radical*. Les principales raisons évoquées sont d'une part, pour les dirigeants des opérations d'innovation réalisées dans le but de résoudre des problèmes ponctuels ou des besoins particuliers et sont rarement vues comme des innovations en soi, et d'autre part, qu'ils s'agissent d'innovations matérielles ou immatérielles ces petites entreprises ne les consignent pas, ne les répertorient pas. Elles se succèdent sans prise de conscience de la part de leurs auteurs ou de ceux chargés de les déployer (Julien & Marchesnay, 2011).

Au niveau des filières de l'agroalimentaire, l'enquête menée en 2010 par Domergue et *al.* (*cf.* tableau n° 6) montre que les innovations *matérielles* sont réalisées en proportions égales sur les trois niveaux *produit-procédéemballage*. Elles sont reconnues d'un degré *mineur* donc « nouvelles » seulement pour l'entreprise.

---

<sup>12</sup> Julien & Marchesnay citent comme source : Médus & Pacitto «L'innovation technologique dans la TPE : un premier bilan » Cahier de recherche n°94-11- Université Paris- Val de Marne, septembre 1994.

**Tableau n° 6** : Évaluation des innovations matérielles sur les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon

Type d'innovation  Degré d'innovation	MATÉRIEL		
	Produit	Procédé	Emballage
<b>Majeure</b> Nouveauté : Pour la filière Pour le marché Pour la région	19 %	2 %	2 %
<b>Mineure</b> Nouveauté pour l'entreprise	15 %	10 %	10 %
<b>Modernisation</b> Déjà existant dans l'entreprise	8 %	7 %	5 %

(Source : Enquête EAAA-LR 2010, Domergue, Couder et Temri ;  
extrait du tableau présentant une typologie de l'innovation).

Même si l'ensemble de ces données est à manipuler avec précaution du fait de leur origine (c.à.d. dirigeants souvent peu enclins à tout dévoiler), il ressort de ces études que les innovations *matérielles* sont essentiellement *incrémentales* (c.à.d. mineures et de modernisation ou graduelles).

Sur la filière « vins » cela peut se comprendre à cause de la nature ancestrale des techniques de fabrication du vin qui sont toujours en vigueur. Sur cette activité, que nous pouvons assimiler à de l'artisanat du fait de l'aspect *tradition* à prendre en compte, les innovations seront donc rarement *radicales* (c.à.d. majeures). Nous pouvons même nous demander concernant la phase de « l'assemblage » (c.à.d. phase fondamentale de transformation du jus de raisin en vin) si elle peut véritablement être assimilée à une innovation de degré *radical*, car il s'agit la plupart du temps de question de finesse de dosage ou de choix de cépages...

En finalité et d'après Bouvier-Patron (2011), l'innovation ne peut être *radicale*... L'essence de l'innovation est par nature *incrémentale*. Pour cet auteur, le processus d'innovation réside dans la « *somme de micro-innovations cumulatives* » et se réalise par l'imitation au regard de la concurrence. Une question se pose ici au sujet de la pratique de l'imitation, n'y aurait-il que cette méthode pour structurer une innovation *incrémentale* ?

Ce principe de succession de micro-opérations vient renforcer l'analyse évoquée par l'ensemble des études que nous avons abordées au cours de ce paragraphe. En effet, une innovation technique qui concerne le produit va invariablement impacter le processus de fabrication et ensuite le conditionnement (c.à.d. l'emballage).

La réflexion de cet auteur a attiré notre attention également sur le fait qu'il ait précisé que l'innovation technique du produit n'est pas suffisante pour gagner le marché. Il indique que c'est l'aspect *commercial* qui domine parce que c'est lui principalement qui met en valeur les critères de l'innovation du produit et de son procédé de fabrication.

L'innovation de *commercialisation* est justement la prochaine étape analysée par notre développement traitant des innovations *matérielles*.

### 1.1.3.2. L'innovation de commercialisation et « d'emballage »

#### 1.1.3.2.1. L'approche générale

Dans le prolongement de notre cheminement, *l'innovation de commercialisation* intervient à la suite de l'innovation de *produit* et de *procédé*. D'après Reboud & Mazzol (2011), elle serait même la dernière étape du processus global de l'innovation. C'est cette idée que nous défendions précédemment, les trois axes d'innovation se succèdent parce qu'ils sont liés dans un même ensemble processuel.

D'après Bouvier-Patron, l'innovation *commerciale* réside dans « *la réussite d'une mise au point technique* ». Aujourd'hui, c'est l'aspect commercial qui supplante celui technique et ce « *quel que soit le niveau technique incorporé* ». L'auteur rajoute aussi que « *l'innovation technique n'est pas suffisante pour gagner mais l'innovation commerciale est suffisante pour être perçue comme innovation* » (2011).



Pour l'OCDE (2005) l'innovation de *commercialisation* se définit comme l'implémentation d'«*une nouvelle méthode de commercialisation des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion, ou de la tarification d'un produit*».

Avec Domergue et *al.* (2012) nous apprenons que le secteur de l'agroalimentaire est un secteur à faible densité technologique car la plupart des innovations sont engagées progressivement ou liées à des adoptions de pratiques technologiques externes. C'est pourquoi l'OCDE (2005) a décidé qu'«*un changement de saveur ou de forme d'emballage* » soit dorénavant répertorié comme innovation de *commercialisation*. Elle réduit ainsi, un peu vite à notre avis, l'innovation de *commercialisation* à seulement « l'aspect emballage » pour ce secteur d'activité.

L'innovation de *commercialisation*, l'innovation *marketing* ou réduite... à l'*emballage*, quelle que soit la terminologie retenue, cette étape est celle déterminante qui va faire connaître les qualités du nouveau produit ou du produit amélioré.

#### 1.1.3.2.2. Sur le terrain des petites entreprises industrielles

L'innovation *commerciale* pour la petite entreprise consiste en la bonne connaissance de son secteur d'activité et des produits de sa concurrence. Elle se conçoit aussi essentiellement sous la forme d'une « relation client », il s'agit ici de marketing relationnel (Reboud & Mazzol, 2011).

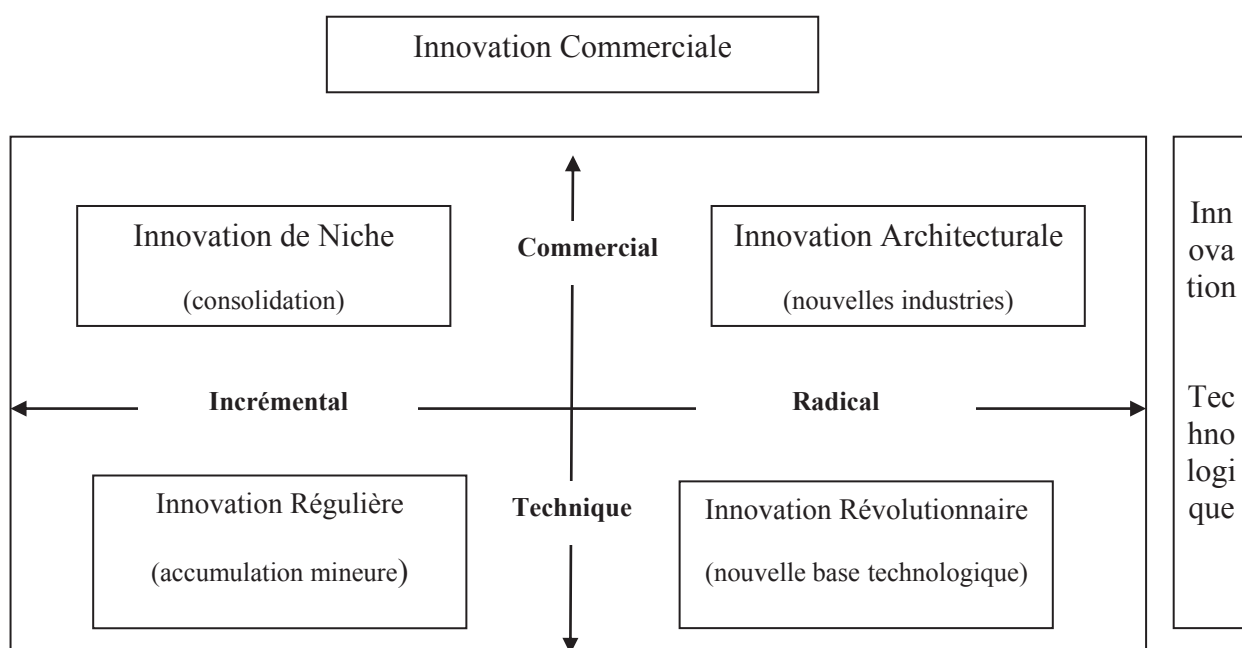
Sur le secteur de la vitiviniculture, l'innovation de *commercialisation* se concentre comme nous l'avons vu essentiellement sur les détails de l'*emballage*. Nous avons en effet constaté que les qualités visuelles, tactiles et de conservation sont primordiales pour vendre le vin. Sur cette filière, la mise en bouteille, le conditionnement, l'étiquetage prennent du temps et demandent un certain investissement humain et financier (Celhay & Cusin, 2010), une préparation et une répartition des tâches au sein de l'organisation.

D'après Domergue et *al.* (2012), les innovations sur l'*emballage* sont surtout *mineures* ou *progressives*, car les modifications proposées sont faites à partir de l'existant ou par imitation d'un autre secteur (par exemple : le bouchon à vis).

Nous avons constaté que la littérature traite peu de l'innovation de *commercialisation*, car sur le secteur industriel notamment dans les grandes entreprises ce sont plutôt les aspects techniques du produit qui sont mis en valeur, comme l'ont décrit les auteurs précédemment cités (Christensen, 1999 ; Damanpour et *al.*, 1991 ; Henderson & Clark, 1990, etc.).

Pour la petite entreprise, valoriser le produit final est un gage de survie. C'est pourquoi, l'innovation de *commercialisation* reste une étape du processus qui attire toujours l'attention comme le montre la typologie revue par Bouvier-Patron (2011). Il propose une lecture *modernisée* de l'innovation à travers le croisement de deux axes l'un *commercial / technique* et l'autre *incrémental / radical* (cf. la figure n° 1).

**Figure n° 1** : Typologie modernisée des innovations



(Source : d'après Bernathy & Clark, 1985, in Bouvier-Patron, 2011)

Au-delà des considérations habituelles de connaissance de l'environnement, d'écoute des besoins des clients ou de volonté de créer de nouveaux segments de marché, avec cet autre modèle de représentation des innovations l'auteur aide l'analyse grâce à de nouvelles variables qui permettent de :

- considérer « l'avantage concurrentiel durable »,
- relier à la fois les systèmes techniques et commerciaux,
- prendre en compte les améliorations mineures qui souvent génèrent des changements importants pour la firme, le consommateur ou la société,
- intégrer les valeurs passées, présentes et futures de ce processus interactif (Bouvier-Patron, 2011).

Ce même chercheur rappelle aussi la nécessité pour une entreprise de fonctionner en *réseau*, si elle souhaite réussir l'innovation à visée *commerciale*. Valoriser le produit, ses qualités, la marque, est l'objectif prioritaire de toutes les entreprises comme en témoignent les nombreux spots et sagas publicitaires qui inondent nos médias.

#### Conclusion du 1.3.1

Aborder le thème des innovations *matérielles* par la prise en compte du produit, de son procédé de fabrication et de sa commercialisation, correspond à une approche globale de l'innovation que nous avons volontairement retenue. En effet, pour nous, elle exprime bien l'évolution de la conceptualisation de ce principe d'innovation par l'ensemble des entreprises.

Dans le domaine de la TPE du secteur agricole, ces innovations sont nombreuses, d'intensité *mineure*, mais peuvent être peu coûteuses pour l'entreprise qui souhaite les déployer au fur et à mesure. Néanmoins, elles restent incontournables pour toute firme qui cherche à faire évoluer son organisation, à se repositionner sur le marché ou à pénétrer de nouveaux segments.

À la suite de cette analyse sur les innovations *matérielles*, nous pensons que le produit, son procédé et son conditionnement ne peuvent être traités indépendamment les uns des autres. Toute entreprise doit considérer ces trois axes d'innovation comme les parties prenantes d'un même processus (Reboud & Mazzol, 2011) et investir en conséquence.

### 1.3.2. Description des innovations immatérielles<sup>13</sup>

Pour améliorer ou créer de nouveaux produits, modifier les procédés de fabrication, il est nécessaire d'adapter la structure organisationnelle interne de l'entreprise, il est nécessaire de repenser les stratégies managériales.

Par innovation *immatérielle*, nous entendons toutes les modifications ou créations de moyens qui facilitent l'évolution de l'entreprise, à condition que celles-ci n'entrent pas dans le domaine technologique. En général, ces innovations *immatérielles* sont essentiellement organisationnelles ou administratives.

D'un point de vue économique, l'OCDE<sup>14</sup> a établi un certain nombre de points de repère qui permettent de s'assurer qu'il s'agit bien d'un processus d'innovation *immatériel* ou *non technologique*, comme il est qualifié par le manuel Oslo. Dans ce sens, l'OCDE a stipulé qu'il fallait analyser distinctement ce type d'innovation, en séparant ce qui relève de la technologie et ce qui ne l'est pas.

Pour mener ce genre d'enquête, il faut tout d'abord « *définir le type d'innovation qui est réalisé* », s'il s'agit par exemple de la modification d'un point du système de gestion ou carrément la création d'un nouveau système. Puis, « *déterminer les avantages économiques* » qui en découlent, est-ce que cela génère un apport commercial ou un nouveau positionnement sur le marché. Ensuite, essayer de faire apparaître « *le montant du budget qui a réellement été engagé* ». Enfin, le dernier point à consigner est « *l'origine des idées et informations qui ont précédé l'innovation* ». Il faut ici arriver à comprendre les raisons et motivations qui ont poussé l'entreprise, son dirigeant, à procéder plus particulièrement à ce choix d'innovation.

Afin d'affiner la description de ce concept, nous avons souhaité nous appuyer sur deux autres définitions de l'innovation qui nous paraissent compléter l'illustration de cette notion d'« immatérialité ». Il s'agit de celle de Kanter (1983, *in* Carrier & Garand, 1996) qui définit

---

<sup>13</sup> « Innovation immatérielle » est l'expression utilisée par les chercheurs du MOISA, sur le secteur de l'agro-alimentaire (Domergue p.44)

<sup>14</sup> Annexe 2, du Manuel d'Oslo (p. 97, 2005).

l'innovation de manière globale « *comme un processus menant à l'utilisation de nouvelles techniques de résolution de problèmes et à la production d'idées nouvelles.* ».

Puis, celle de Van de Ven (1987), qui, elle, la présente « *comme le développement et la mise en œuvre d'idées nouvelles par des personnes s'engageant dans des transactions avec d'autres dans un contexte organisationnel donné* », ainsi que la manière de « *Résoudre des problèmes, produire des idées nouvelles... collectivement...* ».

À la suite de ces considérations, l'autre phase dans la conduite de ce genre de changements qu'il convient d'examiner est « l'émergence des idées ». Ici, la firme va devoir renouveler ses connaissances et augmenter ses savoirs afin de faire évoluer les savoir-faire organisationnels.

Sur le champ de l'entrepreneuriat, il est précisé que l'initiateur du changement, le dirigeant, est dans la plupart des cas accompagné dans son acte par d'autres acteurs. Ceux-ci, par leur participation, vont faire évoluer le projet commun (c.à.d. l'entreprise) et modifier ainsi respectivement leurs parcours personnels (Verstraete, 1999). Il s'agit ici d'une innovation qui peut être qualifiée de « collective » impactant, de fait, l'ensemble de l'organisation.

Aborder l'innovation *immatérielle*, revient peut-être à décrire un processus qui se trouve être, à la fois, une réalisation collective au sein de l'organisation, et une créativité individuelle de la part de ses dirigeants.

C'est pourquoi, nous avons souhaité étudier dans le présent paragraphe, les deux concepts d'innovation *organisationnelle* et *managériale*, car nous pensons que les deux doivent être liés...

### 1.3.2.1. L'innovation organisationnelle

#### 1.3.2.1.1. L'approche générale

L'innovation *organisationnelle* dans la littérature, est considérée comme une conséquence de l'innovation technologique (Bouvier-Patron, 2011 ; Ménard, 1995). C'est ce qui nous a amenés à poursuivre notre raisonnement (*cf.* paragraphe précédant ' *L'innovation de commercialisation* ' par l'intégration de l'innovation *organisationnelle* dans un processus global (c.à.d. 1. le produit + 2. les procédés + 3. la commercialisation + 4. l'organisationnel) à

l'image des considérations de Damanpour qui, lui, englobe toutes ces catégorisations, que nous venons de citer, sous un même intitulé « organizational innovation » en fait, « l'innovation » tout simplement (1991 ; Birkinshaw et *al.*, 2008).

Pour comprendre ce qu'est l'innovation *organisationnelle*, nous avons retenu la description commune de Martin & Tanguy (2011) et de Domergue et *al.* (2011) parce que ces auteurs l'ont déjà confrontée au cours d'un travail empirique et de surcroît sur le secteur de l'agroalimentaire. Cette approche permet de considérer l'innovation *organisationnelle* comme un ensemble de transformations internes et externes qui d'un côté, va modifier l'organisation du travail et la gestion des connaissances et de l'autre, va améliorer les contacts avec les partenaires.

Selon *Wilson et al.* (1999), l'innovation *organisationnelle* est un phénomène unidimensionnel par le fait qu'il est une conséquence du progrès technique (Ménard, 1995) et qu'il joue un rôle central dans la performance des entreprises (Martin & Tanguy, 2011). En ce sens, les auteurs vont s'attacher à observer essentiellement la façon dont l'organisation va mener son apprentissage celui qui lui permettra de modifier la somme des connaissances nécessaires aux modifications organisationnelles envisagées. Cependant des interrelations seront maintenues avec les aspects technologiques et bien sûr la performance de leurs résultats (*ibid.* ; Salavou et *al.* ; 2004). L'attention se porte donc sur l'évolution des compétences des salariés, et ce qui est analysé concerne principalement les savoirs et savoir-faire. Martin & Tanguy (2011) précisent que « *ces compétences organisationnelles intègrent une dimension historique (elles ont été progressivement élaborées au cours des évolutions) et une dimension dynamique (elles ont été construites au cours d'un processus.)* ». Ils qualifient cet apprentissage de « techno-organisationnel », et stipulent qu'il s'élabore obligatoirement de manière individuelle dans un premier temps mais de façon collective par la suite, et qu'il n'est pas automatique « *car il est conditionné par la capacité de détection de nouveaux problèmes et par la motivation des individus à les résoudre collectivement et à modifier les compétences établies.* » Ces auteurs terminent en rappelant le rôle déterminant et stratégique des dirigeants, dans ce cadre organisationnel innovant.

Ensuite, et avec les travaux de l'OCDE (2005) nous apprenons que les axes de déploiement de l'innovation, au sein de l'entreprise, s'effectuent par :

- « *la mise en place de structures sensiblement modifiées dans l'organisation,*
- *la mise en œuvre de techniques avancées de gestion.* »

Toutefois et dans cet esprit, il est à noter que ne sont considérées comme *innovations* uniquement les transformations internes à l'entreprise, c'est-à-dire celles qui pourront être mesurées par une augmentation significative de la production ou du volume des ventes (OCDE, 2005).

Pour finaliser cette approche du concept, nous pouvons grâce à l'enquête réalisée par l'Australian Bureau of Statistics (ABS) en 1994, disposer des principaux types d'innovations *organisationnelles* ou *administratives* qui ont été répertoriés. Pour la plupart, elles ont été constatées lors de « *l'adoption de techniques avancées de gestion* » (par ex., gestion de la qualité totale, service de qualité totale) ou de « *la modification importante des structures organisationnelles* » (OCDE, Annexe 2, 2005).

Mais comment la petite entreprise appréhende-t-elle cette innovation *organisationnelle* ? Comment peut-elle l'évaluer ?

#### 1.3.2.1.2. Sur le terrain des petites entreprises industrielles

Sur le secteur industriel, toutes filières confondues, si les petites structures innovent c'est avant tout de manière *organisationnelle* parce qu'elles cherchent à s'adapter au marché, tout en maintenant leur activité de production en l'état (Martin & Tanguy, 2011). Elles essaient alors d'attirer l'attention, en créant ou modifiant leur image, en adoptant des normes processuelles recommandées par leurs clients ou clients potentiels, en intégrant les réglementations gouvernementales, en somme elles essaient de suivre l'air du temps... (Julien & Marchesnay, 2011).

Les travaux<sup>15</sup> de Martin & Tanguy confirment que les petites entreprises industrielles du secteur de l'agroalimentaire<sup>16</sup> innovent *fréquemment* de manière *organisationnelle*,

---

<sup>15</sup> Ces auteurs ont étudié, pendant treize ans (1990 à 2003), 20 PME (- de 50 salariés) du secteur de l'agroalimentaire bourguignon et ont complété en mobilisant *l'enquête communautaire innovation « CIS4 » effectuée sur l'ensemble des pays européens. Cette dernière est représentative par secteur et par taille des 4 000 entreprises agroalimentaire française de 10 salariés et plus qui sont recensées.*

« *comme si elles devaient, pour se développer, faire évoluer impérativement leur organisation* » (p. 272, 2011). Les auteurs précisent que leurs évolutions organisationnelles sont principalement « *des modifications de l'organisation du travail* » (à hauteur de 28 %), et dans une moindre mesure « *des processus de codification des savoirs* » (environ 18 %) (cf. tableau n° 7, *ibid.*).

Pourquoi miser sur la gestion des connaissances ? Parce qu'elle est devenue, pour toute organisation, un véritable « *outil de développement de la réactivité et de l'innovation* » (Ferrary et Pesqueux, p. 74, 2011). Sur les TPE, la formulation des pratiques est le seul moyen de maîtriser « *l'ensemble des savoirs de la profession* », d'en « *autoriser leur rationalisation* », et de générer « *une certaine régularité du processus de production* », surtout, lorsqu'il est question de fabrication artisanale telles que la fabrication du lait, du pain ou du vin.

Les chercheurs Martin & Tanguy ont, à ce sujet, constaté que pour la réussite de cette innovation, il fallait miser sur la durée car elle fait intervenir non seulement les savoirs explicites, mais aussi ceux tacites qui émergent au fil des expérimentations, et qui participent à l'évolution de l'ensemble (p. 267, 2011).

---

<sup>16</sup> Majoritairement des secteurs laitiers, des boissons et spiritueux, de la panification, de la charcuterie et des condiments.



**Tableau n° 7 : L'innovation organisationnelle au sein des petites entreprises**

Nature de l'innovation <i>organisationnelle</i>	Caractéristiques de l'innovation (enquêtes directes années 1990- 2003)	Pourcentage de réalisation (enquête innovation 2002-2004)
Organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Adaptation de l'organisation du travail</b> (mise en place de procédures qualité, adaptation à la saisonnalité, automatisation de la procédure),</li> <li>- <b>Amélioration des conditions de travail</b> (politique salariale, processus d'intéressement, mesures permettant d'améliorer le climat social),</li> <li>- <b>Embauche de personnel avec d'autres types de qualification</b> (ex. de l'ingénieur qualité).</li> </ul>	26 %
Gestion des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Formation des salariés à l'hygiène et à la qualité,</b></li> <li>- <b>Codification des savoirs et des savoir-faire</b> (avec le risque de fuite de savoirs),</li> <li>- <b>En contrepartie faible capacité de protection des innovations.</b></li> </ul>	18 %
Modification des relations	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Relations de longue durée avec clients et fournisseurs,</b> mais seulement épisodique avec des centres techniques, très peu intenses avec des organismes de recherche (sauf grandes firmes et entreprises fabriquant des produits alimentaires intermédiaires<sup>17</sup> (PAI)).</li> </ul>	8%

(Source : inspiré de Martin & Tanguy, 2011)

<sup>17</sup> Note des auteurs : « un produit alimentaire intermédiaire (PAI) est un sous-ensemble qui sera assemblé avec d'autres sous-ensembles pour constituer un produit alimentaire qui sera proposé au consommateur final. Une entreprise des PAI a d'autres industriels comme clients » (2011).

Martin & Tanguy déclarent que les petites entités mettent en place ces successions de changements, de transformations, volontairement à des degrés mineurs, souvent pour répondre en de brefs délais aux priorités qu'elles ont préalablement définies ou à la suite de l'émergence de problèmes. (2011). C'est pour cette raison, qu'elles restent vigilantes en ce qui concerne « *les crises alimentaires, le durcissement de la législation et la pression de la grande distribution* ».

Cette dernière a, d'ailleurs, joué un rôle prédominant dans l'implémentation des systèmes de management par la qualité. Elle a effectivement imposé aux entreprises d'être certifiées : ISO 9001, 9002<sup>18</sup>, afin de pouvoir solliciter des accords commerciaux. C'est à la suite de ce genre d'événement que les firmes ont modifié « *leurs relations avec leurs partenaires* », et développé de nombreuses relations interpersonnelles sous la forme de réseaux professionnels ou d'apprentissage, voire, même, d'innovation (*ibid.* ; Chiffoleau, 2004, 2003).

Nous retrouvons sur la filière « vins », ce même degré d'innovation. Ce sont des opérations mineures qui sont réalisées par l'organisation, elle-même, et qui n'ont aucun impact direct sur le secteur ou le marché. D'après Domergue et *al.*, ce sont près de 43 % de petites entreprises qui engagent cette intensité d'innovation en Languedoc-Roussillon<sup>19</sup> (2012).

Dans la formalisation de cette stratégie *organisationnelle*, il est à noter l'importance du chef d'entreprise qui manœuvre souvent avec l'aide d'un ingénieur spécialisé (qualité, RH...) (Martin & Tanguy, 2011).

L'innovation *organisationnelle* pour la petite industrie de l'agroalimentaire est, comme nous l'avons vu, un moyen de réorganiser le travail, de mieux gérer la connaissance, et d'améliorer les relations avec la clientèle et les fournisseurs (Martin & Tanguy, 2011 ; Ferrary & Pesqueux, 2011). Mais, les auteurs rappellent que ce genre d'innovation a lieu parce que « *les firmes veulent s'adapter à un contexte particulier pour les industries de*

---

<sup>18</sup> *Idem* : « d'après l'organisation internationale de normalisation (ISO) les normes ISO 9000 représentent un consensus international de bonnes pratiques du management de la qualité. De nouvelles normes ISO (ISO 22000, 26000) ont vu le jour plus récemment et remplacent progressivement ces normes ISO 9000 (*ibid.*). »

<sup>19</sup> Enquête réalisée en 2010 auprès de 322 PME de l'agro-alimentaire reconnues innovantes en Languedoc-Roussillon.

*l'agroalimentaire, celui des crises alimentaires et de la montée en puissance des préoccupations de la société en termes de sécurité alimentaire. » (ibid.)*

L'autre volet que nous avons aussi constaté dans le cadre de cette forme d'innovation est : l'apprentissage. Le dirigeant et ses équipes vont devoir apprendre, puis codifier leurs savoirs pour modifier leur organisation dans le respect de leurs pratiques traditionnelles. Cet apprentissage, *par code*, va finalement concevoir de nouvelles habitudes, et de nouvelles routines favorables un temps à l'évolution de l'organisation. Cependant, si la firme s'engage sur cette voie, il lui faudra maintenir cet apprentissage de manière permanente comme l'ont décrit certains auteurs (Laperche & Lefebvre, 2011 ; Ferrary & Pesqueux, 2011 ; Martin & Tanguy, p. 273, 2011 ; Lambert & Ouedraogo, 2010).

Le rôle du dirigeant est plus que jamais présent lors du développement des innovations *immatérielles*. Rien que sur cet axe organisationnel, nous comprenons qu'il en est même un des facteurs déclencheurs. C'est pour cette raison que nous avons décidé de lier l'innovation *organisationnelle* à celle *managériale* à cause, tout du moins, de sa position dans le fonctionnement d'une petite entreprise. Il reste, en effet, la personne qui orchestre toute décision stratégique.

### 1.3.2.2. L'innovation managériale

#### 1.3.2.2.1. L'approche générale

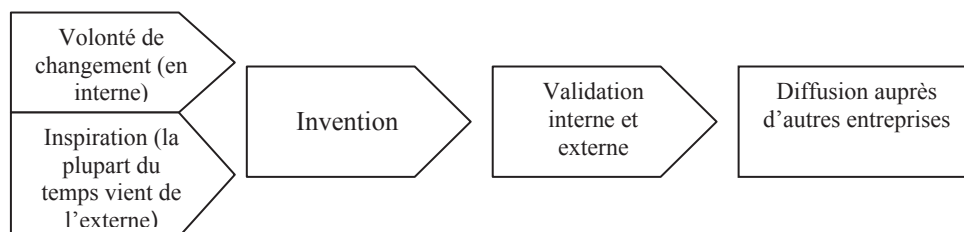
L'innovation *managériale* traduite de l'expression anglo-saxonne « management innovation », est définie notamment par les travaux de synthèse de Birkinshaw J., Hamel G. & Mol M.J. (2008) comme « *l'invention et la mise en œuvre d'une pratique managériale, d'un processus managérial, d'une structure ou d'une technique managériale, qui sont nouveaux pour l'état de la connaissance et qui visent à prolonger les objectifs de l'organisation* ». Cette définition opérationnelle de l'innovation *managériale* est donc appréhendée ici comme un *processus* (Canet, 2012).

En 2009, lors de la sortie d'un nouvel article sur cette problématique, les auteurs Mol & Birkinshaw ont présenté l'innovation *managériale* comme l'introduction de nouvelles pratiques de management au sein de l'organisation, dans le seul but d'améliorer sa

performance. L'objectif de ce papier est de montrer que l'innovation *managériale* est en fait une conséquence du contexte interne de l'entreprise, et de la recherche externe de nouvelles connaissances. Dans cette nouvelle conception du modèle, ils développent essentiellement les différents liens qui vont générer l'innovation des pratiques managériales. Elles sont basées principalement sur les caractéristiques de l'entreprise (sa taille, son activité et le marché de référence) et les sources d'information les plus adaptées à son environnement et qualités recherchées.

Nous avons retenu leur conception de 2006 (Birkinshaw & Mol), parce qu'elle s'attarde davantage sur les étapes du processus de l'innovation *managériale*. Il nous semble préférable de l'étudier de cette manière, parce que nous analysons des TPE, et que notre objectif est d'arriver à cerner l'intervention des acteurs sur chacune des phases qui la composent. C'est pourquoi, il nous est apparu essentiel de les maîtriser en un premier temps.

**Figure n° 2 : Le cadre de l'innovation managériale**



(Source : d'après Birkinshaw, Hamel & Mol, 2006).

Comme l'expliquent les auteurs Birkinshaw & Mol M.J. (2006), il est nécessaire dans ce type de réalisation innovante de disposer d'acteurs en interne mais aussi extérieurs à l'organisation. Il faut donc que l'entreprise construise des réseaux relationnels pour disposer d'abord d'informations qui permettent ensuite de connaître ce qui a déjà été pratiqué sur le marché, sur la filière ou ailleurs... Il devient alors primordial pour l'entreprise de modifier ses méthodes d'acquisition de connaissances et de savoirs et par conséquent changer la structuration de ses méthodes de travail, comme nous l'avons précédemment vu sur le paragraphe de l'innovation *organisationnelle*.

L'autre définition que nous avons souhaité retenir est celle de Godowski (2003), qui détermine l'innovation managériale comme « *une idée nouvelle qui peut être soit une recombinaison d'idées anciennes, soit un schéma qui modifie l'ordre présent, soit une formule ou une approche unique perçue comme nouvelle par les individus concernés. Elle contribue à augmenter le stock des connaissances dont disposent les managers, qui prennent la forme d'améliorations ou d'ajouts apportés à l'ensemble des techniques, pratiques et méthodes de gestion, et exerce un impact direct sur le mode de management.* »

Nous retrouvons, ici, la notion d'idée nouvelle et de recombinaison sur la base d'anciennes, selon le principe schumpétérien, que nous avons retenue depuis le début de cette étude, ainsi que le composant *apprentissage* et l'accentuation du rôle déterminant des dirigeants dans cette démarche.

Lors de leur première modélisation du management de l'innovation, Birkinshaw et al. (2006, 2008) ont déterminé un processus *récuratif* composé de quatre phases représentatives de son déploiement (Canet, 2012). Ils mettent en exergue d'abord la source qu'ils nomment « motivation ». Cette première phase est « *celle où les acteurs sont confrontés à un problème, pour lequel il n'existe pas de solution satisfaisante et ressentent donc une motivation pour expérimenter une innovation managériale.* » (ibid.).

Vient ensuite la phase où l'idée va prendre forme grâce à « l'invention ». Cette deuxième phase « *correspond à des variations planifiées ou non intentionnelles des pratiques de management. L'innovation managériale hypothétique va être inventée. Les acteurs internes peuvent agir.* » (ibid.).

La « mise en œuvre » ou « implémentation » est la troisième phase de ce processus managérial. Elle se rapporte à la réalisation technique de l'innovation. Les acteurs testent une nouvelle pratique. Ils la font évoluer en fonction de l'idée originale, et suivant un processus d'essai-erreur. Ils s'assurent ainsi de sa validité conceptuelle, et essaient alors de l'imposer dans le contexte organisationnel où les acteurs peuvent faciliter ou freiner sa mise en œuvre (acceptation-rejet-modification). Canet (2012) précise qu'au cours de cette phase et après plusieurs réactions de la part des acteurs, l'innovation managériale qui émergera sera, en fait, une synthèse des forces en présence.

La dernière phase « *conduit à définir une nouvelle pratique théorisée* », signifie que l'innovation est dorénavant considérée comme « une solution » pour l'entreprise (ibid.). Birkinshaw et al. (2006, 2008) ont renforcé cette phase avec la notion « d'étiquetage » qui

permet de donner un nom à ce travail de « théorisation ». C'est elle, qui, par ce moyen de « reconnaissance », va justifier son accomplissement et sa qualité innovante.

Cela montre bien que chacune des phases peut se constituer de manière chronologique et évolutive, et qu'il faut que se structurent des jeux d'actions activés à la fois par les acteurs internes à l'organisation (les employés, les consultants, etc.), et par ceux externes (les autres entreprises connues, les médias, etc.). Il est préférable que le déploiement de cette nouvelle configuration professionnelle soit dynamisé par des contextes relationnels (c.à.d. réseaux), qui priorisent l'environnement proche de l'organisation (c.à.d. de proximité) comme le préconise Torrès (2006), puis, celui plus large du secteur d'activité, mais toujours cumulée à la recherche managériale.

D'après Birkinshaw & Mol (2006, 2008), l'étape centrale est *l'invention*. Elle est le résultat d'insatisfactions internes et d'inspirations stimulées par l'environnement de la firme, ainsi que par son réseau d'acteurs. Dans une organisation, lorsqu'une prise de conscience, une formulation de problématiques, s'additionne à la nécessité de faire évoluer le système organisationnel en place, alors émerge le concept d'*invention*.

Mais une fois *l'invention* structurée, le processus d'innovation est réellement amorcé et peut, ensuite, être validé de manière interne mais aussi externe. C'est ainsi que s'élabore une cinquième phase, qui va permettre de diffuser auprès d'autres organisations, la résultante qui prouve son originalité (*ibid.*).

Hamel (p. 4, 2006), dans une recherche parallèle, nous précise que l'innovation *managériale* est active lorsque les managers, les dirigeants, mènent à bien les tâches qui leur sont dédiées : « lorsqu'ils font ce qu'ils doivent ». Il dénombre alors huit axes dans son article, qu'il hiérarchise de la façon suivante :

- Redéfinition des objectifs et des plans de réalisation,
- Relance de la motivation,
- Coordination et contrôle des activités,
- Constitution et répartition des ressources,
- Acquisition et transfert des connaissances,
- Construction et dynamisation des réseaux relationnels,
- Identification et développement des talents,

- Comprendre et gérer toute demande des groupes de pressions extérieures (*ibid.*).

Rappeler les tâches des managers est une chose pertinente, qui facilite l'appréhension de l'envergure de leur domaine d'intervention. Après l'exposé de ce principe, nous comprenons aisément que l'innovation managériale passe par la modification, et la modernisation, de ces différentes tâches.

Mais comment pouvoir mener ce type de changements, à cadences régulières, de manière répétée, en continue ?

Au cours d'une de ses enquêtes, Hamel (p. 5 et suivantes, 2006) indique qu'il faut nécessairement stimuler de nouvelles idées, en rassemblant les « bons ingrédients », qui sont provoqués par des facteurs susceptibles de fournir des idées nouvelles, les « Eureka » comme il les appelle. D'après lui, ces nouvelles idées voient le jour :

- soit à la suite de gros problèmes rencontrés (en fait, ce sont les solutions trouvées pour y mettre fin),
- soit à la suite d'une volonté, active, de trouver de nouveaux principes (souvent issus de diverses problématiques rencontrées),
- soit à la suite d'un abandon de méthodes de pensée habituelle, de fonctionnement automatique personnel,
- soit à l'utilisation du « pouvoir de l'analogie », c'est-à-dire à l'exploitation de situations ou d'idées constatées à partir de n'importe quel domaine d'activité et que le dirigeant essaie de décliner à son entreprise.

L'ensemble des éléments de définition, qui vient d'être donné sur ce paragraphe, est issu d'analyses faites auprès de grandes firmes et dont la plupart, sont positionnées sur le secteur industriel.

Toutefois, dans la description proposée par Hamel, ne pouvons-nous pas retrouver ces traits de comportement chez l'entrepreneur ? Ne pouvons-nous pas trouver ce « serial management innovator », en la personne du dirigeant de petite entreprise ?

#### 1.3.2.2.2. Sur le terrain des petites entreprises industrielles

Traiter d'innovation *managériale* sur la petite entreprise paraît peut-être paradoxal. Il est effectivement assez difficile de déceler si telle action engagée est vraiment innovante pour la firme, à quel degré, et si elle entre bien dans les prérogatives du dirigeant, celui qui endosse beaucoup de fonctions et de responsabilités lors d'actes d'innovation.

Mais si nous estimons, comme Julien & Marchesnay (2011), que sur les petits formats d'entreprise, le processus d'innovation ne peut se structurer, provenir que de l'entrepreneur lui-même, alors, nous pouvons admettre que l'innovation *managériale* peut aussi s'étudier, ici. N'oublions pas que c'est sa polyvalence qui permet au dirigeant de saisir les opportunités, de prendre le risque, et d'organiser le développement de tout nouveau projet. Ce sont simultanément ses traits de caractère, ses actes, son attitude générale ou son comportement dans l'action qui vont l'aider à façonner ce rôle *d'acteur-pivot* dans l'émergence de nouveaux processus organisationnels et managériaux.

Lorsque nous examinons les différents travaux sur les petites entreprises de l'agroalimentaire, nous remarquons que toutes les nouvelles problématiques managériales répertoriées sont assimilées à de l'innovation *organisationnelle* (Domergue et al., 2012, Martin & Tanguy, 2011 etc.), puisque très vite elles impactent le fonctionnement interne de l'organisation.

Toutefois, le développement d'une nouvelle marque, la modification de bâtiments ne sont pas du même registre que l'embauche, la motivation du personnel, la définition du nouveau plan d'actions stratégique ou encore la recherche de nouvelles collaborations spécialisées ou institutionnelles (Domergue et al., 2012).

Il est certain que vu sous cet angle, le dirigeant apparaît encore comme l'élément primordial dans ce genre de projet. Nous retiendrons d'ailleurs, à ce niveau de l'étude, qu'il doit être considéré même comme l'élément « central » dans une démarche d'innovation. Il paraît, donc, tout à fait concevable qu'il puisse être le lien entre chacune des étapes décrites par Hamel et al. (2008), lors du déploiement même du processus d'innovation.

Pourquoi ? Et bien tout d'abord, lorsque nous étudions de plus près les domaines d'intervention de cet acteur, nous comprenons que son rôle est de donner du sens aux



événements, de formuler les problèmes (Marmuse, 1999), de dynamiser la recherche de solutions en interne et en externe de l'entreprise, et parfois même de faire la promotion des produits et services (Paradas, 2007). Ne venons-nous pas d'exposer les principaux axes de ce rôle de manager ?

Ensuite, rappelons-nous que la centralisation de la gouvernance, propre à la petite entreprise, renvoie à cet acteur l'origine même des projets d'innovation. (Domergue et *al.*, 2012 ; Ballereau, 2011 ; Berger-Douce, 2011 ; Julien & Marchesnay, 2011 ; Marchesnay, 2011 ; Paradas, 2007).

Rentrer au cœur, même, de ce processus d'innovation *managériale* est la démarche que nous nous sommes efforcés de mener, afin de comprendre les détails de sa combinaison, et les acteurs impliqués.

#### 1.3.2.2.3. Conclusion

Lorsqu'un processus d'innovation émerge au sein d'une entreprise, il faut que la première phase *motivation* soit stimulée et déclenchée en amont, par la direction (Hamel, 2006). Pour cela, le dirigeant doit avoir repéré l'ensemble des agents qui facilitent ou freinent le développement des innovations. Telle est la vision de la responsabilité des managers, décrite par Van de Ven, pour bien conduire ce processus managérial (1986).

Sur les petits formats de firme, et la littérature que nous avons mobilisée jusqu'à présent le confirme, le rôle de manager « innovant » est entièrement endossé par le dirigeant. Cependant, il ne doit pas en être seulement l'initiateur, son intervention doit se répéter à chacune des phases du mécanisme afin, d'en maintenir la cohésion. De plus, sa participation et ses contrôles sont la clé de la réussite des projets d'innovations (Mintzberg, 2004).

Comme le rappellent Domergue et *al.*, peu d'études « *concernant les caractéristiques du rôle du dirigeant en tant que déterminant de l'innovation ont été menées* ». Ce sont en général « *les compétences et les qualifications des salariés qui sont étudiées.* » (2012).

Dans leur contact avec ce profil d'acteur, les auteurs ont néanmoins noté un point intéressant qui vient consolider notre approche *managériale* de l'innovation. Les dirigeants de petites entreprises, qui ont été interviewés, ont insisté sur le fait que le plus difficile, l'obstacle majeur pour eux dans le cadre d'une dynamique d'innovation, c'« *est de trouver l'idée*

*d'innovation* », qu'elle soit majeure, mineure ou de modernisation (Domergue et *al.*, p. 53, 2012). Cette remarque nous ramène aux deux premières étapes du processus exposé, dans ce paragraphe, qui sont *l'invention* et *la motivation*. Cela nous prouve qu'elles restent de la responsabilité du dirigeant, puisque lors de cette même enquête, ils notifiaient la nécessité de la veille à mener en cas d'absence de service de Recherche & Développement.

L'autre point qui peut aider à la construction de notre réflexion, émane d'un des constats établis par Hamel. Il précise dans ce contexte managérial de l'innovation, que les changements sont obligatoirement de degré incrémental (2006). Cela permet de dire que cette fonction d'innovation ne peut s'établir que graduellement, c'est-à-dire au fur et à mesure des prises de conscience, des formulations de problématiques, en réalité, des *inventions* que le dirigeant va concevoir.

Nous pensons que cette réflexion doit être poursuivie, car dissocier l'organisationnel du managérial, même sur la petite entreprise, permet de mieux cerner le rôle du dirigeant et les rouages de l'organisation, au-delà même du phénomène d'innovation.

L'innovation *managériale*, cette autre innovation immatérielle, va de cette manière servir de cadre à notre étude, puisque c'est là que tout a commencé, en 1998...

### Conclusion du 1.3.

Nous avons regroupé les différentes innovations qu'une TPE de l'agroalimentaire peut rencontrer selon deux caractéristiques, l'une, *matérielle* et, l'autre, *immatérielle*. Nous pensons effectivement qu'un processus d'innovation est composé de ces deux facettes, et qu'une action innovante, quel que soit son type ou son degré, doit être pensée selon une globalité stratégique.

Avec la première caractéristique de nature *matérielle*, nous avons montré à quel niveau du processus de fabrication d'un produit, et de quelle manière peuvent apparaître les nécessités de modification ou d'intégration de nouvelles techniques. Nous y avons volontairement inclus les réorganisations ou changements de procédés parce qu'ils sont liés

au produit ainsi que les améliorations du conditionnement, qui aident à valoriser le produit mais aussi l'entreprise.

Avec la seconde caractéristique *immatérielle*, nous avons souhaité expliquer que les aspects organisationnels et managériaux sont irrévocablement liés, parce que ce sont les seconds qui génèrent les premiers, en concevant le cadre stratégique dans lequel l'organisationnel va pouvoir évoluer, pour s'adapter aux exigences du marché.

## Conclusion de la section 1

Sur cette première section, nous avons défini le concept de l'innovation en axant essentiellement nos recherches théoriques sur la petite entreprise. C'est pour cette raison que nous n'avons retenu que quelques définitions, celles qui pouvaient nous aider à délimiter ce vaste champ qu'est *l'innovation*.

Subséquentement, nous avons choisi une typologie qui permette de finaliser la conception du cadre de notre cas d'étude. Celle-ci est apparue particulièrement bien adaptée, car elle est la résultante d'une enquête réalisée auprès de TPE de la filière « vins », du secteur de l'agroalimentaire, du Languedoc-Roussillon.

Avec ces outils terminologiques et typologiques, nous avons essayé de comprendre ce qu'est « l'acte d'innover », et comment il s'organise lorsque la petite entreprise le déploie. Nous avons aussi noté ses caractéristiques : sa nature, son intensité et l'impact qu'il peut avoir sur l'entreprise, le secteur ou bien plus largement sur le marché. Nous avons ensuite constaté que ces deux stratégies *radicale* et *incrémentale* peuvent se déployer sur le produit, ses procédés, ou son conditionnement, ou les trois en même temps, et que ces innovations dites techniques sont également vues comme *matérielles* pour notre étude.

Grâce à des auteurs comme Domergue *et al.* (2012), Bouvier-Patron, (2011), Martin & Tanguy (2011), Julien & Marchesnay (2011), Hamel & Mol (2009, 2008, 2006), Birkinshaw & Mol (2008), Damanpour (1992), etc., nous avons envisagé l'aspect *immatériel* de ces innovations, en traitant de l'innovation *organisationnelle* et *managériale*, car nous avons souhaité intégrer la vision stratégique du dirigeant et son rôle générateur dans l'acte d'innover, et ce, dès le début de notre approche théorique.

Nous venons de décortiquer les composantes de ce processus basé sur l'*invention* et l'*innovation*, nous souhaitons connaître maintenant les facteurs qui participent à son émergence stratégique (Mintzberg, 2004).

## **Section 2. Les facteurs déclencheurs de l'innovation pour la TPO**

Cette nouvelle section propose les éléments, qui permettent de connaître et de comprendre les motivations, et qui peuvent pousser une petite industrie du secteur de l'agroalimentaire, comme sur la filière « vins », à mettre en œuvre une innovation. La littérature que nous avons mobilisée précédemment, constate que ce format de firme ne dispose que de peu de moyens et a du mal, en règle générale, à se lancer dans des projets *majeurs* (Domergue et *al.*, 2012 ; Julien & Marchesnay, 2011, etc.). Alors pourquoi s'aventurent-elles sur cette voie ? Quelles sont les raisons, les facteurs déclencheurs, qui génèrent l'implémentation par une TPO de ce genre d'actions, non moins re-structurantes ?

### **2. 1. La nature des facteurs déclencheurs**

#### **2.1.1. Les éléments d'analyse générale**

Sur un plan économique, la littérature rappelle que les premières sources, les premiers leviers de l'innovation sont les phénomènes de fin d'ère de croissance économique, de complexité et de turbulence croissante dans tous les secteurs d'activité, de raccourcissement du cycle de vie des produits et de rapidité des changements technologiques (Mol & Birkinshaw, 2009 ; Becheikh et *al.*, 2006 ; Hamel, 2006 ; Mintzberg, 2004 ; Schumpeter 1999 ; Carrier & Garand, 1996).

Ces premiers leviers constituent également un contexte instable pour la très petite entreprise, du fait, notamment, de sa taille et de ses moyens (Julien & Marchesnay, 2013, 2011 ; Martin & Tanguy, 2011 ; Paradas, 2007 Chanal, 2002). Celle-ci se retrouve ainsi en déséquilibre, et voit sa survie menacée.

Au niveau d'un système coopératif, cette instabilité est doublement vécue puisque les coopérateurs-adhérents sont des exploitants agricoles. Ils sont donc, eux aussi, contraints de gérer toutes ces problématiques plus celles liées au développement de leur propre exploitation mais cette fois dans le domaine de la sphère privée (Touzard et *al.*, 2008 ; Muller et *al.*, 1989).

Sur un plan théorique, le constat de Deltour (2000) met en lumière les *sources de l'innovation* au sein de l'organisation. L'auteur entend par *sources*, « *l'origine du nouveau produit, de l'idée nouvelle ou de la pratique novatrice qui vont être adoptés par l'entreprise* ». Il développe cette idée en indiquant que l'innovation est soit le fruit d'un *travail interne*, soit le résultat d'*apports externes*.

Avec cette nouvelle dichotomie, l'auteur nous aide à renforcer notre approche du concept de l'innovation, car au cours de son raisonnement, il précise qu'il est plus facile de définir la nature des facteurs déclencheurs lorsqu'il s'agit d'innovations matérielles, que celles immatérielles. Il identifie, en effet, les aspects technologiques et produits comme des innovations matérielles, et les pratiques nouvelles comme des innovations immatérielles (*ibid.*).

L'autre angle de vision que nous devons aussi intégrer, pour bien cerner ces *facteurs déclencheurs*, est celui proposé par Temri (2011). Cet auteur rappelle que l'analyse d'un processus d'innovation, ne peut s'effectuer qu'à travers la considération de la dimension *cognitive* et de celle *sociale* du phénomène. Effectivement, ce type d'approche nous remémore le jeu des interactions entre acteurs internes de l'entreprise, et celui des réseaux qui se forme et se déforme autour du projet qui construit le processus (Temri, 2011 ; Fayolle, 2004 ; Van de Ven et *al.*, 2000, 1990).

Pour finaliser la *contextualisation* de cette approche des sources de l'innovation, l'étude retient en plus l'une des trois perspectives de Slappendel (1996). Il s'agit de « la perspective individualiste », dans laquelle l'auteur constate le rôle majeur des individus en tant que source du changement dans l'organisation. Puis, il s'accorde avec d'autres chercheurs tels que Rogers (1962), Amabile (1988) et Scottand & Bruce (1994) sur l'existence d'antécédents individuels dans la réalisation de l'innovation. L'analyse de ces antécédents, constitués sur la base de l'expérience de l'individu ou des caractéristiques personnelles comme par exemple : l'âge, le sexe, le niveau d'étude, les valeurs, la personnalité, les objectifs professionnels, la créativité etc., permet de repérer les qualités propices à l'émergence de l'innovation.

### 2.1.2. Le cadre circonstanciel en entrepreneuriat

C'est à partir de ce trait d'analyse, tout comme le spécifie d'ailleurs Slappendel dans son article (1996), que le lien avec la littérature traitant de l'entrepreneuriat et du leadership peut s'établir. Ce lien se renforce avec les travaux de Julien et Marchesnay (2011), qui examinent le rôle fondamental de l'acteur de l'entrepreneuriat, c'est-à-dire *l'entrepreneur* dans la mise en œuvre du changement. Ils introduisent, ainsi, leurs propos en avançant que « *l'innovation ne peut se réaliser que si elle émane d'un entrepreneur qui prend des risques et qui organise son développement.* ». Ils précisent que ce sont les opportunités saisies, l'organisation des ressources pour produire et commercialiser, et la recherche de son propre intérêt qui animent ce type de dirigeant.

En poursuivant leur réflexion, ces deux chercheurs ont, au cours d'études de cas, déterminé que l'innovation ne pouvait stratégiquement se penser que de manière globale. Aussi ont-ils plutôt constaté, en cherchant la source de l'innovation, l'existence d'un *cadre circonstanciel* qui peut expliquer l'émergence de l'innovation au sein de l'organisation et qui confirme une nouvelle fois le rôle clé du dirigeant lors de changements matériels et immatériels (*ibid.*).

Julien & Marchesnay (2011) ont donc défini un ensemble de « *circonstances favorisant l'innovation* », que nous avons tenté de formaliser à l'aide du tableau n° 8, ci-après. Ces circonstances sont listées de manière hiérarchique, de la plus révélatrice à la moins significative, comme l'expliquent ces auteurs, et selon deux axes, l'un, en termes d'économie de marché, l'autre, plutôt en termes de capacités dynamiques de l'organisation, et selon l'idée d'Eisenhardt & Martin (2000) où ces capacités sont, elles-mêmes, source de l'innovation.

**Tableau n° 8 : Les circonstances de l'innovation en entrepreneuriat**

		<b>Les circonstances</b>	
		<b>Externes</b> (Pression technologique ou aspiration du marché)	<b>internes</b> (Information et apprentissage)
<b>Les facteurs d'émergence</b>	Demande <i>directe</i> du client	Volonté d'innovation du dirigeant	
	Recherche de nouveaux marchés	Niveau de formation du dirigeant / Capacité d'absorption de l'organisation	
	Pression technologique	Vision technologique dynamique du dirigeant et de son entourage proche	
	Demande d'originalité	Recherche systématique d'informations <i>via</i> les réseaux du dirigeant	
	La « sérendipité » : le hasard en innovation	Apprentissage de l'opportunité par le dirigeant	

(Source : réalisation personnelle à partir des travaux de Julien & Marchesnay, 2011)

L'ensemble des données exposées, dans ce paragraphe, permet de faire la lumière sur les motivations de la mise en œuvre de l'innovation par les TPE. Elles contribuent ainsi à l'émergence d'une démarche innovante, qui à l'image d'une stratégie personnalisée par la firme, a décidé de se développer plus rapidement. Toutefois, cela n'est pas le seul gage d'une volonté de croissance rapide du dirigeant (Julien & Marchesnay, 2011), mais bien d'abord une question de survie (Julien & Marchesnay, 2011 ; Messeghem, 1999, Verstraete, 1999,



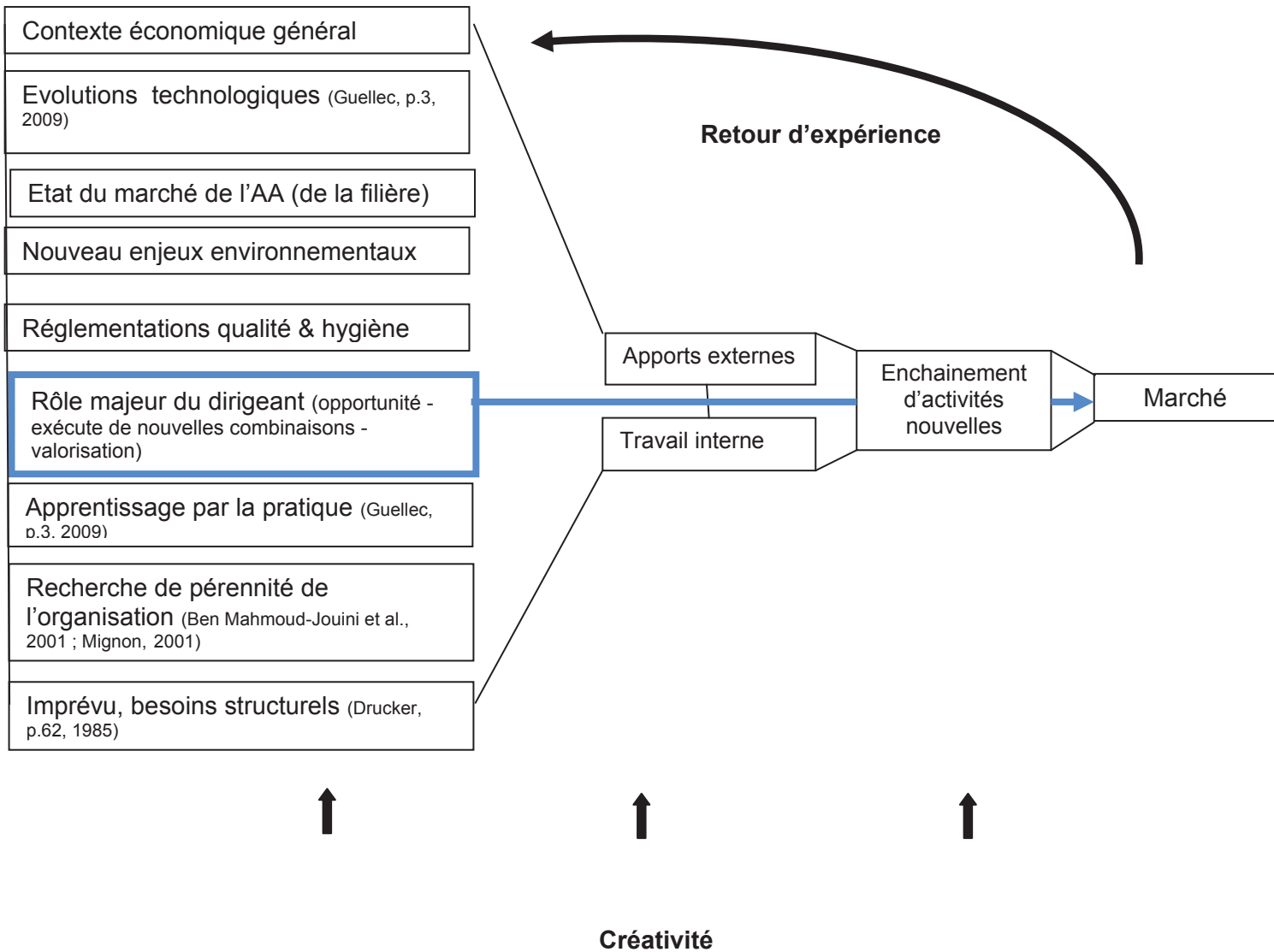
Drucker, 1985), de recherche de pérennité par l'entreprise, comme cela va être montré sur les prochaines lignes de notre développement théorique.

### Conclusion du 2.1.

Pour conclure ce paragraphe sur *la nature des facteurs déclencheurs* de l'innovation, nous avons souhaité schématiser un processus spécifique à l'activité d'une TPE industrielle. C'est la modélisation sous forme d'*entonnoir* (Le Loarne & Blanco, 2011) que nous avons choisie, parce qu'elle démarre le processus « *par une phase de génération d'idées, lesquelles ne pourront pas, faute de ressources, mais aussi de pertinence, être toutes transformées en innovation* ». Notre conception détaille quatre étapes dans ce processus. La première, représente la source des idées (le contexte économique général... l'imprévu, les besoins structurels). La deuxième, transforme les idées en concept d'innovation que réalise la troisième. (offre, le produit, le procédé etc.). La quatrième et dernière étape, symbolise le marché où doivent être valorisées les différentes réalisations (*cf.* figure n° 3).

Dans l'illustration de ce processus, nous mentionnons l'intervention du dirigeant comme active, à chacune de ses étapes, telle que l'expliquent Julien & Marchesnay (2011). Il semble que pour une TPE, le dirigeant, cet entrepreneur, soit à la fois la source de la combinaison des facteurs déclencheurs et le moteur de sa mise en œuvre (Ceccaldi, 2013). Le retour d'expérience est un élément important pour lancer de nouvelles idées, et dynamiser le processus de créativité.

**Figure n° 3 : Le processus d'innovation en TPE**



(Source : réalisation personnelle à partir des travaux de Le Masson et *al.* 2006 ;  
Le Loarne & Blanco, 2011)

Parmi les facteurs déclencheurs énoncés, nous en analyserons trois, qui nous paraissent essentiels pour concevoir le processus de l'innovation d'une TPE du secteur agroalimentaire, immergée dans un contexte économique en profondes mutations depuis les années 80. Il s'agit de la notion de *pérennité*, du concept de la *qualité* et des *nouveaux enjeux environnementaux*.

Le premier rappelle la volonté du dirigeant de « *sauvegarder avant tout l'activité de l'entreprise* », mais également « *d'en garder le contrôle* » (Ben Mahmoud-Jouini et al, 2010). Le deuxième témoigne du contexte de ces années 80, où la *qualité* était demandée par les clients et fournisseurs. Ceux-ci prenant comme référencement la certification ISO 9000 (Messeghem, 2001, 1999). Le troisième facteur, quant à lui, indique l'évolution du contexte économique général en faisant le lien jusqu'aux problématiques actuelles de protection de l'environnement. Il met, aussi, en lumière la *flexibilité* des TPE, cette caractéristique intrinsèque qui lui permet de s'adapter aux différentes demandes et évolutions du marché (Julien & Marchesnay, 2011). À condition toutefois, que le dirigeant mette, vite, en œuvre les changements adéquats. C'est à partir de ce moment que cette caractéristique peut alors être considérée comme, un, des facteurs stratégiques du changement (Hatch & Zweig, 2001).

## 2.2 La recherche de la pérennité comme valeur organisationnelle

« *Innover... pour ne pas disparaître : tel est le défi que doivent relever les entreprises* », elles se doivent dorénavant d'être « *chrono-compétitives* » comme l'ont décrit, en 1990, Hout & Stalk, c'est-à-dire capables de proposer des nouveaux produits selon une cadence soutenue (*in* Loilier & Tellier, 2013).

« *La pérennité d'une entreprise repose ainsi sur sa capacité à générer un flux constant d'innovations au-delà du standard défini...* » (Thiétart & Xuereb, 2009).

Pour la petite entreprise, Drucker (1985) et Berger-Douce (2011) accentuent l'effet de ce phénomène. Ils disent que l'innovation est « *une condition de survie pour l'organisation* » parce qu'ils considèrent que c'est un de ses fondements : « *entreprendre est déjà par nature un acte innovant* » et que l'entrepreneur le dynamise à chaque fois qu'il saisit une opportunité (Julien & Marchesnay, 2011 ; Boutillier, 2011 ; Drucker, 1985).

### 2.2.1 Éléments de définition

Les questions qui se posent maintenant sont relatives à la signification de ce terme de *pérennité* et à son positionnement dans le cadre conceptuel de cette étude.

Le dictionnaire du CNRTL (2013) définit le substantif féminin, *pérennité*, comme l'« état, caractère de ce qui dure toujours ou très longtemps ». Les synonymes qui lui sont attribués sont ceux de continuité, durabilité, survie, durée.

Cette notion de durabilité est confirmée par les travaux de Julien et Marchesnay (2011) sur la petite organisation. Ils la déterminent à partir de la vision de l'entrepreneur : « *La pérennité de son entreprise, c'est-à-dire le souci de durer, réside notamment dans l'espoir de la transmettre à un repreneur, un membre de la famille, de l'entreprise ou autre (ce désir peut-être également de perpétuer la continuité de sa personne au travers de l'œuvre accomplie).* »

Cheriet et al. (2012) ont analysé *la pérennité organisationnelle* sur le secteur de l'agroalimentaire, et proposent une définition qu'ils qualifient *d'opérationnelle* parce qu'ils l'évaluent en termes de durée. Pour eux, une entreprise pérenne est « *une entreprise qui a su maintenir son activité plusieurs années après le cap critique de la survie (entre 8 et 10 ans)* ». Les auteurs précisent que les indicateurs de la pérennité doivent encore être définis et proposent quelques éléments qui pour eux sont déterminants :

- « *le rôle du dirigeant (son expérience, sa formation et son âge),*
- *la démarche de développement et d'innovation,*
- *les relations amont/aval (clients et fournisseurs),*
- *la structure financière,*
- *les processus de diversification.* » (ibid.)

Dans leur « *vision globale de la pérennité* », les auteurs retiennent la *gouvernance* (structure du capital, mode de financement et le nombre d'actionnaires), l'*innovation* (exposées à des changements permanents les entreprises doivent sans cesse s'adapter et innover), ainsi que la *taille* et l'*âge de l'entreprise* (ibid.). Ils rappellent, dans leur raisonnement, que ces *facteurs* viennent compléter ceux reliés à la notion de *performance*<sup>20</sup> (ibid.).

---

<sup>20</sup> Ces auteurs mesurent la *Performance* à l'aide de la dimension financière (chiffre d'affaire et valeur ajoutée) et de celle commerciale (la taille de l'entreprise et la part des produits exportés dans les ventes) (Ibid.).

Par ses recherches, Mignon (2001) a poussé plus loin l'analyse, et c'est son cheminement et sa typologie qui sont retenus, ici, pour cette étude. Ce chercheur a dans un premier temps déterminé deux champs d'expression pour bien appréhender le processus de pérennité dans l'organisation. L'un, concerne le maintien du capital et de la direction par la même famille, c'est la *pérennité de pouvoir*. L'autre, se rapporte plus directement aux activités de l'entreprise, à la manière dont elles s'insèrent au sein de l'organisation, mais aussi au fonctionnement global de l'établissement. Il est alors, ici, question de *pérennité de projet*. Mignon (p. 43, 2001) précise que, dans ce cadre, c'est bien *l'identité* de l'entreprise et toutes ses caractéristiques acquises au fil du temps qui sont au cœur de la problématique de la pérennité. À la suite de cette idée, le chercheur Macombe (2006) a, lui, spécifié que c'était grâce à l'existence de *l'éthique du métier* (ce qui donne du sens à l'activité) que l'exploitant trouvait « *le désir de pérenniser l'exploitation.* ». Pour cet auteur, « *la pérennité organisationnelle serait générée à la longue par la pro activité* » de l'exploitant porteur donc d'une éthique de métier (Macombe, 2009).

Le tableau n° 9, ci-après, expose les différentes caractéristiques / composantes de la *pérennité* selon Mignon (2001) qui peuvent tout à fait se décliner sur n'importe quel type ou format d'organisation.

**Tableau n° 9 : Typologie de la pérennité**

<b>Pérennité de pouvoir</b>	<b>Pérennité de projet</b>
<p>Pérennité de contrôle :</p> <p>Lorsque le capital reste entre les mains du même groupe d'actionnaires (en général une famille).</p>	<p>Pérennité d'activités :</p> <p>Lorsque l'objet de l'entreprise, ses activités (sous forme de métiers, produits, services et compétences qui les sous-tendent) demeurent même si la famille fondatrice a été amenée à en perdre le contrôle.</p>
<p>Pérennité de direction :</p> <p>Lorsque les dirigeants de l'entreprise sont issus de ce même groupe d'actionnaires.</p>	<p>Pérennité organisationnelle :</p> <p>Lorsque l'entreprise a su, au cours de son histoire, résister à l'épreuve des bouleversements profonds de son environnement et préserver jusqu'à nos jours l'essentiel de son identité.</p>

(Source : Mignon, 2001)

Sur cette étude, c'est essentiellement *la pérennité de projet* qui est présente puisqu'il s'agit d'analyser, de comprendre, les processus façonnés par une petite entreprise au niveau de la production, de la commercialisation et de l'organisation fonctionnelle. *La pérennité de pouvoir*, même si elle a « joué un rôle important dans la pérennité des exploitations agricoles françaises » au siècle dernier (Macombe, 2006), est peu considérée, ici, car il s'agit d'une coopérative et du fait de l'existence d'administrateurs « *la direction et le contrôle* » leur sont, effectivement, dévolus.

### 2.2.2 Pérennité et innovation : quel paradoxe pour l'entreprise ?

Nous nous questionnons, à présent, sur le bien-fondé de *l'innovation* dans le cadre d'industries qualifiées de traditionnelles, symboles de *pérennité*, principalement, à cause de la longévité de leur production.

À la suite de ses analyses sur la stratégie, Mintzberg conseille aux entreprises de « réconcilier *les forces de la stabilité et celles du changement* » pour durer, et d'élaborer, dans ce sens, des stratégies à l'image de l'artisan qui modèle son avenir à partir d'« *une synthèse du futur, du présent et du passé* », pour mieux se projeter (2004). Cette remarque, va dans le sens de Lamairé, qui souhaite que l'on aborde ce thème de l'« *innovation pérenne* » par sa mise en œuvre, plutôt qu'à travers ses origines (2011).

Si la réflexion théorique paraît entendre ce concept d'« *innovation pérenne* » (ibid.), le travail empirique lui constate que certaines entreprises, celles notamment du secteur de l'agroalimentaire, ont bien du mal à l'entrevoir et si elles l'acceptent, ne peuvent pas toujours en maintenir la cadence par faute de moyens, en apparence tout au moins (Celhay & Cusin, 2012, 2010 ; Domergue et al., 2011 ; Temri et al., 2011). Ces établissements sont en fait bloqués par leurs croyances, leurs savoir-faire et pratiques traditionnelles et n'osent pas se projeter vers la nouveauté (Celhay & Cusin, 2012), pour eux la finalité de l'innovation reste synonyme d'incertitude (Aggeri, 2011).

Les valeurs et croyances, même « *solidement ancrées* » dans les esprits des dirigeants et les fonctionnements de ces structures ne sont pas les seuls freins à leur modernisation. Celhay & Cusin évoquent, pour la filière « vins », les blocages provoqués par les valeurs traditionnelles, classiques et sociales que véhicule l'image du vin auprès des consommateurs. D'après eux, l'innovation sur ce type de produit est perçue à la fois par les producteurs et les

distributeurs comme un échec à court terme, car elle peut faire perdre ses repères aux clients, lors de l'acte d'achat, et ne revêt plus le caractère *terroir* si cher à sa clientèle (2012, 2010).

Nous comprenons mieux, maintenant, pourquoi il est question de paradoxe entre innovation et pérennité car même si l'approche *d'innovation pérenne* est un concept que toute entreprise doit considérer, il n'est pas simple de la mettre en œuvre même si elle demeure un moteur de compétitivité et de survie comme nous l'avons vu dans les premières lignes de cette partie théorique et tout comme le confirment ces auteurs (*ibid.*).

Lorsque certaines firmes arrivent à concilier *innovation* et *durée*, c'est parce qu'elles ont su faire le lien entre le changement et la tradition, et ne pas rester enfermées dans *la tradition*, trop longtemps estimée comme le seul gage de la qualité (Trebuchet-Breitwiller, 2011). Cependant, comme nous avons pu le constater sur cet environnement de l'agroalimentaire, le principe d'innovation ne porte pas sur le produit lui-même mais, plutôt, sur les procédés organisationnels et managériaux (Domergue et *al.*, 2012 ; Temri et *al.*, 2011), et la plupart du temps sur les aspects marketing. Sa réussite est en fait basée sur la valorisation de son histoire passée, et la touche de modernisation apparaît sur l'emballage - tout en respectant les codes couleurs, formes etc. - ou sur les circuits de distribution (Celhay & Folcher, 2013 ; 2010 ; Celhay & Cusin, 2012, 2010).

Il semble que ce paradoxe de l'innovation et de la pérennité, repose, essentiellement, sur l'appréhension de la recherche de l'originalité (Lamairé, 2011). C'est pour cette raison que certains auteurs n'hésitent pas à relever la nécessité, pour l'organisation traditionnelle qui se veut innovante, de construire et dynamiser des réseaux interorganisationnels (Celhay & Cusin, 2012 ; Touzard, 2011, 2008 ; Chiffolleau, 2004, 2003). Cette « *mutualisation des forces* » facilite le développement du processus d'innovation grâce à « *la mobilisation conjointe de ressources et la formulation d'actions au sein de collectivités d'organisations* » (Celhay & Cusin, 2012).

Ces notions de réseaux et de gestion des connaissances, nous ramènent au rôle du dirigeant qui, sur la petite entreprise, est le principe déclencheur de cet apprentissage collectif de l'innovation (Ceccaldi, 2013). Le paradoxe pour cet acteur réside, ici, dans le jeu d'une recherche *d'activité stable et peu risquée*, et une volonté de faire évoluer sa structure pour toujours se différencier de ses concurrents (Jaouen, 2008). Nous pensons que c'est dans l'état

d'esprit, l'expérience, et le comportement de ce personnage que nous trouverons la clé de cette réflexion paradoxale.

## Conclusion du 2.2.

La recherche de la *pérennité* est considérée dans notre analyse comme un des facteurs déclencheurs de l'innovation, parce qu'elle est « *une composante essentielle de la vision du dirigeant et de leurs partenaires respectifs*<sup>21</sup> », et « *qu'elle constitue, par là, un facteur majeur de la détermination des processus de management découlant de cette vision* » (Mignon, 2001).

C'est pourquoi nous la concevons comme *un moteur*, à condition, toutefois, de disposer d'une structure organisationnelle suffisamment flexible, qui lui permette d'intégrer toute nouveauté. Avec ce système de gestion, de style entrepreneurial, l'intégration de changements conduisant à l'apparition d'une dynamique d'innovation, est essentiellement établie sur la recherche d'informations et de savoir-faire.

Mener de front *pérennité* et *innovation* revient à mettre en œuvre une stratégie *parapluie* dont la nature sera délibérément émergente car modelée au fil du temps et des événements, comme décrite par Mintzberg (2004).

## 2.3 La qualité comme moyen organisationnel et enjeu stratégique

### 2.3.1 Éléments de contexte et de définition

Sous l'effet de la mondialisation des marchés qui est apparue aussi déterminante pour ce secteur viticole, dans les 80-90, les entreprises ont été dans l'obligation de remettre en question leur mode de gestion sous peine de disparaître. C'est pour cette raison que, même, les petites entreprises ont dû modifier leurs fonctionnements managériaux.

D'après Torres (1999) et Messeghem (1999), l'environnement évolutif de l'époque a obligé les firmes à passer à l'informatisation des données, à modifier leur manière de produire (juste à temps), et à intégrer les systèmes de normes, tout cela, juste, pour ne pas disparaître.

---

<sup>21</sup> L'auteur précise que ces acteurs n'ont pas obligatoirement la même perception de cette vision (2001).



Dans ce contexte, il est apparu incontournable, même pour les petites industries, d'implémenter la norme ISO<sup>22</sup> 9000<sup>23</sup> comme système de management de la qualité.

Ce système managérial désigne « *un dispositif qui permet à une entreprise, une organisation de gérer ses processus ou ses activités, de sorte que ses produits ou services répondent aux objectifs qu'elle s'est fixés.* » Avec la norme ISO 9000, il est question de mettre en œuvre, *la qualité*, au sein de l'organisation, afin de satisfaire les exigences du client et les exigences réglementaires applicables au produit, en améliorant, continuellement, les procédures internes et externes de fonctionnement (documents Target 9000, 2010 ; Rolland, 2009). Avec cette norme, ce sont donc le fonctionnement de l'entreprise et les relations avec son environnement, qui vont être réorganisés (Maurand-Vallet, 2004).

La certification, qui valide la conformité des exigences de la norme, s'effectue au cours d'un audit réalisé par un organisme extérieur et indépendant. Celui-ci délivre ensuite une assurance écrite : le certificat. Pour l'ISO, cette validation est définie comme la « *procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées dans un référentiel* » (Rolland, 2009 ; Maurand-Valet, 2004).

La considération de la qualité a donc eu pour effet un changement managérial, radical, car passer d'un mode de gestion informel à une méthode formelle où tout est exposé puis consigné, n'est pas toujours évident à accomplir surtout pour une petite entité du secteur vitivinicole.

Ce système de norme ISO 9000, dans les années 90, devenait incontournable à toute industrie désireuse d'intégrer le marché international. Sur la petite entreprise, il n'a toutefois pas été entièrement déployé. Certaines se sont arrêtées avant la certification et d'autres plus opiniâtres ne l'ont plus renouvelée voire, même, abandonnée (études de l'ADEME, 2010). Est-ce par manque de moyens financiers, est-ce à cause de la lourdeur / la contrainte de la formalisation des données, ou bien le manque d'évaluation des retombées qui sont difficiles à réaliser faute d'outils adaptés à la dimension immatérielle de cette démarche (Rolland, 2009 ;

---

<sup>22</sup> International Standards Organisation.

<sup>23</sup> C'est volontairement que les normes citées sont arrondies pour éviter 'avoir à décliner les multiples versions de cette nomenclature étoffée.

Maurand-Vallet, 2004 ; Messeghem, 1999). De nombreux motifs de déceptions ont été évoqués par les dirigeants du secteur industriel, notamment, sur la perception attendue des résultats de la certification en termes de retombées commerciales (accroissement de part de marché, augmentation du nombre de clients), alors que c'est ce qui en motive principalement le choix au départ.

Devant l'abandon progressif de ce système de management, les acteurs économiques de la certification (DRIRE, CCI, organismes certificateurs, etc.)<sup>24</sup> ont constitué plusieurs moyens « pour optimiser le retour sur investissement » (Rolland, 2009). D'autres, encore, (ADEME)<sup>25</sup> ont élaboré des outils d'aide à l'accession des normes, sous la forme d'étapes successives, qui sont ainsi mieux adaptées à ce petit format d'entreprise.

Du coup, ceux qui ont maintenu ce système de management, de surcroît sur le long terme, apparaissent aujourd'hui comme « atypiques ». Mais alors, quelles sont leurs principales motivations ?

### 2.3.2 La qualité, l'un des tout premiers outils organisationnels

Lorsqu'une entreprise décide d'implémenter *la qualité* au sein de son fonctionnement, c'est parce que, dans la plupart des cas, elle souhaite mettre tout en œuvre pour montrer qu'elle se soucie des besoins de ses clients et vend des produits de qualité (Lambert & Ouedraogo, 2006). Par ce moyen, elle affiche aussi sa détermination à évoluer, à s'adapter, selon un environnement changeant, car son objectif premier est de maintenir pérenne son activité. Aussi dans cette quête de l'adaptabilité, va-t-elle se mettre à la recherche de tous les outils qui puissent la guider dans les changements à engager.

L'intérêt majeur de *ce dispositif de management de la qualité* réside dans le fait qu'il permet aux entreprises de disposer d'une part, d'une méthode de formalisation, par écrit, des données inhérentes à leurs différentes tâches professionnelles et d'autre part, d'une prise de conscience de l'ensemble de leurs savoir-faire. (Maurand-Valet, 2004). Ainsi, la gestion des connaissances passe-t-elle par une codification des savoirs et savoir-faire comme nous l'avons expliqué au paragraphe traitant de l'innovation organisationnelle (Martin & Tanguy, 2011).

---

<sup>24</sup> Direction Régionale de l'Industrie et de la Recherche, Chambre de Commerce et d'Industrie.

<sup>25</sup> Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie.

De plus, avec la certification comme moyen de validation du bon respect des procédures (Lambert & Ouedraogo, 2010), qui correspondent au cahier des charges établi par l'entreprise elle-même (c.à.d. le manuel de référence), le système offre l'assurance d'une plus « *grande régularité par une meilleure maîtrise des processus* » (Messeghem, 2001).

Ce système de management est apprécié par tout dirigeant ou manager qui a des responsabilités de gestionnaire, car il permet de disposer d'outils rigoureux pour évaluer le travail réalisé en interne, et de gérer l'organisation dans son ensemble soit, à la suite d'une reprise d'activité (pour la restructurer) soit, pour la faire évoluer grâce à « la vision à long terme » que ce système procure (Maurand-Valet, 2004).

L'effet d'*apprentissage* est un axe qui est généré par la mise en œuvre de normes. Pour Mionne (2006), il s'agit de l'apprentissage collectif de l'organisation, pour Paradas (2005) et Messeghem (2001), c'est celui des managers qui prime sans toutefois oublier de l'organiser pour les autres acteurs de ces petites structures. Lambert & Ouedraogo (2010), quant à eux, révèlent l'aspect dynamique de l'apprentissage à travers les caractères « mécanistes » que donne le système de management de qualité. Ils constatent que le déploiement de la norme ISO 9000 « renforce et développe les routines organisationnelles », responsables des économies de ressources, mais aussi de l'apprentissage provoqué par la répétitivité de leur usage.

Au-delà des atouts et avantages que nous venons d'énumérer, il reste un point négatif à évoquer, c'est le coût du déploiement de la norme qui demande : la désignation d'un responsable, des frais d'organisation, de transformation de type bureaucratique, les tarifs d'accompagnement d'un consultant, le stress engendré par ces changements organisationnels, et sans oublier les frais récurrents pour la certification bi annuelle. Ce sont toutes ces implications financières et humaines qui, très souvent, font barrage au passage à l'acte (Maurand-Valet, 2004 ; Messeghem, 2001).

Mais, tout comme l'ont précisé dans leur analyse Lambert & Ouedraogo (2010), il est tout à fait possible d'alléger les charges de cette mise en œuvre, ce qui peut être très appréciable pour les petites entreprises. En effet, lors de la réalisation du référentiel un ciblage de certaines des rubriques peut être effectué afin d'alléger certaines des procédures reconnues trop « bureaucratiques », cela va aider le dirigeant, souvent en charge aussi de cette tâche, à poursuivre la norme tout en maintenant son activité et son attention auprès de ses clients.

L'ensemble de la littérature, qui a abordé l'étude de ce système de qualité, tend à prouver que les moyens et fondements de cette norme ISO 9000 sont fortement appréciables, surtout lors de périodes de grands changements économiques (Rolland, 2009 ; Mionne, 2006 ; Maurand-Valet, 2004 ; Messeghem, 2001, 1999). Tout comme les ont vécus les caves coopératives du Languedoc-Roussillon de 1980 à 2000 (Touzard, 2011, 2003 ; Université d'été, 2006 ; Juge 2001). Ces auteurs évoquent le fait que cet outil aide à élaborer un diagnostic de l'état de l'entreprise (matériel et humain), puisqu'il recense les capacités et ressources de la structure et consigne également ses connaissances et savoir-faire. Le dirigeant peut alors aisément concevoir une stratégie bien adaptée à l'organisation.

Ce système managérial est apparu dans les années 80. Il a subi depuis plusieurs modifications<sup>26</sup>, et ce n'est pas le seul à pouvoir aider le dirigeant dans la gestion de son activité. Souvent, d'ailleurs, le choix de *la qualité* avec la norme ISO 9000, par le chef d'entreprise, déclenche chez lui une volonté de poursuivre ce type de méthodologie pour parfaire l'évolution de sa firme et arriver à se différencier sur le marché.

Pour Temri (*verbatim*, 2012), *la qualité* est la première étape vers une démarche de développement durable. Elle prétend qu'après la prise de conscience de la nécessité de la mise en œuvre de la qualité, le dirigeant s'interroge sur le respect de l'environnement, puis, sur les considérations sociales et sociétales. Toutefois, ces nouvelles problématiques qui attirent l'attention du dirigeant émergent sous la pression de l'opinion publique et de la contrainte gouvernementale (Temri, 2012) et rarement de sa propre volonté.

Quels que soient les secteurs d'activité, toutes les industries ont été confrontées, un jour ou l'autre, à la nécessité d'administrer ses déchets ou à trouver des mesures pour ne pas gêner son environnement proche suite à diverses pollutions qu'elles ont pu générer. En intégrant un système de management de l'environnement (SME) tel que celui proposé par la norme ISO 14000<sup>27</sup>, ces entreprises ont appris à maîtriser les effets nuisibles de leur activité sur leur environnement « naturel » (au sens de Janicot, 2004) mais en même temps ont aussi amélioré *la qualité* de leurs procédés de fabrication et l'image de leur établissement. Sur la

---

<sup>26</sup> La 1<sup>ère</sup> version est parue en 1987, la dernière version disponible est celle de 2008 mais une nouvelle version est prévue pour 2015, Source : Afnor.org.

<sup>27</sup> Cette norme ISO 14000 a pour objectif d'aider les entreprises à gérer l'impact de leurs activités sur l'environnement et à démontrer l'efficacité de leur gestion.

viticulture, l'utilisation de pesticides et d'engrais chimiques (Chiffolleau, 2004) ainsi que le traitement des eaux usées, par les coopératives, ont très vite été pris en considération par les acteurs et ce dès le début des années 90 (informations FRCCV du LR<sup>28</sup>, 2011, études du ministère de l'environnement, 2010).

Certains travaux qui analysent les normes ISO, confirment la remarque de Temri (2012). La norme 14000, par exemple, s'imbrique bien à la norme 9000 puisque la conception de ce système de management environnemental est en fait une transposition des règles et des procédures de celui de la qualité. Il s'agit d'une extension à la protection de l'environnement des dispositifs de management de la qualité (les outils et la culture) où est principalement prise en compte la réduction de la consommation d'énergie et des matières premières, et la gestion des déchets et des rejets (Reverdy, 2005).

À travers la conduite d'un système de management de l'environnement, nous retrouvons certains aspects organisationnels de la norme 9000 comme, par exemple, la planification d'améliorations administratives, d'actions correctives dans les tâches de travail ou la mise en place de formations, cette fois, en matière d'environnement (Reverdy, 2005). En fait, les apprentissages antérieurs notamment ceux réalisés en matière de management par la qualité servent de base au SME (Reverdy, 2000). Reverdy constate que l'organisation profite ainsi « *du langage, du système de conventions et des instruments de coordination construits* » à l'occasion de la norme de qualité (2002) et stipule que sa « *bonne appropriation est une condition déterminante de la réussite du projet de SME* » (2005).

La littérature nous révèle l'existence de plusieurs autres systèmes ou normes - ISO 22000, EMAS, Norme AB, ISO 26000 - qui poussent l'entreprise, quelle que soit sa taille, à s'organiser différemment à la fois pour faire évoluer son fonctionnement qui la rend plus compétitive, plus pérenne, mais aussi afin de communiquer : qui elle est devenue... C'est aussi l'autre avantage de la certification que proposent ces normes. Il s'agit de la preuve « finale » de la mobilisation de la firme sur les terrains de la qualité, de l'environnement, ou du développement durable (environnement-social-sociétal).

---

<sup>28</sup> Fédération régionale des caves coopératives viticoles du Languedoc-Roussillon, avant leur fusion avec la Fédération des coopératives agricole du LR sous l'intitulé Coop de France (août, 2012)

Il est certain que le dirigeant de petite industrie dispose, à portée de main<sup>29</sup>, d'une multitude d'outils pour l'aider à se différencier sur son marché mais aussi pour tenter d'en pénétrer de nouveaux. Quelle que soit la vision qu'il a de son entreprise et le futur qu'il entrevoit pour elle, il peut structurer en fonction de son activité et de l'évolution de son environnement différentes stratégies. Sur ces petites entités, même s'il est souvent question d'actions ponctuelles, ces actions innovantes modifieront systématiquement l'ensemble de la gestion de l'organisation.

Au-delà de l'effet organisationnel de ces normes de *qualité*, environnement... leur choix et leur mise en œuvre traduisent bien un enjeu stratégique que nous proposons de voir dans le paragraphe qui suit.

### 2.3.3 La qualité, comme outil de stratégie en TPE

D'après la littérature, les méthodes de gestion par la qualité sont reconnues comme une source d'avantage concurrentiel, car elles aident les clients à avoir confiance dans le produit, et donc dans l'entreprise qui en est à l'origine (Reverdy, 2005 ; Maurand-Valet, 2004 ; Messeghem, 1999).

Puisque la méthode de la qualité a pour objectif de « *donner confiance aux clients* », nous pouvons donc considérer cette variable *qualité* comme un facteur stratégique, car elle a permis, dans les années 80, « *de passer de stratégies offensives fondées sur le gain de parts de marché à des stratégies défensives fondées sur la satisfaction et la loyauté des clients* » (Messeghem, 1999).

Si nous disons que la *qualité* aide à l'amélioration de la performance de l'organisation, nous lui donnons un rôle stratégique (*ibid.*). C'est pourquoi, nous avons retenu l'approche de Messeghem qui permet d'envisager la *qualité* sur chacune des stratégies génériques (*ibid.*). Cet auteur s'est appuyé sur les avancées de Collignon et Wissler (1988), qui, en se basant sur les travaux de Porter (1980, 1991), ont étudié la relation stratégique entre qualité et stratégie générique comme ils l'expliquent avec le tableau n° 10.

---

<sup>29</sup> Car les institutions professionnelles, fédératives, politiques, gouvernementales, européennes se mobilisent pour accompagner et financer la plupart de ces outils.

**Tableau n° 10 : Qualité et stratégies génériques**

Stratégie générique	Aspects de la qualité privilégiés	Objectifs liés à l'amélioration de la qualité
<b>Domination globale par les coûts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conformité (absence de défauts, de dys-fonctionnements,...)</li> <li>- Recherche d'innovations de procédés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction des coûts de production</li> </ul>
<b>Différenciation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conception (positionnement du produit par rapport à ceux proposés par les concurrents)</li> <li>- Recherche d'innovations de produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accroissement de la fidélité de la clientèle</li> <li>- Augmentation de la marge unitaire par relèvement du prix de vente</li> </ul>
<b>Concentration</b>	Mix de conformité-conception	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pénétration de segments rentables</li> <li>- Accroissement de la fidélité de la clientèle</li> </ul>

(Source : Collignon et Wissler (1988) cités par Messeghem, 1999)

Messeghem (1999) expose dans cette recherche, l'évolution des idées c'est-à-dire le passage d'une « *incompatibilité de combiner des stratégies génériques* » (Porter, 1980) à la possibilité d'en « *conduire deux simultanément, selon la nature du contexte* » (Hill, 1988). Pour notre développement, c'est de la finalité de ce travail que nous retenons la possibilité « de combiner les stratégies génériques », et donc les aspects de la *qualité*. Cette approche, donne plus de souplesse en termes de management au dirigeant de la petite entreprise, mais l'engage, quelle que soit la combinaison retenue, dans une recherche d'innovation de procédés.

La mise en œuvre de *la qualité*, dans les années 80-90, était considérée comme une variable majeure de stratégie. Pourtant certains auteurs comme Igalens & Penan (*cités par Messeghem, 1999*) ont dit que la normalisation était un frein au processus d'innovation à cause de *son caractère collectif* qui doit obligatoirement aboutir à la transmission des procédures internes dans le domaine public, sur une large diffusion, ce qui éloigne du caractère confidentiel du principe d'innovation. Toutefois, les outils et l'état d'esprit que demande sa mise en œuvre amènent, systématiquement, des changements et des actions innovantes au sein de la firme, qui est en quête de nouveaux moyens organisationnels et managériaux. À travers cette notion de *qualité*, l'entreprise exprime la volonté de mieux s'adapter aux évolutions de son environnement (Marchesnay, 2011 ; Leroy, 2008).

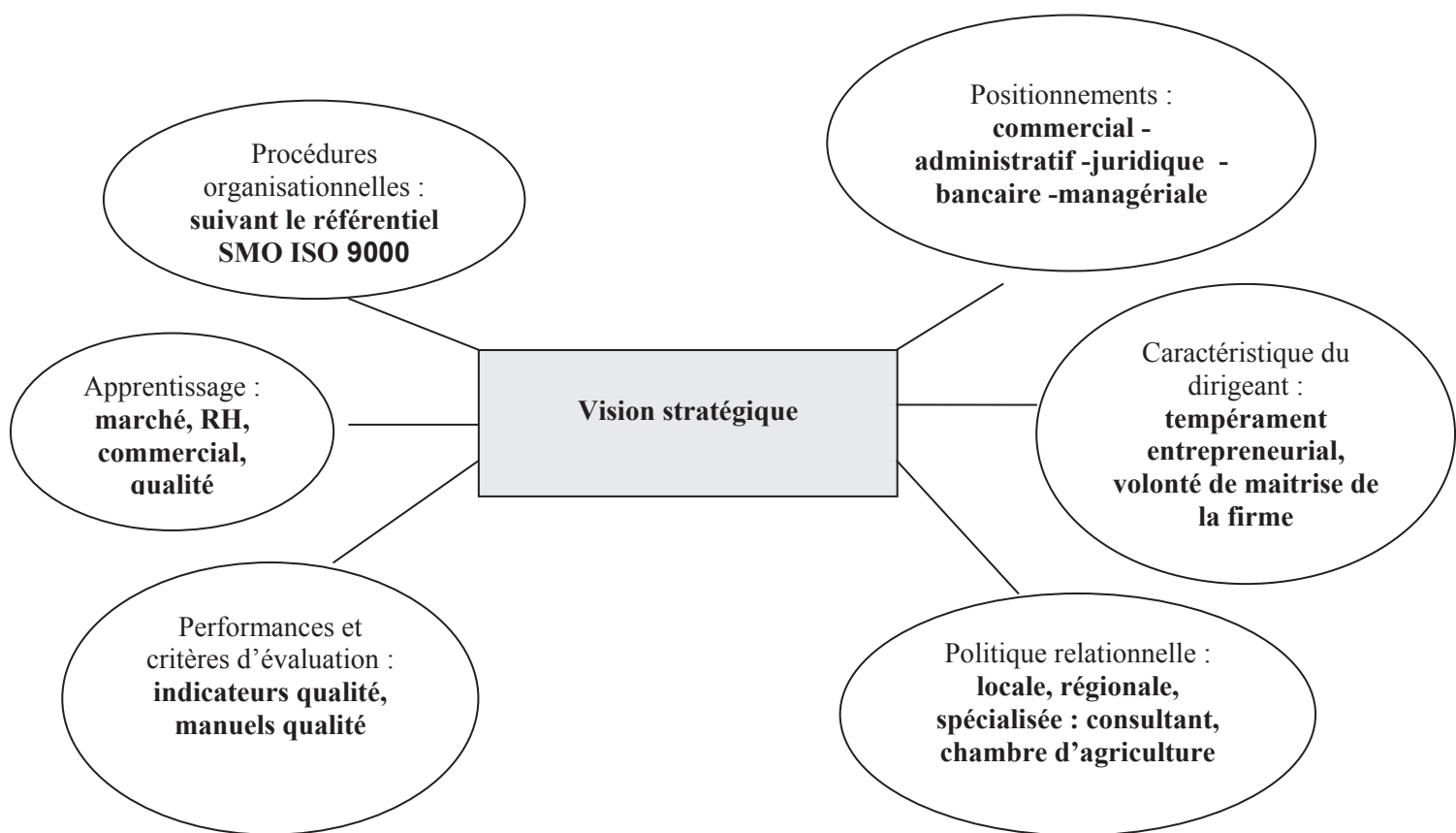
L'émergence de ce principe de *qualité* au sein de l'organisation fait l'objet de considérations multidirectionnelles. En effet, comme le rappelle Messeghem, la représentation de la *qualité*, dans ces années, est celle des clients et non pas celle des membres de l'organisation (1999). Sur les formats de la petite entreprise ces considérations émanent de la pensée stratégique d'un seul individu, le dirigeant au tempérament entrepreneurial. (Julien & Marchesnay, 2011 ; Mintzberg, 2009 ; Drucker, 1985).

Cette pensée stratégique est le fruit de l'image de l'entreprise, que le dirigeant s'est forgée, et de la vision évolutive qu'il souhaite projeter dans le futur. Mintzberg précise que « *cette vision sert à la fois d'inspiration et de guide ou d'idée directrice* » (2009). Verstraete, lui, différencie les termes de *vision stratégique* et de *pensée stratégique*. Le premier évoque la recherche et la construction des intentions, et le second sa formulation (1999).

Nous nous sommes inspirés des travaux de Verstraete, (1999) et de Mintzberg (2009), pour comprendre le fonctionnement de la *pensée stratégique*. Nous avons élaboré la figure n° 4 pour tenter d'en cerner les principaux éléments de son processus de formulation notamment, dans le cas où le dirigeant fait le choix du système de management par la *qualité* lors d'une reprise d'activité.



**Figure n° 4** : Conception stratégique de la *qualité* par le nouveau dirigeant



(Source : inspirée des travaux de Verstraete et Mintzberg)

Nous découvrons grâce à cette illustration, que le dirigeant pense à donner une ossature, un système de gestion à la firme par le choix de procédures organisationnelles et managériales qui l'aideront à intégrer *la qualité* à tous les niveaux de l'entreprise. Nous voyons aussi qu'il essaie de comprendre le fonctionnement de l'entité mais aussi du marché à travers la création de critères d'évaluation et la considération de son apprentissage et du développement de son réseau. Les concepts retenus pour définir cette vision stratégique traduisent également une volonté de *contrôle* de la part du dirigeant (Julien & Marchesnay, 2011, Paradas, 2005).

Effectivement à l'aide de la schématisation de cette pensée, orientée *qualité*, nous constatons une nouvelle fois que le dirigeant souhaite maîtriser l'information, être présent dans tous les « systèmes d'action » qui vont être mis en œuvre lors de cette normalisation ISO 9000. En déployant ce système de management, il souhaite construire ou améliorer les composants de l'organisation qu'il vient de créer ou de reprendre.

D'après Verstraete, construire une vision stratégique est un gage de réussite pour l'entrepreneur car en imageant les éléments d'une stratégie, il incorpore le passé et le présent de l'organisation, il utilise son expérience, il recherche des informations pour répondre à ses préoccupations (1999). Pour cet auteur, « *le principal guide du créateur est l'image qu'il se construit de l'organisation qu'il impulse* » (*ibid.*), et plus cette image est précise et claire, et plus le dirigeant est performant. Cette vision est un élément important pour l'évolution d'une TPE, surtout dans un contexte de management par la *qualité*, car elle permet de considérer en un même temps l'amélioration des procédés (l'aspect organisationnel), des produits (l'aspect commercial) et des individus qui y participent (l'aspect gestion des ressources humaines). Cela témoigne, finalement, de l'existence d'un système d'apprentissage de la stratégie pour cette catégorie de dirigeant.

Le système de management *qualité*, replacé dans le contexte des années 80 – 90 et sur le secteur de la viticulture, paraît être encore aujourd'hui une innovation radicale, stratégique, pour les coopératives qui l'ont accepté. En 2006, au cours d'une université du vin, l'agronome et ingénieur Hannin insistait encore sur l'urgence de « *pratiquer le marketing et la stratégie* » (actes du colloque, 2006). La *qualité* aura été, à cette époque, un levier d'innovation pour l'ensemble des TPE.

### Conclusion du 2.3

Nous avons, au cours de ce paragraphe, essayé de montrer comment dès les années 80-90, le système de management *qualité* avec la norme ISO 9000, est devenu l'outil de management adapté aux petites entreprises de l'agroalimentaire.

Ses effets organisationnels et marketing, ont permis aux dirigeants d'intégrer *la qualité* au sein de leur organisation : par la création ou l'amélioration des procédés, par la commercialisation de produits répondant aux exigences de la clientèle, mais encore pour disposer d'un moyen de communication (certification) qui permette de se différencier à la fois sur le secteur et sur les marchés.

Le SMQ paraît être l'outil adapté à la petite entreprise qui espère faire évoluer son activité, et conduire une stratégie qui lui soit propre. Il provoque et génère indubitablement la dynamique d'innovation par les changements et modifications que ce système demande. *La qualité* comme enjeu stratégique, est une autre considération que nous avons évoquée

notamment comme le lien entre les différentes composantes d'une vision stratégique managériale. Tout comme Drucker (1985), nous pensons, encore aujourd'hui, que « *la stratégie elle-même est l'innovation* ».

Ce système de management, par la *qualité*, est considéré comme le premier, le plus connu et le plus pratiqué des outils managériaux formalisés (Lambert & Ouedraogo, 2006 ; Delchet, 2003). D'autres lui ont ensuite succédé, ou dirons-nous plutôt sont venus le compléter, pour mieux répondre aux nouvelles exigences environnementales et sociales.

Quels sont ces *nouveaux*<sup>30</sup> outils managériaux qui peuvent aider à la mise en œuvre de stratégies d'innovation ? C'est ce que propose d'aborder le paragraphe 2.4 suivant.

## 2.4 Les enjeux environnementaux comme ressort stratégique

### 2.4.1 Éléments de contexte et de définition

Déjà en 1985, Drucker évoque l'utilité de problématiques *écologiques* que les entrepreneurs ont dû rapidement prendre en compte, soit pour se maintenir sur le marché, soit pour se positionner sur de nouveaux créneaux ou niches. Ces nouvelles considérations leur ont même permis, sur toute une période, d'exercer un quasi-monopole (1985).

Le temps a passé, les choses ont évolué, aujourd'hui au-delà de recherches de solutions économiques ce sont des réflexions environnementales et sociales, toutes groupées sous le terme générique de *développement durable*, qui interpellent dorénavant bon nombre d'entrepreneurs. Pour demeurer *entrepreneur*, il faut créer continuellement de la valeur pour l'entreprise, et pour soi, ce qui permet d'évoluer conjointement (Verstraete, 1999 ; Drucker, 1985). Pour cela, le dirigeant doit observer une veille continue de son environnement et du marché. Il doit rester à l'affût de toute nouvelle technologie qui surgit et de toutes évolutions économiques de son marché. Il doit générer de nouvelles idées qui puissent l'aider à développer des actions innovantes, et à élaborer de nouvelles stratégies. Au XXI<sup>ème</sup> siècle plus que jamais, ces considérations écologiques sont mobilisatrices pour l'entreprise. Elles peuvent, en effet, être appréhendées comme des facteurs de différenciation, qui ont pour

---

<sup>30</sup> Par rapport aux années 80-90.

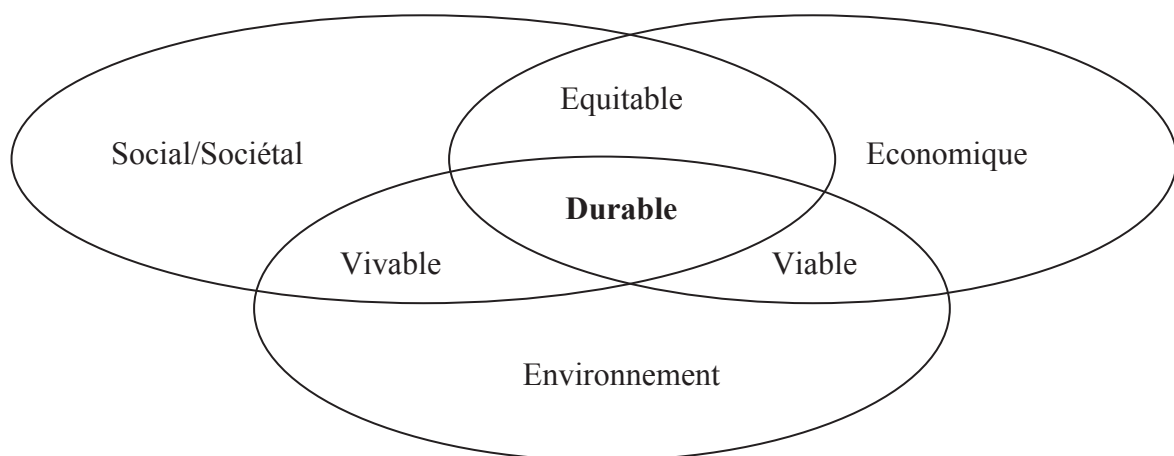
double but le repositionnement de la firme auprès de sa concurrence (Delchet, 2003 ; Wiedemann-Goiran et *al.*, 2003), et l'accès à de nouveaux marchés.

En sciences de gestion, la littérature est prolixe sur cette thématique de *développement durable*, comme nous allons le voir tout au long de ce paragraphe. Pourtant, ce concept de prime abord un peu flou, semble être pour certains chercheurs « *le dernier gadget d'une mode managériale* » (Rhodain, 2007), et pour d'autres « *un concept à manier avec précaution quand il est question d'entreprises* » (Bon, 2009).

C'est en 1987, au cours de la réunion de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, dénommée Brundtland, que le concept a pris corps. Le rapport du comité qui a suivi, intitulé « *Our common future* », a défini le *développement durable* en ces termes : « *un développement qui correspond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures de répondre aux leurs, ... et plus particulièrement les besoins essentiels des plus démunis...* ». Depuis lors, ce sont les termes de ce rapport onusien qui ont servi de référence au monde scientifique.

La schématisation qui illustre le plus souvent cette définition, représente le concept de *développement durable* comme l'intégration de trois sphères. Celles-ci souhaitent réunir l'environnement, le social et l'économie pour faire émerger le durable...

**Figure n° 5** : Le développement durable : intégration de trois sphères



(Source : schéma issu des travaux de Delchet, 2003)

Cette représentation, proposée par la Commission Brundtland, donne en quelque sorte une marche à suivre, qui fait dire à certains auteurs que le concept est déjà en lui-même « *un programme d'action* » (Brunel, 2010).

Effectivement, ce *programme* se destine à un triple objectif. Il recherche l'efficacité économique, l'équité sociale et la préservation de l'environnement « *dans un cadre de bonne gouvernance* » (Delchet, 2003).

C'est en 1992, lors d'une conférence de l'Organisation des Nations Unies (ONU) dédiée à l'éco-développement, appelée « le Sommet de la Terre », que l'élan fût donné.

Avec l'adoption de l'*agenda 21*, ce sont cent soixante-treize chefs d'Etats et de gouvernements qui se sont engagés majoritairement dans le plan d'action global qui leur a été proposé. Ce document, sous-titré « *Stratégie mondiale pour le développement durable* », comporte vingt-sept principes à suivre pour mettre en œuvre *le développement durable*.

Dès cet instant, et sur plan national, l'environnement économique des entreprises a changé. En France, outre les fonds éthiques, de solidarité ou de partage qui se sont constitués, c'est l'entrée en vigueur d'une nouvelle législation qui, dans les années 2000 (par exemple : code des marchés<sup>31</sup>, loi NRE<sup>32</sup>) a voulu modifier totalement « *les règles et les habitudes de l'entreprise* » (Delchet, 2003). Puis, avec l'apparition des agences de notations<sup>33</sup> c'est le comportement des entreprises qui s'est retrouvé évalué selon les trois axes du *développement durable*.

Rappelons-nous, enfin, que c'est à la suite des différents sommets de la Terre (Rio de Janeiro, 1992 ; Johannesburg, 2002 ; Rio +20, 2012) qui ont pour but de définir les moyens de stimuler le développement au niveau mondial, et des assemblées des Nations Unies (New York, 1997), que le monde a pris conscience des nombreux déséquilibres trop souvent générés par l'activité de grands groupes industriels. C'est pourquoi, la société civile s'est mobilisée et a commencé à exercer des pressions ponctuelles mais *durables* à l'encontre des entreprises et ce quel que soit le secteur d'activité.

---

<sup>31</sup> Depuis mars 2001, ce nouveau code prend en compte les critères environnementaux et sociaux dans les appels d'offre publics.

<sup>32</sup> Depuis mai 2001, les entreprises cotées au second marché doivent communiquer leurs résultats environnementaux et sociaux dans leur rapport annuel.

<sup>33</sup> Pour la France la plus célèbre est Vigeo dirigée par Nicole Notat.

Au cours de nos recherches, nous avons pu constater deux sortes de mobilisations : des *boycotts* sous l'impulsion d'Organisations non gouvernementales (ONG), et des *achats engagés* comme les produits équitables, verts, ou issus de l'agriculture biologique (Delchet, 2003). Dorénavant, le monde des affaires, qu'il soit national ou international, est sous observation voire même sous pression des consommateurs citoyens, ou comme les appelle Mathieu, dans ses travaux, des « *consommacteurs* » (2005 ; Delchet, 2005 ; Paradas, 2005 ; Wiedemann-Goiran et *al.*, 2003).

La question qui se pose maintenant concerne l'approche de ce concept par les spécialistes du monde de l'entreprise. Comment aborder et mettre en œuvre le *développement durable* cette fois sur un plan microéconomique ? (Bon, 2009).

Pour Palpacuer & Leroy (2011, 2009), les chercheurs en gestion se sont intéressés au phénomène essentiellement de manière *prescriptive* en considérant : « *les modèles et techniques de gestion par lesquelles les firmes peuvent accroître leurs performances économiques et financières, et traitant en général les dimensions financières, productives, et de mise en marché comme autant de disciplines distinctes.* ». Elles précisent avec regret que « *les conséquences sociales et environnementales des stratégies de globalisation, les valeurs qu'elles véhiculent et la façon dont elles articulent finalités économiques, sociales et environnementales, restent largement inexplorées par les spécialistes du management.* ».

Dès lors, pour nous, se succèdent diverses interrogations : « Quelles sont les frontières de l'entreprise face à ces nouvelles conceptions ? Le temps du management est-il compatible avec les enjeux de durabilité ? Comment l'entreprise définit-elle son périmètre d'engagement en matière de développement durable ? Quels interlocuteurs ou parties prenantes retient-elle ? Comment articuler les enjeux sociaux, économiques et environnementaux ? » (Bon, 2009 ; Palpacuer & Leroy, 2009). Comment assurer la diffusion de ce concept ? (inspirée de Gabriel, 2004) Sur quels fondements théoriques s'appuyer pour codifier et déployer le développement durable ? Le développement durable ne nous invite-t-il pas à repenser « *la nature de la firme* » ? (Aggeri, 2011 ; Lauriol, 2004 ; Wiedemann-Goiran et *al.*, 2003).

Si pour la majorité des entreprises, le concept reste encore peu envisageable pour diverses raisons (financières, organisationnelles, etc.) même en 2012, les entrepreneurs, eux, peuvent peut-être y voir une nouvelle voie offrant de nombreuses opportunités à caractère innovateur à cause notamment de la multiplication des enjeux environnementaux (par ex. : le

changement climatique, la modification de la couche d'ozone, la raréfaction des ressources naturelles, etc.). En effet, le contexte *dynamique* réglementaire créé par ces nouvelles contraintes se retrouve finalement à générer « *des opportunités d'innovation et de changement pouvant conduire à des reconfigurations significatives de certaines trajectoires d'entreprises, comme en témoignent l'émergence d'innovations de rupture dans certains secteurs comme les transports (motorisations hybrides), la construction (bâtiments à Haute qualité environnementale) ou l'énergie (énergies renouvelables)* ». En ce sens, le phénomène de *développement durable* peut alors être considéré comme un moyen d'engagement de l'innovation, et ce, même au sein des plus petites entités. (Abrassart & Aggeri, 2011 ; Berger-Douce, 2011 ; Bocquet, 2010 ; Lauriol, 2004).

L'ensemble de ces interrogations suscite de nouvelles réflexions. Que signifie le *développement durable* pour l'entreprise ? Comment les entreprises traduisent-elles ce concept de *développement durable* ?

D'un point de vue empirique, Mocquet (2004) répond à cette question par le constat qu'elle a réalisé sur la grande firme industrielle. Au niveau de grands groupes, la notion de *développement durable* s'identifie à la prise en compte dans leur fonctionnement managérial et organisationnel, dans leur propre gestion comptable, « *des contraintes externes environnementales et sociales* ».

Elle spécifie que les établissements observés ont tout d'abord introduit les valeurs véhiculées par le concept lui-même, au sein de leur organisation (programme d'entreprise, revue des actions environnementales et sociales réalisées, élaboration d'une charte éthique, adhésion à des programmes éthiques). Ils ont, par la suite, mis en place des règles et procédures (application des chartes, obtention de certification ISO 14 000, EMAS, audits, publications de rapports annuels), et en un même temps ont intégré un système de mesure de la performance (indicateurs, reporting, adaptation du système de motivation). Le prolongement de ce déploiement a ensuite vu l'implantation d'un système de contrôle interactif (partenariat avec des ONG, avancement de projets internes, nomination de responsables), couplé à un contrôle de gestion nouvellement adapté aux consignes de fonctionnement à l'aide de tableaux de bord (Naro & Noguera 2008 ; Mocquet, 2005).

À la lecture de cette étude, nous nous apercevons que les entreprises industrielles ont, en fait, développé une véritable stratégie d'innovation pour prendre en compte les axes de ce nouveau concept.

D'un point de vue théorique, Mathieu (2005) propose une typologie des entreprises qui ont décidé d'intégrer le *développement durable* dans leur gestion. Son travail met en exergue la manière dont les entreprises, à travers leurs dirigeants, parviennent à assimiler des conceptions idéologiques et philosophiques telles que la nature de l'Homme ou la meilleure organisation de la société, présentes dans ce concept. Son cheminement part du principe que le *développement durable* est « à l'image du caméléon, il semble en effet changer de forme et de signification suivant le contexte et les personnes qui l'utilisent » (*ibid.*).

La typologie de Mathieu (*ibid.*) s'établit selon deux catégories de dirigeants. L'une, qu'elle a nommée « *utilitariste* » et dans laquelle seul compte l'aspect financier, celui qui permet de rendre favorablement des comptes à ses actionnaires. L'autre, dite « *déontologique* », qui prône un statut d'agent moral. Cette seconde catégorie met en avant, l'exigence pour l'entreprise de disposer d'« *un fort sentiment de posséder un objectif ou une intention stratégique socioenvironnementale... toile de fond à ses stratégies d'entreprise ou concurrentielles* » (*ibid.*).

Ce chercheur a souhaité compléter cette approche théorique, avec la réalisation d'une étude qualitative auprès de directeurs de grands groupes (tous secteurs confondus). Elle a ainsi pu constater que les pratiques mises en œuvre lors d'un engagement *développement durable* sont essentiellement de nature organisationnelle comme « *le reporting, la souscription au Global compact ou encore la notation par des agences externes.* » qui ne nécessitent pas de modification du produit mais seulement la réalisation et la valorisation d'un diagnostic par un nouveau service de l'entreprise conçu à cet effet ou l'acheminement par les différents pôles de l'entreprise de données inhérentes à leur activité (*ibid.*).

Cette confrontation, avec le terrain, a montré que les entreprises ne peuvent pas adopter de manière aussi stricte l'un ou l'autre de ces positionnements, mais qu'ils se situent plutôt « *à mi-chemin entre les deux* ». C'est à cette seule condition que les firmes engagées dans cette quête des *trois piliers*, trouveront une légitimité à leur nouvelle stratégie, et pourront être qualifiées d'« *entreprise durable* ».

Ces deux approches empiriques et théoriques nous ont permis de mieux saisir la manière dont les grandes entreprises industrielles, premières à être sensibilisées par ces



problèmes de gestion de déchets et de pollution, l'ont organisé pour prouver à la société civile qu'elles se sentaient concernées et responsables sur le champ environnemental, puis social.

Nous complétons, cette avancée empirique, à l'aide des travaux de Pavelin & Porter, qui ont observé le comportement de certaines entreprises *anglaises* du secteur industriel, lors de la mise en œuvre de ces nouvelles préoccupations qui lient l'environnement au social et à l'économie (avec par exemple la CSP<sup>34</sup>) (2007). Ils démontrent que la réussite de ce type d'innovation est apparemment effective à condition de prendre en considération la nature des entreprises - la grande taille et l'ancienneté – et de développer certaines des caractéristiques (internes et externes) de l'entreprise à travers principalement l'amélioration de processus organisationnels - processus de fabrication, de valorisation de l'image de la firme, de suivi de la réglementation, de recherche d'informations et de financement public, de relation avec les universités, etc. - plutôt que de mettre sur le marché de nouveaux produits ou emballages (*ibid.*). À la suite de leurs observations, nous remarquons que le *développement durable* se structure principalement autour de processus organisationnels plutôt que sur le produit lui-même.

Au regard de cette littérature, nous constatons que ces problématiques ne sont pas nouvelles, mais que dorénavant elles sont génératrices de nouveauté en termes de stratégie et de management pour l'entreprise (Aggeri, 2011 ; Berger-Douce, 2011 ; Nidumolu & Prahalad, 2009). C'est-à-dire qu'elles vont envisager différemment leur manière de travailler, ainsi que les processus de fabrication de leurs produits, voire, même, les matières premières et composantes afin de ne plus nuire à l'environnement d'autrui et de la Nature (Noci & Verganti, 1999).

En effet, il est souvent question de prise en considération de la réglementation des normes de conformité, de la création de plateforme d'échanges (c.à.d. des réseaux) ou de recherche de partenariats et de soutiens publics (à partir de subvention, de mesure fiscale adaptée), d'amélioration de modèles de services ou d'utilisation au quotidien d'énergies propres (par exemple : le solaire, le vent). Le but visé est le réajustement de l'environnement

---

<sup>34</sup> Ici dans le cas présenté il s'agit de la CSP : Corporate Social Performance en Angleterre correspondrait à notre RSE, Responsabilité Sociétale des Entreprises française (Commission européenne, définition Livret vert (Commission Green Paper 2001 "Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility »).

professionnel (fournisseurs, experts, clients) mais aussi de modifier le regard de la concurrence grâce à sa nouvelle image. Tout ceci avant même... de produire.

Aujourd'hui, certains auteurs présentent *le développement durable* comme la pierre angulaire de l'innovation, et n'hésitent pas à dire que seules les entreprises qui s'engagent sur cette voie disposeront, dans le futur, d'avantages concurrentiels. Pour cela, les firmes vont devoir repenser une nouvelle stratégie fondée d'abord sur une refonte de leur fonctionnement organisationnel, puis celles de leurs produits, des technologies et des processus (Nidumolu & Prahalad, 2009).

Finalement, le constat que nous faisons montre que l'intégration de ce concept est appréhendée par ces grandes firmes tout d'abord en fonction de leurs moyens (financiers, humains, autres). C'est donc à ce prix, que, légitimement, elles peuvent s'afficher différemment sur leur marché.

Depuis 1992, nous l'avons vu, *le développement durable* occupe la scène économique et scientifique mondiale. Nous avons, depuis, l'impression d'assister à une véritable guerre éthique, où les gouvernements tentent de modifier le comportement de leurs citoyens, et les citoyens tentent d'infléchir les pratiques de leurs entreprises.

Nous allons voir maintenant comment l'entrepreneur, et la petite entreprise, décline les principes de l'agenda 21, et arrive à envisager ces nouvelles contraintes *environnementales* au sein de leur petite activité.

#### 2.4.2 Description du phénomène sur la petite entreprise

Comme le font remarquer Marchesnay (2009) et Bocquet (2010), le concept de *développement durable* semble s'être transformé en un double enjeu de compétitivité / légitimité ou de compétitivité / responsabilité pour les très grandes entreprises, et même si le champ d'action de ce concept paraît toujours aussi vaste et peu délimité (Marchesnay, 2009). En évoquant principalement les enjeux du *développement durable*, ces chercheurs pensent en fait à l'attitude des petites entreprises face à cet encore *nouveau* phénomène. Comment les petites entités, elles, peuvent-elles bien l'aborder ?

Ces deux mêmes auteurs précisent que peu d'études approfondies ont été menées sur de très petites firmes (TPE), au sujet de cette thématique de *développement durable*. Pourtant, s'engager dans une telle démarche revêt pour la petite et la moyenne firme de nombreux atouts concurrentiels, comme un repositionnement du produit ou de l'image de l'entreprise comme l'indique Bocquet (2010).

Effectivement, les quelques travaux, qui ont analysé ce concept sur les petites et moyennes entreprises, ont mis en évidence l'absence d'engagement des plus petites à cause justement : de leur taille et des moyens financiers et humains qu'elles pensent devoir engager pour cette démarche (Berger-Douce, 2008, 2009 ; Paradas, 2005). Pour celles, qui souhaitent franchir le pas, la difficulté réside dans l'appréhension de nombreuses idées reçues sur ces *nouvelles* considérations environnementales et sociales (Berger-Douce, 2008). Sans oublier bien sûr, la nature du secteur d'activité (tertiaire, service, etc.) qui peut rendre cet engagement plus compliqué dans son élaboration (Ceccaldi, 2009).

D'après Bocquet (2010) et Stephany (2005), ce sont les enjeux environnementaux qui sont les premiers à être envisagés, par les entreprises françaises, lors d'une démarche de *développement durable*. Ensuite, ce sont des enjeux de compétitivité et de responsabilité qui sont visés. C'est la perspective de détenir ces atouts qui motivent les PME et leur donnent la volonté de l'intégrer comme stratégie. Plusieurs raisons et motivations ont été répertoriées, nous proposons, ci-après, celles qui nous paraissent être les plus représentatives.

Les raisons qui peuvent inciter une firme à s'engager sur l'axe de la *compétitivité*, sont les suivantes :

- « *les contraintes réglementaires présentes ou à venir* (Ceccaldi, 2009 ; Lefebvre & Mompas, 1999) *et / ou les opportunités de baisse de coûts, car le fait de polluer est onéreux pour le contribuable ;*
- *les demandes d'achat écologique ou bio ;*
- *la pression de la société civile ;*
- *la valorisation de ressources et compétences détenues par la firme. »*

(Bocquet, 2010).

Les motivations qui incitent à s'engager sur l'axe de la *responsabilité* sont de cette nature :

- « *l'écoute de ses partenaires, clients, salariés, ceux qui souhaitent une éthique environnementale et sociale de la part de l'entreprise ;*
  - *le respect de l'environnement local ;*
  - *la participation au développement du concept par le biais de l'équilibre entre l'économique, l'environnement et le social. »*
- (Bocquet, 2010)

Berger-Douce (2008) confirme cette analyse. De son point de vue, il semble évident, et ce, quels que soient les secteurs d'activité, que l'engagement de ces petites entités réside principalement dans une volonté : de réduction de leur consommation d'énergie, de réduction des frais de la gestion de leurs déchets, ou d'élaboration d'actions de prévention de la pollution ou de l'invention d'options de transport durable afin de communiquer une nouvelle image de leur entreprise et de son fonctionnement. Comme nous pouvons le constater, les enjeux restent d'abord économiques avant d'être éthiques.

La nécessité de déployer un système de management environnemental (SME<sup>35</sup>) s'oriente, aussi, vers la recherche de nouveaux partenariats (public / privé), et la volonté de développer l'image de marque de la société avec, par exemple, l'introduction de la notion de sauvegarde de l'environnement dans la politique de communication et de ses objets. Même si en parallèle ces entreprises ont cherché à réduire certains composants de leur produit, à modifier leur emballage (recyclable) ou à transformer leur processus de fabrication, leur objectif premier a été de valoriser l'image de la firme (Noci & Verganti, 1999).

Ensuite, rappelons-nous que la gestion d'une petite entreprise reste toujours plus compliquée, parce que les axes de son fonctionnement sont centralisés et que c'est la personnalité de l'entrepreneur qui *modèle* autant qu'elle s'y adapte l'organisation de son affaire, « *d'abord l'organisation humaine ensuite l'organisation technique* » (Marchesnay, 2013). Le tout est de connaître l'état d'esprit, la vision et l'éthique de cet individu, non moins incontournable.

Dans ce sens, Marchesnay en s'intéressant, en 2009, aux comportements des entrepreneurs face à ce concept, a fait apparaître le *développement durable* comme une véritable « *préoccupation* » pour ces dirigeants de TPE, à cause bien sûr de leur présence et

---

<sup>35</sup> SME : c'est le système de management environnemental identifié notamment en Europe avec la norme Iso 14001 (Afnor, 2013).

participation sur le marché (la vente de produits ou services). Pour arriver à décrire le profil de ce type d'entrepreneur, l'auteur a pris comme champ de référence une formule qu'il a appelée : « 4 P ». Elle est basée sur les quatre mots-clés que sont : Protection, Patrimoine, Pérennité et Profitabilité. Elle permet ainsi de prendre en considération le duo compétitivité / légitimité qui se trouve également engendré par le *développement durable*, mais cette fois selon la vision du « *chercheur en entrepreneuriat* ». C'est-à-dire une vision qui tient compte d'une classification propre aux entrepreneurs et qui est élaborée selon quatre axes : le « *notable* », l'« *isolé* », le « *nomade* » et l'« *entreprenant* ». De cette façon, le chercheur peut appréhender la vision, l'éthique et l'esprit du dirigeant confronté à ce concept (*ibid.*).

Au cours de son analyse, l'auteur stipule que le dirigeant de TPE établit une représentation de ce concept à travers « *ses propres valeurs et aspirations* » mais, aussi, à partir de la justification qu'il va devoir présenter aux « *autres* » (*ibid.*). C'est pourquoi, l'auteur a dû élaborer une nouvelle typologie cette fois à partir de : « *ce qu'il est (la personne, l'identité), ce qu'il fait (l'acteur, son personnage) et pourquoi il le fait (l'individu, son ego)* » (*ibid.*). L'observation de dix TPE occidentales a fait émerger quatre profils tous issus du *tempérament* de l'entrepreneur et a également déterminé que le dirigeant n'était pas verrouillé dans une catégorie mais pouvait aussi être tour à tour : « *militant, écolo, ménager et aventurier* ». Les préoccupations du premier sont orientées vers l'extérieur de son organisation, « *il s'insère et s'engage dans des réseaux plus ou moins institutionnels* » pour acquérir de la légitimité. L'attention du deuxième est, elle, centrée sur sa propre organisation, il cherche à « *ménager* » ses ressources et est en quête de compétitivité. Le troisième est celui le moins organisé et le moins impliqué dans des réseaux, sa préoccupation majeure est la recherche de l'authenticité. Quant au quatrième et dernier profil, celui-ci décrit un personnage très organisé qui « *sait tirer parti des occasions d'affaires, liées à des nouveautés techniques ou commerciales touchant aux questions de développement durable, lui est en recherche de singularité* » (*ibid.*). Grâce à cette nouvelle étude, nous pouvons dire que l'innovation « verte » sur ces petites tailles d'organisation, se cadence au rythme des décisions de son « seul » dirigeant, qui agit donc en fonction de ses idées, ses relations, et de son caractère reconnu par certains auteurs comme les principaux moteurs de la conceptualisation de l'innovation classique (Boldrini & Chéné, 2011 ; Marchesnay, 2009).

Grâce à ces grilles de lecture, et à travers les différentes attitudes, comportements, mis en avant par Marchesnay (*ibid., op.*), nous comprenons mieux les réactions et motivations de ces entrepreneurs envers cette démarche. L'auteur précise que si ces personnages s'engagent,

c'est en réalité qu'ils recherchent pour leur petite organisation la protection de leur établissement, la sauvegarde de leur patrimoine, la pérennité de leur activité et bien sûr leur profit personnel.

Une fois le profil de la TPE dessiné, nous poursuivons l'observation avec quelques expériences issues de petites firmes de l'agriculture, qui se sont mobilisées sur cet axe de *développement durable*. Cette fois, notre attention se porte sur les pratiques qu'elles ont pu déployer sans oublier d'évoquer leur clé d'entrée.

D'après Bocquet (2010), la petite entreprise de l'agroalimentaire est attirée tout d'abord par la bonne maîtrise de ses pratiques agricoles, par exemple comment elle va pouvoir réduire son impact sur l'environnement « naturel » (au sens de Janicot, 2004). Pour atteindre cet objectif, l'auteur indique que cette TPE a débuté par un partenariat instauré avec ses agriculteurs - ce sont en fait ses fournisseurs - sous l'intitulé « *filière maîtrisée* ». Cet accord impose le respect des règles de qualité, de traçabilité et de protection de l'environnement.

Puis, en un second temps, l'entreprise a décidé d'implanter en son sein une norme ISO 14001, pour mieux maîtriser ses déchets et ses rejets.

Enfin, en un troisième temps, cette petite entreprise a signé, comme les grandes, le Pacte Mondial de l'ONU. Il aurait été intéressant, pour notre analyse théorique, de connaître le temps (les dates, les périodes) qui a été nécessaire pour la mise en œuvre des différentes étapes de ce projet organisationnel, citées par cette étude (Bocquet, 2010).

En Languedoc-Roussillon, le secteur de l'agroalimentaire recense près de 80 % de petites entreprises de moins de vingt salariés. (Domergue et *al.*, 2012). C'est pourquoi, Temri et *al.* (2012) ont engagé une enquête auprès de trois cent vingt-deux de ces établissements, pour découvrir leurs pratiques de *développement durable*. Elles ont ainsi constaté que sa mise en œuvre est principalement réalisée à travers des actions marketing (emballage, étiquettes, promotion) et des innovations organisationnelles (normes ISO 14 000, 26000, amélioration des compétences et savoir-faire), et que, d'un point de vue managérial, toutes ces TPE lient les axes du *développement durable* à une démarche d'innovation.

Le concept de l'innovation paraît donc, lui aussi, suivre l'évolution de son époque. Les derniers travaux qui se sont attardés sur l'existence de ce lien entre innovation et *développement durable* ont mis en avant l'effet générateur du *développement durable* sur

l'innovation (Temri et *al.*, 2012 ; Berger-Douce, 2011 ; Aggeri, 2011). Pouvons-nous déjà parler d'innovation environnementale, d'innovation responsable voire d'innovation *verte* ? Certains pensent que oui, à cause spécialement des groupes de pressions et des réglementations gouvernementales qui tentent d'anticiper les effets de la pollution industrielle, même sur les petites entreprises (Temri, 2011 ; Qi et *al.*, 2010 ; Nidumolu & Prahalad, 2009, Noci & Verganti, 1999). Du coup, et d'après Qi et *al.* (2010), ces nouvelles normes à intégrer deviennent au final essentiellement du ressort des dirigeants puisque ce sont eux qui ont l'entière responsabilité de la vision de l'entreprise et de tout changement managérial qui peut l'y conduire.

Les enjeux environnementaux, au fil des années, se sont organisés globalement sous le chapeau du concept de *développement durable*. Nous avons vu que ce concept a été intégré au sein des entreprises à l'aide d'outils que sont les normes et systèmes de management (ISO 14000, EMAS RSE, etc.), et que la dimension environnementale (la protection de la Nature) reste la clé d'entrée de ce concept pour la plupart des firmes, quel que soit leur secteur d'activité ou leur taille.

Nous avons remarqué que ce concept, qui est encore un peu vaste et peut-être pas suffisamment délimité (Marchesnay, 2009), ne gêne aucunement les petites entreprises. Celles-ci, tout en conservant leur spécificité, leur savoir-faire, n'hésitent pas à l'intégrer dans leur fonctionnement, et osent l'utiliser comme moyen stratégique. Avec ces *nouvelles* politiques de *développement durable*, d'autres considérations sont à suivre telles que le respect de l'environnement, la fabrication de produits non polluants, l'utilisation de composants recyclables, la volonté de montrer son attitude respectueuse, d'être l'exemple sur le marché, de gagner / créer de nouveaux secteurs de marchés plus environnementaux.

En conclusion, nous pouvons dire que la prise en compte de ces contraintes environnementales provoque, logiquement, une réorganisation de la firme d'un point de vue managérial et organisationnel. Nous pensons également, comme l'ont évoqué certains auteurs en sciences de gestion (Aggeri, 2011 ; Berger-Douce, 2010 ; Bocquet, 2010 ; Mathieu, 2005, etc.), ceux pris comme référence dans notre travail, que *le développement durable* est un facteur, un ressort pour l'innovation.

## Conclusion de la section 2

« *L'entreprise doit faire des profits, sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, elle mourra aussi, car elle n'aura plus de raison d'être.* » Cette phrase d'Henry Ford date de 1920 (citée par Paradas, 2005), et traduit la volonté de pérennité que tout dirigeant recherche au-delà de la rentabilité. Mais pour maintenir l'activité d'une firme sur une plus longue durée, le chef d'entreprise doit toujours avoir en tête une vision stratégique de son organisation. Même si elle paraît engager un paradoxe, l'innovation demeure bien une stratégie qui par ses remises en questions, ses différentes modifications organisationnelles et managériales, va faciliter la pérennisation de toute activité.

La recherche de la *pérennité* n'est pas le seul facteur déclencheur de l'innovation. Parmi les nombreuses *circonstances* (Julien & Marchesnay, 2011) qui amènent une TPE à s'engager sur la voie de l'innovation, nous avons souhaité en étudier deux autres. C'est le contexte socio-économique de notre cas d'étude qui nous a fait prioriser les facteurs d'émergence que sont la *qualité* et les *enjeux environnementaux* (développement durable), car, sur le secteur agricole, ils sont les principaux moteurs de la mise en œuvre et du maintien de l'innovation (Domergue et *al.*, 2012 ; Berger-Douce 2011, 2008 ; De Woillemont, 2006), et correspondent aux enjeux économiques mondiaux depuis la fin du XX<sup>ème</sup> siècle.

Comme nous l'avons dit au début de cette section, une TPE innove parce qu'elle souhaite répondre aux demandes de ses clients, s'adapter aux marchés, acquérir de nouveaux avantages concurrentiels, être leader, ou bien à la suite de la *sérendipité*, c'est-à-dire des opportunités produites par le hasard (Julien & Marchesnay, 2011 ; Mathieu 2005 ; Delchet, 2005 ; Paradas, 2005 ; Drucker, 1985). Certaines fois, aussi, la TPE se trouve dans l'obligation d'innover pour correspondre aux réglementations gouvernementales, répondre à la pression de ses fournisseurs, ou, tout simplement, traverser les crises économiques (comme celles nombreuses de la filière vitivinicole).

La particularité de ce modèle d'entreprise réside dans le fait que le changement de stratégie - délibérément émergente - reste une activité permanente et quotidienne, à cause notamment de la taille de sa production, mais aussi parce que toute décision ou création de



projet passe par son dirigeant (Domergue et *al.* ; 2012 ; Berger-Douce 2011, 2008 ; Julien & Marchesnay, 2011 ; Temri et *al.*, 2011 ; Jaouen, 2008 ; Nicolas, 2004). C'est ainsi, que nous avons appris que le dirigeant, au tempérament d'entrepreneur, reste l'acteur principal de cette course à l'innovation, et que c'est, lui, le principal facteur déclenchant du phénomène d'innovation. (Domergue et *al.*, 2012 ; Temri et *al.*, 2011).

## Conclusion du chapitre 1

Nous avons, avec ce premier chapitre, tenté de cerner le concept de l'innovation, mais pas de manière générale, nous avons mobilisé les éléments de littérature qui puissent s'adapter le plus précisément au contexte des TPO, et selon une vision stratégique émergente. C'est pour cette raison que nous avons opté pour une démarche contextuelle, qui nous permette d'approcher au plus près la réalité de l'innovation sur les petites organisations.

Au cours du tour d'horizon terminologique (section 1), qui nous a permis de définir les formes (natures et degrés) de l'innovation, nous avons retenu une typologie élaborée à la suite d'une étude faite sur le secteur de l'agroalimentaire et auprès de PME (Domergue et *al.*, 2012). De cette façon, nous avons pu disposer de caractéristiques détaillées selon les axes, matériel (Produit, procédé et conditionnement) et immatériel (organisationnel et managérial), pouvant s'appliquer parfaitement à notre cas. Notre attention s'est ensuite portée sur l'analyse de ces différentes catégories d'innovation, que nous n'avons pas omis de décliner aux TPO tous secteurs confondus puis plus particulièrement à celles du secteur agricole voire de la filière « vins », lorsque cela s'est avéré théoriquement possible. En effet, même si les études sur l'innovation sont pléthores, celles concernant les TPO et plus précisément celles concernant les TPO du secteur vitivinicole sont moins nombreuses (Marchesnay, 2013 ; Domergue et *al.*, 2012).

Rechercher la nature de l'innovation amène également à s'interroger sur les facteurs qui la déclenchent (section 2). Cette partie de notre état de l'art est très importante pour la suite de la construction de notre réflexion, car elle nous a amenés à faire converger tous les facteurs déclencheurs révélés en la personne du dirigeant, à son tempérament et parcours personnel parce que nous sommes sur le champ de la TPO, et en quête de l'élaboration d'une stratégie innovante.

Les différents auteurs que nous avons consultés (Julien & Marchesnay, Eisenhardt & Martin, Le Masson, Le Loarne & Blanco, Mignon, Aggeri, Drucker, Messeghem, Torres, Mintzberg, Cheriet, Temri, Delchet, Naro & Noguerat, Mathieu, Qi, Nidumolu, Prahalad, etc.), nous ont aidés à structurer les principaux facteurs qui poussent une TPO et son dirigeant à mettre en œuvre une stratégie les conduisant sur cette voie de l'innovation. C'est ainsi que trois idées maîtresses sont apparues, successivement, pour décrire l'ensemble des facteurs

déclencheurs existants : la recherche de la pérennité comme valeur organisationnelle, la qualité comme moyen organisationnel et enjeu stratégique, et les enjeux environnementaux comme ressort stratégique.

Nous avons ensuite tenté de décliner ces trois conceptions au niveau des TPE, et lorsque cela a été possible nous avons même rappelé les situations analogues qui ont pu être analysées au sein des TPE ou TPI de la filière « vins ».

L'élaboration d'une stratégie d'innovation en TPO, nécessite de s'attarder sur les critères de son émergence, afin de mieux en saisir chacune des étapes de sa conception. C'est ce que nous nous apprêtons à étudier à l'aide du prochain chapitre.

## **Chapitre 2**

# **Les critères d'émergence d'une stratégie d'innovation en TPO**



## Introduction du chapitre 2

*« An entrepreneurial firm is one that engages in product market innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is first to come up with proactive innovations, beating competitors to the punch. »*

Conception de la « firme entrepreneuriale »

Danny Miller, 1983.

Notre volonté de prioriser la littérature du champ de l'*entrepreneuriat* s'est confirmée à la suite de l'étude faite de certains auteurs, et de la manière dont ils analysent théoriquement ce concept.

Par exemple, la définition de la « *firme entrepreneuriale* » proposée par Miller (1983), se caractérise par les trois dimensions que sont : l'*innovation*, la *prise de risque* et la *proactivité*. Son approche de l'entrepreneuriat nous paraît intéressante car elle détermine comme facteurs majeurs de son fonctionnement l'influence de la personnalité des dirigeants, la portée de l'environnement, sa structure et la stratégie retenue. En ce sens, il apparaît logique qu'en cas de leadership le pouvoir est fortement centralisé et les stratégies implicites. Fayolle (2010) renforce cette idée en précisant que « *l'entrepreneuriat est principalement influencé par le dirigeant du fait de sa personnalité, de son pouvoir et de ses connaissances à partir desquelles des idées innovantes peuvent émerger.* »

Ensuite, Lumpkin & Dess (1996) ou Covin & Slevin (1988, 1990, 1991) décrivent, eux aussi, clairement le rôle *clé* de l'innovation de ce système organisationnel, même s'ils préfèrent le rattacher aux deux autres dimensions que sont l'*autonomie* et l'*agressivité concurrentielle*. De là à accepter la rapide formule de Verstraete & Fayolle (2005), il n'y a qu'un pas : « *entreprendre c'est innover, innover c'est entreprendre* ». Ces auteurs pensent fournir, de cette manière, un cadre intégrateur à la nature et la fonctionnalité des petites entreprises.

Avec Drucker, notre choix s'est précisé pour trois de ses axes de réflexion. Il qualifie l'innovation *d'instrument spécifique de l'entrepreneuriat*, estime ce concept en termes économique et social plus que technique, et précise que l'acteur principal de cette forme de stratégie<sup>36</sup> ne peut être qu'un dirigeant aux capacités entrepreneuriales (1985).

L'autre élément intéressant, pour notre travail, est issu de la théorie avancée par Brechet et *al.* qui donne au phénomène entrepreneurial une double nature *individuelle* et *collective*, par le fait, que « *tout projet, même individuel, se développe dans un collectif* » et que « *le projet collectif ou organisationnel s'appuie inévitablement sur des personnes qui jouent le rôle de moteur, catalyseur ou fédérateur.* » (2009).

Analyser l'émergence d'une stratégie d'innovation sur une petite organisation, nous oblige à prendre en compte son fonctionnement interne et le rôle de ses acteurs (Brechet et *al.*, 2009). C'est pour cette raison que nous avons souhaité sur **la première section** conceptualiser ce fonctionnement par l'identification des principaux composants qui vont être activés lors de la gestion de l'innovation.

Avec **la seconde section**, c'est principalement le dirigeant, son rôle et son comportement en situation d'innovation qui vont être observés. Nous verrons à ce stade de la conceptualisation quel peut être l'impact de sa vision, de son état d'esprit et de ses décisions sur l'ensemble de l'organisation.

Nous pouvons grâce à ce champ de l'entrepreneuriat coupler l'analyse de l'organisation et celle de ses acteurs tout en les étudiant distinctement. Dans ce contexte de l'innovation, nous considérons à la fois l'organisation dans son ensemble et la complexité des différents processus qui participent à la naissance de son activité (Fayolle, 2010).

---

<sup>36</sup> L'auteur utilise l'expression « pratique de l'innovation »

## Section 1 : Conceptualisation du fonctionnement d'une petite organisation en situation d'innovation

La forme substantive « *organisation* », comme l'exprime Verstraete dans ses recherches (1999), est polysémique, aussi préfère-t-il lui adjoindre cet autre vocable « *entrepreneuriat* » pour mieux en « *typer* » l'utilisation. C'est cette idée que nous nous apprêtons à décliner et qui débitera la conceptualisation du cadre théorique de nos recherches.

Mais au préalable, nous souhaitons mettre en évidence les déterminants du choix de cette base d'étude et expliquer pourquoi nous avons retenu le champ disciplinaire de l'entrepreneuriat.

Deux plans seront ensuite examinés, celui dépendant des caractéristiques de l'organisation elle-même, et celui propre *au champ de l'innovation* apprécié ici en tant que « *domaine où l'on veut exercer un travail de conception innovante* » (Le Masson et al., 2006). Dans notre acception, l'organisation est positionnée sur ce champ d'étude parce qu'elle a intégré et maintenu une démarche responsable de qualité (Temri, 2012) sur une longue durée.

### 1.1. Contribution de la littérature sur l'entrepreneuriat pour une compréhension du fonctionnement organisationnel d'une petite organisation

#### 1.1.1. Les caractéristiques propres à la petite organisation

Lorsque l'on traite de phénomènes organisationnels, en sciences de gestion, de surcroît sur la petite firme de secteur tel que celui de l'agroalimentaire, certaines caractéristiques sont à prendre en considération pour bien définir les contours de l'organisation étudiée.

La première des caractéristiques dont il faut tenir compte sur ce type de format, est **l'effet de taille** (Torres, 1999). C'est lui qui effectivement détermine la capacité d'innovation et le rôle des acteurs. Ensuite, viennent les éléments tels que **le passé**, **l'histoire** vécue par cette structure, qui aident à identifier les étapes clé d'évolution dans le cycle de vie de l'organisation. Sur le secteur de la viticulture, et particulièrement en région Languedoc-Roussillon, il faut aussi intégrer cette caractéristique qu'est la **tradition du vin**. Elle révèle à la fois de l'attachement à la Terre, matière première dans ce type d'exploitation, et du respect



des procédures industrielles, ancestrales, et rappelle la manière dont ces savoir-faire sont apparus, ont été mis en œuvre et sont vécus encore aujourd'hui.

Étudier la petite entreprise, c'est aussi prendre en compte « *une centralisation de la gestion, une faible spécialisation, une stratégie intuitive ou peu formalisée, un système d'information peu complexe ou peu organisé* » (Marchesnay, 2011). À l'aide de ces éléments, nous sommes capables de déterminer la *nature* de l'organisation qui sera, il faut le noter, fortement influencée par la personnalité du dirigeant (*ibid.*).

Enfin, il convient aussi d'analyser **le statut juridique, l'organigramme et le mode de gouvernance** propre à chaque organisation. Ces derniers éléments sont essentiels, sur ce champ disciplinaire, car ils permettent d'identifier le fonctionnement choisi par la firme et sont déterminants dans l'évaluation et la destination des investissements (recherche, apprentissage etc.), comme le précise la littérature économique avec par exemple Guellec (2009).

Une fois ces éléments pris en considération, il faut maintenant placer l'entreprise dans la sphère de l'innovation. À partir de sa taille et de son fonctionnement, constatés selon une démarche inductive, il est apparu que le domaine de l'entrepreneuriat était le champ d'analyse adapté à notre situation. Il permet, effectivement, d'étudier l'organisation dans son ensemble et de s'attarder sur la complexité de ses processus et la particularité de ses acteurs (Fayolle, 2010 ; Brechet et *al.*, 2009, Verstraete & Fayolle, 2005 ; Shane & Venkataraman, 2000 ; Bygrave & Hofer, 1991 ; Stevenson & Jarillo, 1990).

Comment concevoir structurellement une petite organisation selon la vision entrepreneuriale ? C'est que nous allons aborder dans le paragraphe 1.1.2. qui suit.

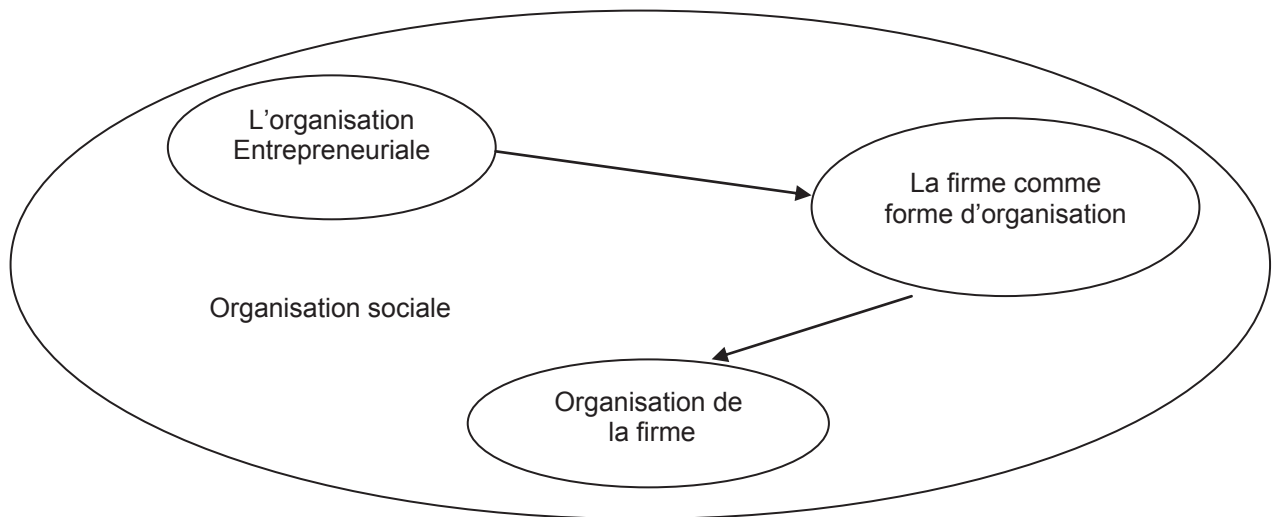
### 1.1.2. La petite organisation selon l'angle de l'entrepreneuriat

Pour bien positionner le concept de l'innovation sur le champ d'étude de la petite organisation, nous avons souhaité mobiliser plus particulièrement les travaux de Verstraete et Fayolle parce que ces auteurs, lorsqu'ils traitent de « *l'organisation entrepreneuriale* », mettent en exergue les processus organisationnels qui permettent à l'entreprise de s'adapter et d'évoluer, et parce qu'ils considèrent l'entrepreneuriat comme une étape de *l'équation de*

*cette chaîne de l'innovation* (2010, 2005, 1999 ; Bygrave & Hofer, 1991 ; Backman, 1983). Ils ne se concentrent pas, uniquement, sur l'analyse de la personnalité du dirigeant et ses actions (Venkataraman, 1997 ; Mitton, 1989 ; Gartner, 1988 ; Casson 1982 ; Kirzner, 1973).

Nous pensons que ce sont à la fois les critères de délimitation du phénomène de l'entrepreneuriat (*cf.* figure n° 6) et sa représentation (*cf.* figure n° 7), qui correspondent le mieux au cadre de notre analyse et nous aidant ainsi à élaborer un modèle particulier d'organisation.

**Figure n° 6** : Un exemple des types d'organisation intéressant le gestionnaire



(Source : d'après Verstraete, 1999)

La schématisation proposée par Verstraete (*cf.* figure n° 6, 1999) indique que le chercheur en gestion « *doit avant tout s'attacher aux problématiques socio-économiques posés par les entités* », et que, pour cela, il dispose de quatre types génériques d'organisation : *l'organisation entrepreneuriale, la firme comme organisation, l'organisation de la firme et l'organisation sociale (ibid.)*.

À partir de ces quatre conceptions de l'organisation, plusieurs angles d'analyse vont être possibles portant par exemple sur les phénomènes organisationnels, leurs formes, ou bien sur la place de l'individu et le rôle qu'il peut jouer dans ces différents types d'organisation (*ibid.* ; Shane & Venkataraman, 2000). Selon ce développement théorique, l'auteur précise

que « *l'organisation peut être étudiée globalement (le tout) ou localement (les parties)* » (*ibid.* ; Bygrave & Hofer, 1991).

Nous avons repris l'illustration de Verstraete (*cf.* figure n° 6) parce qu'elle retient l'exemple de *l'organisation entrepreneuriale*, celle qui nous intéresse tout particulièrement, et décline « *l'initiative d'un individu qui persiste dans l'acte* », symbolisée sur la figure par le sens des flèches (*ibid.*, Bygrave & Hofer, 1991).

Après avoir énuméré, au paragraphe 1.1.1., les éléments qui constituent une petite organisation, nous disposons avec cette approche d'une perception plus *organique* de l'entreprise (Miller, 1983). Cette conception nous aide à dessiner les contours généraux du cadre théorique de nos travaux qui ne manqueront pas de s'affiner au fil de notre développement, car comme le dit Fayolle, l'entrepreneuriat dispose d'une variété de formes d'expressions qui s'élabore en fonction des types de configuration organisationnelle observés (2010 ; Stopford et Baden-Fuller, 1994).

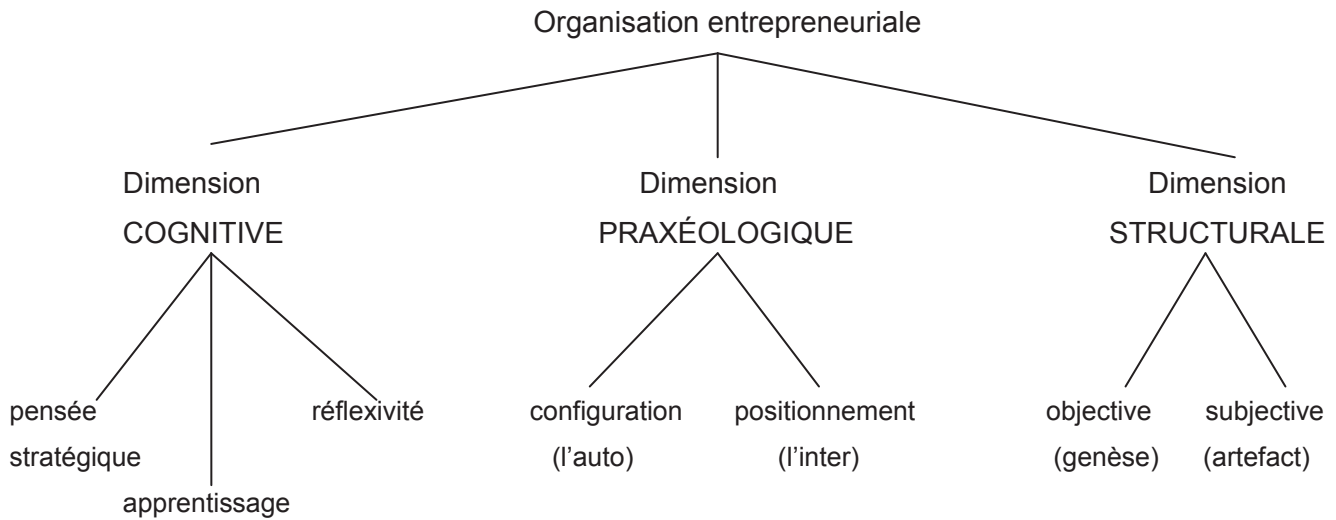
À l'aide de ce cheminement, nous souhaitons montrer que malgré les différentes facettes qui constituent une entreprise, nous devons l'entendre de manière globale mais, aussi, penser à l'interaction des divers processus qui la composent, ainsi que le rôle stratégique de son dirigeant.

C'est parce que l'étude a pour fil conducteur la compréhension du rôle du dirigeant *repreneur* de l'entreprise que nous devons, à l'image d'un puzzle, en reconstruire les différentes pièces.

### 1.1.3. Le modèle entrepreneurial comme méthode d'analyse

Pour bien ordonner notre recherche, nous avons jugé bon de retenir aussi une méthode qui facilite la structuration des différentes analyses engendrées. Le *modèle de l'entrepreneuriat*, celui élaboré par Verstraete (1999), composé de ses trois dimensions : cognitive, praxéologique et structurale, formées elles aussi de dimensions irréductibles et indissociables, comme l'expose la figure n° 7 ci-dessous, est apparu le plus adapté pour conceptualiser dans son ensemble les résultats de notre travail empirique.

Figure n° 7 : Le modèle de l'entrepreneuriat



(Source : d'après Verstraete, 1999)

Pour cette recherche, c'est *la dimension cognitive* qui, dans un premier temps, a retenu toute notre attention. En effet, les trois éléments indissociables qui la composent, à savoir *la pensée stratégique*, *la réflexivité* et *l'apprentissage*, déterminent très précisément l'environnement et le contexte de notre analyse. Il s'agit, en effet, pour nous, de comprendre la vision stratégique antérieure à l'action que le dirigeant a construite lors de ses raisonnements (c.à.d. sa *pensée stratégique*). Il est aussi question de découvrir la manière dont il a mis en œuvre les différentes étapes de l'action, et ensuite d'arriver à définir le processus par lequel il a acquis les connaissances nécessaires à son déploiement (c.à.d. *l'acte d'entrepreneuriat*) (Julien & Marchesnay, 2011 ; Verstraete, 1999 ; Casson, 1982).

À l'aide de cette modélisation, le phénomène d'*apprentissage* du dirigeant trouve sa place dans un contexte organisationnel, et prend tout son sens lors de l'émergence d'une stratégie innovante. Cette composante *apprentissage* va ainsi identifier les différentes données que sont l'expérience, les connaissances, les prédispositions, les émotions, les passions mais aussi les facultés cognitives intrinsèques à chaque individu (*ibid.*).

L'élément *réflexivité* vient dans ce schéma faire le lien entre *pensée stratégique* et *apprentissage*, car il correspond à la fois à «... *la capacité de l'individu d'interpréter l'action*

*dans son cours... »*, et à «... *sa capacité de comprendre ce qu'il fait pendant qu'il le fait, donc aussi à apprendre dans l'action.* » (*ibid.*). Nous retrouvons cette idée dans le *modèle de l'entrepreneur* décrit par Julien & Marchesnay, lorsqu'ils dépeignent les circonstances d'émergence de l'entrepreneur (2011).

La prise en compte simultanée de ces trois perspectives : *pensée stratégique*, *réflexivité* et *apprentissage*, sur cette dimension cognitive, permettent d'ancrer de manière théorique notre développement.

Du fait de la présence d'un conseil d'administration dans le fonctionnement juridique de cette organisation, il faut noter que cette dimension cognitive pour notre cas peut disposer de deux facettes l'une, représente la vision du dirigeant et l'autre, celle des membres du conseil d'administration. Mais ici, il n'est pas nécessaire de reconsidérer l'ensemble du modèle général comme le conseille Verstraete (*ibid.*), puisque le dirigeant est à la fois le président du conseil d'administration et le directeur de l'organisation.

Si nous reprenons ce modèle initié par Verstraete (1999), c'est parce qu'il permet de considérer le fonctionnement organisationnel à partir de l'action d'un seul individu (Bygrave & Hofer, 1991 ; Mitton, 1989). Mais, il propose aussi une « *vision entrepreneuriale* », résultat de la combinaison de ces trois dimensions (décrites ci-dessus), auxquels sont intégrés les aspects stratégiques, opérationnels ainsi que les connaissances qui vont autoriser le dirigeant à « *impulser et concrétiser* » son projet organisationnel.

Nous pensons que cette *dimension cognitive* est à la fois le cœur et le moteur du *modèle de l'entrepreneuriat* développé par Verstraete (*ibid.*), ce qui convient à notre cadre d'étude puisque nos données primaires sont constituées de visions stratégiques, essentiellement celles du dirigeant, et de projections, celles de ses réflexions organisationnelles et stratégiques (Julien & Marchesnay, 2011).

Les deux autres dimensions *praxéologique* et *structurale* permettent d'évaluer le rôle et l'implication du dirigeant dans cet environnement organisationnel. C'est à ce niveau du modèle entrepreneurial que l'on prend conscience de la centralité de son action, de la considération de sa personnalité et de l'ensemble des moyens qu'il évalue puis se donne (*ibid.*).

Nous imageons alors aisément que le dirigeant est *le noyau stratégique* de l'organisation. Cette idée de noyau stratégique a été définie par Martinet (1984) comme « *un groupe (composé de 1 à N individus) qui a, de par la propriété et/ou le mandat, le pouvoir d'émettre des stratégies favorables aux buts de l'entreprise... Il peut s'enrichir en s'agrégant des individus puisés dans l'organisation (cadres) ou à l'extérieur (expert, conseils, alliés)* ». Avec cette définition, nous arrivons mieux à faire le lien avec les travaux de certains chercheurs en entrepreneuriat qui tentent de positionner l'action du dirigeant et d'en déterminer les aptitudes lors de situations innovantes (Marchesnay, 2013, 2009 ; Julien & Marchesnay, 2011 ; Jaouen, 2010, 2008 ; Brechet et al., 2009 ; Verstraete et Fayolle, 2005 ; Stevenson & Jarillo, 1990).

Avec *la dimension praxéologique*, nous découvrons le positionnement du dirigeant dans le maillage des différents environnements sociaux, qui sont en relation avec l'organisation. Ici, c'est le rôle de gestionnaire de capital social qui est estimé (Verstraete, 1999). D'après Verstraete (*ibid.*) ou Julien & Marchesnay (2011), cette tâche pour l'entrepreneur consiste à gérer les relations avec les concurrents mais aussi avec les parties-prenantes<sup>37</sup> de l'organisation, car « *toute relation constitue une opportunité d'étendre ce capital* ». L'autre face de cette dimension est *la configuration organisationnelle* : pour bien se positionner, le dirigeant va devoir créer une organisation qui l'aidera à poursuivre son projet et à saisir des opportunités. « Son organisation » devra s'imbriquer dans l'existant et disposer d'une position suffisamment centrale, pour lui faciliter l'ensemble des échanges relationnels qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise (*ibid.*).

*La dimension structurale*, de nature sociale, permet au dirigeant de découvrir et d'identifier les entités sociales en mouvement. Elle peut recouvrir deux natures : *objective* et *subjective*. La structure *objective* rappelle les relations sociales entre individus, constituées depuis leur origine dans l'entreprise et qui sont en partie construites lorsque intervient le dirigeant (Verstraete, 1999). La structure *subjective*, elle, représente le produit des subjectivités individuelles des acteurs en présence, qui se traduit par un ensemble de frontières que ceux-ci ont érigé « *pour figer momentanément l'organisation et lui conférer une relative stabilité.* » (*ibid.*)

---

<sup>37</sup> L'auteur entend par *parties prenantes* : « *les individus, entités ou groupe qui ont a priori intérêt à la survie de l'entreprise* » (1999).

Mobiliser ce *modèle entrepreneurial*, avec ses trois dimensions et leurs composantes jugées « *irréductibles et inséparables* » (*ibid.*), fournit à notre étude un support théorique qui consent plus facilement à l'analyse des parties de l'organisation. Cela évite aussi le risque de bornage des différentes étapes de la vie de la firme. Notre démarche, qui prône *la maïeutique* des processus de projets dans un contexte d'innovation, ne doit pas tomber dans l'excès du détail. Par ce cheminement, nous essayons également de distinguer « *le passage d'une stratégie de personne à une stratégie d'organisation* » (Fourcade, 1991).

## Conclusion du 1.1.

Par quels processus internes, la petite organisation va-t-elle engager l'innovation ? Comment fait-elle pour enclencher et maintenir pérenne sa dynamique d'évolution sur des secteurs en constante évolution ?

Avant de pouvoir répondre à ces questions, il fallait tout d'abord élaborer un cadre d'analyse théorique qui nous facilite l'approche de cette forme d'organisation, à la gouvernance originale. Sa petite taille et l'importance du dirigeant dans son fonctionnement ont été les éléments déterminants dans le choix du champ théorique à mobiliser.

Si nous avons sélectionné la méthode d'exploration de l'entrepreneuriat (Julien & Marchesnay, 2011 ; Fayolle, 2010 ; Brechet et *al.*, 2009 ; Verstraete & Fayolle, 2005 ; Shane & Venkataraman, 2000 ; Verstraete, 1999) pour répondre à ces exigences scientifiques, c'est parce qu'elle est l'instrument le plus adapté à notre démarche d'analyse de *l'organisation entrepreneuriale*. Ce moyen nous a permis de pénétrer le cœur même du fonctionnement de la petite organisation, et d'en dessiner les contours spécifiques. Grâce à cette approche, nous avons également réussi à concilier le système de gouvernance et le fonctionnement de cette firme, et nous avons pu également situer la place et le rôle de son dirigeant.

Cette façon entrepreneuriale de concevoir l'organisation a été la première étape de l'établissement de notre cadre théorique. Elle nous a facilité le lien avec d'autres conceptualisations faites sur le secteur de l'agroalimentaire, et notamment, celles réalisées auprès de caves coopératives vinicoles.

## 1.2. Identification des différents composants internes mobilisés par une petite organisation dans le cadre de l'innovation

Nous cherchons, à présent, à comprendre les processus de fonctionnement et les moyens déployés, par une petite organisation, dans un contexte d'innovation. C'est pour cette raison, qu'à l'aide d'outils et de concepts théoriques, nous tenterons, sur ce paragraphe, de définir les principes fonctionnels de l'organisation que nous avons observés.

### 1.2.1. L'organisation, une combinaison de systèmes d'action

Nous proposons de considérer l'organisation comme *un ensemble de systèmes d'action*, à l'instar de Jean-Marc Touzard, pour analyser l'innovation dans les coopératives viticoles (2008).

C'est à partir d'une nomenclature, utilisée dans l'étude d'un système agroalimentaire localisé (Syal), que trois catégories ont été définies : « *les objets de l'action, les acteurs en interaction et les structures de coordination* » (Touzard, 2008). Cela permet de considérer *l'organisation* comme un processus de construction et un régulateur de plusieurs systèmes d'action générés par l'exploitation elle-même, tel que le conçoit la vision de Friedberg (1992).

Selon l'approche organisationnelle développée par Friedberg et Crozier, le *système d'action* est un processus ayant pour base « *un champ d'action* » et une structure composée d'un ensemble de règles qui serait le résultat « *d'interactions stratégiques, de procédés d'échange et de pouvoir entre participants* » (1992). L'intérêt de cette conception, est d'apprécier l'ensemble des phénomènes relationnels qui vont être consignés et interprétés au cours de notre recherche, notamment, ceux, impliquant le dirigeant au comportement entrepreneurial.

Pour notre étude, ce sont quatre systèmes d'action qui vont composer la nomenclature de notre organisation. Ils sont détaillés, ci-après :

- Raisin et vin sont « *les objets* » majeurs du premier système d'action,



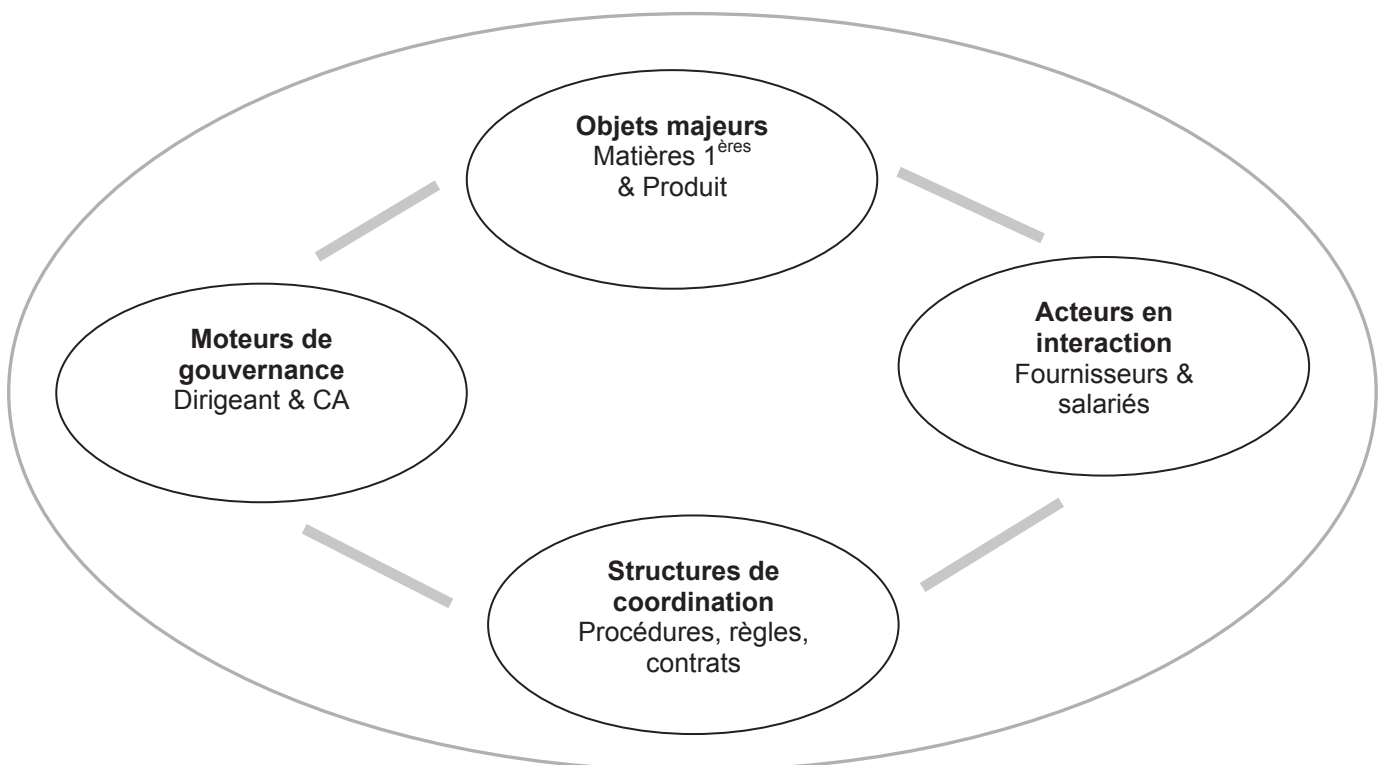
- Adhérents-Producteurs de raisin et salariés de la coopérative sont intégrés au deuxième système intitulé « *les acteurs en interaction* »,
- Procédures, règles et contrats sont les éléments constitutifs de ce troisième système d'action correspondant aux « *structures de coordination* »,
- Dirigeant, membres du conseil d'administration et consultant, eux composant le dernier système qualifié de « *moteurs de la gouvernance* ».

Dans les faits, cette configuration n'est pas figée, elle peut tout à fait évoluer, et il n'est pas exclu qu'un ou plusieurs nouveaux systèmes d'action se transforment ou puissent être créés, et venir ainsi modifier le (s) processus dynamisé (s) dans et par l'entreprise elle-même (Touzard, 2008).

Considérer l'organisation comme une combinaison de systèmes d'action *évolutifs* permet également de comprendre qu'un processus d'innovation n'est pas linéaire, mais qu'il se construit à partir de variables en interaction, propres à l'entreprise, telles que les idées, les individus, les transactions, le contexte et le résultat (Fayolle, 2004). La figure n° 8, qui suit, en propose une représentation.

**Figure n° 8** : L'organisation comme combinaisons de systèmes d'action

(Innovation = processus social)



Suivant cette conception combinatoire, c'est donc bien l'enchaînement ordonné de faits, d'événements, sur une période délimitée qui sont, ici, recherchés, dans le but de modéliser le phénomène d'innovation développé par l'organisation.

Le concept d'apprentissage est aussi examiné sur cette dynamique du processus d'innovation. Des auteurs comme Van de Ven et *al.* (2000) estiment que « *le développement d'un processus d'innovation suit une succession de séquences de formulation de buts, d'implémentation, d'évaluation et de modification des objectifs, en fonction des apprentissages effectués ou de ce qui est souhaité par l'entité concernée.* »

Pour Touzard (2008) et Chiffolleau (2004), l'apprentissage est l'élément actif qui va rendre viables les systèmes d'action structurant l'organisation innovante. Dans ce même contexte, ils reconnaissent que le renouvellement des connaissances ne peut s'envisager qu'à partir d'échanges entre acteurs, et à la suite de multiples relations sociales.

Peut-on appréhender une organisation en termes de réseaux ? Si oui, quelle est la nature de ces réseaux ? Comment sont-ils organisés ? Et qui en sont les principaux auteurs / acteurs ?

### 1.2.2. L'organisation en termes de réseaux relationnels multiples

« *Nous vivons dans un monde d'organisations* ». Le constat de Rojot nous permet de réaliser, qu'en tant qu'individu, nous participons toute notre vie à l'évolution de plusieurs organisations : maternité, université, entreprise, administration... (2005). Ces différentes structures organisationnelles, nous les avons intégrées de manière consciente ou inconsciente et tout au long de ces années, nous avons tissé un grand nombre de relations intra et interorganisationnelles.

Ces relations, loin d'être abstraites, caractérisent des rapports bien concrets entre les individus (Huault, 1999). D'après Degenne et Forsé, elles participent aussi au dessin de la structure dans laquelle elles opèrent (2004). Les individus appartiennent donc à des réseaux, c'est pourquoi la définition de l'*organisation* proposée par Presthus paraît être la plus adaptée à nos propos. Ce sociologue l'a effectivement définie comme « *un système de relations interpersonnelles structurelles* » (1950), et Granovetter (1985), de son côté, a précisé que ce

système relationnel restait tout de même en « liaison » avec l'environnement économique et politique, par le fait, de son encastrement sociostructurel.

Dans le modèle d'organisation qui nous intéresse, nous avons donc pu déterminer deux plans, celui de l'*organisation*, comme défini ci-dessus, et celui de l'action *individuelle* du dirigeant, partie-prenante dans la création de réseaux. Burt (1995) souligne que « *certaines formes de structure de réseau, appelées capital social, peuvent renforcer la capacité d'un dirigeant à identifier et à développer des opportunités.* » Dans la suite de cette réflexion, il précise également qu'« *une partie de la valeur qu'un directeur ajoute à son entreprise tient à sa capacité à coordonner l'activité d'autres personnes, à identifier des occasions d'ajouter de la valeur à l'organisation et à rassembler les acteurs susceptibles d'exploiter ces opportunités.* » Pour cet auteur, le *capital social* qui est créé par le dirigeant est une *valeur ajoutée* pour l'organisation, et d'après Bourdieu (1980), ce serait parce qu'elle est issue d'un ensemble de « *ressources actuelles ou potentielles liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance... unis par des liaisons permanentes et utiles.* » Si pour Burt (1995), le capital social se rapporte à la « *valeur ajoutée que les dirigeants tirent de leurs relations avec d'autres acteurs* » d'autres chercheurs (Bourdieu & Wacquant, 1992 ; Burt, 1992 ; Coleman, 1990 ; Lin, 1995) n'hésitent pas à stipuler que « *La théorie du capital social repose principalement sur l'idée que les inégalités résultent de différences contextuelles entre acteurs.* ». C'est de cette manière que l'entreprise va pouvoir se constituer et partager un ensemble de *connaissances* qui vont l'aider à se positionner, avantageusement, sur certains marchés visés (Nahapiet & Ghoshal, 1998), et « *gérer* » l'innovation, car « *l'échange peut permettre de créer des réseaux humains locaux innovateurs en favorisant l'émergence de nouveaux savoirs collectifs.* » (Drevetton, 2003).

La littérature conçoit plusieurs natures de réseaux au sein même d'une organisation. Ils peuvent être *forts* (fréquence régulière, avec émotion et échanges importants) ou *faibles* (fréquence réduite) (Granovetter, 1995, a ; 1973), *individuels* ou *collectifs* (Touzard, 2011), *formels* ou *informels* (Degenne et Forsé, 2004), *hiérarchisés* ou *égalitaires* (Julien, Marchesnay, 2011), pris indépendamment ou de façon concomitante. Mais quelle que soit leur nature, ces réseaux demeurent essentiels au développement de l'entité qui les mobilise, surtout si celle-ci est de caractère entrepreneuriale (Marchesnay, 2013 ; Julien & Marchesnay, 2011). Le propre d'un réseau est de permettre l'acquisition de l'information, de gagner en

influence et en pouvoir, voire d'accroître sa productivité et rentabilité (Baret et *al.*, 2006). À condition, toutefois, de se référer aux éléments de contexte de l'époque, celle, dans laquelle les acteurs évoluent (Padgett et Ansell, 1993).

Les réseaux revêtent également plusieurs formes. Ceux qui nous intéressent, sont principalement les réseaux qualifiés de « *professionnels* » (Touzard, 2011) et « *d'apprentissage pour l'action* » (Chiffolleau, 2004). Ils ont d'ailleurs déjà été mobilisés dans le cadre d'enquêtes traitant de problématiques d'innovation ou d'implémentation de la qualité, sur le secteur de la vitiviniculture.

L'emploi de l'expression « *réseau professionnel* » aide à qualifier la représentation des liens que construisent des individus dans le cadre de leur activité professionnelle. Il n'est pas simple de décrire les réseaux professionnels, car ce sont des phénomènes complexes et évolutifs (Touzard, 2011).

Touzard (2011) propose d'en examiner plus particulièrement deux : les réseaux *égocentrés* (1) et *sociocentrés* (2) dont les caractéristiques s'adaptent précisément au format de notre entité et à son secteur d'activité.

- (1) Observer les relations sociales en termes de *réseaux égocentrés* (ou personnels), signifie que ce sont les contacts professionnels de chaque personne (ex : le dirigeant, l'œnologue de la cave) qui sont pris en compte dans l'analyse (*ibid.*), ceux d'une même sphère (Baret et *al.*, 2006 ; Lemercier, 2005).
- (2) Regarder les *réseaux sociocentrés* (ou complets), c'est valider l'idée que ce sont les contacts professionnels émanant de l'ensemble du groupe d'acteurs (ex : les viticulteurs de la coopérative, les salariés) qui sont étudiés (Touzard, 2011), et non pas juste ceux d'un « *acteur focal* » (Sinibaldi, 2007).

Pour notre analyse, la priorité est donnée à l'étude des réseaux de style *égocentré* puisque ce sont les relations qu'entretient quotidiennement le dirigeant, pour instaurer les changements qui nous préoccupent. Ceux *sociocentrés* sont peu ou pas pris en compte,

puisque dans notre configuration d'organisation (en combinaisons de systèmes d'action) le dirigeant est l'acteur, principal, de chacun des quatre systèmes d'action.

D'après Touzard (2011), « *les travaux sur les réseaux professionnels en viticulture sont encore peu nombreux* » et portent, essentiellement, sur la problématique de l'innovation. Ces quelques études ont effectivement, juste traité de : la prépondérance du rôle des réseaux professionnels, principalement sur les sphères liées à l'activité de production telles que le changement de pratiques au vignoble (par exemple : la réduction des herbicides et pesticides en Languedoc-Roussillon, Bourgogne ou Pays de Loire), la construction de nouveaux marchés (par exemple : les interactions qui composent ce marché ont permis d'intervenir sur la qualification du vin, la définition des prix et la gestion des transactions), l'innovation technologique et commerciale dans les opérations de vinification (par exemple : le réseau de directeurs et présidents de trente et une coopératives de Béziers a donné des conseils en termes de classement du raisin et de pratiques agronomiques ou œnologiques) ou des relations avec les institutions de recherche (par exemple : les relations entre des entreprises vitivinicoles et des organisations de recherche initiées en Californie, en 1985, par Porter, ont permis de décrire un système productif innovant et compétitif au sein d'une région : le cluster) (*ibid.*). Pour Touzard, la qualité de ces réseaux dépend, avant tout, de la confiance et du jeu de réciprocité (*ibid.*).

Du fait de la diversité des domaines qui constituent l'activité d'une organisation telle qu'une coopérative agricole, et en raison de sa petite taille, pour arriver à faire émerger les éléments de notre processus d'innovation et comprendre comment l'apprentissage se réalise, nous avons préféré étudier ce phénomène à partir d'une approche des réseaux de proximité des petites activités (Boldrini & Chéné, 2011 ; Torres & Guegen, 2006). Nous avons retenu plus précisément ceux qualifiés de *réseaux de dialogue* (3) et de *conseil* (4) comme les a développés Chiffolleau (2004), lors de l'observation d'une cave coopérative viticole en région Languedoc-Roussillon. Pour elle, *le réseau d'apprentissage pour l'action* serait au cœur de l'innovation, et se distinguerait de deux manières :

- (3) Le réseau régulier *de dialogue*, comme le considèrent ces auteurs, permet de faire un point sur en termes de pratique de la qualité et de métier. Ce sont en priorité « *des liens de parenté, de voisinage, des copains de promotion* » qui, d'après Chiffolleau (2004), facilitent des échanges « *essais-erreur* » fondées sur

l'expérimentation dans les vignes ou l'observation des vignobles (par exemple : les problèmes d'insectes).

- (4) Le réseau *de conseil*, quant à lui, est composé essentiellement de techniciens proches du domaine concerné, d'administrateurs, en fait d'acteurs stratégiques et qui même s'ils se renouvellent parfois d'une année sur l'autre, font autorité sur la filière. Il est aussi à noter que ce type de réseau se développe peu au sein même de l'organisation (Chiffolleau, 2004).

Chiffolleau indique, à partir de l'étude de ce cas, que ces deux réseaux peuvent tout à fait se superposer parce qu'au-delà de la recherche d'informations et de savoir-faire techniques et technologiques, sur ce secteur agricole, les acteurs veulent que les relations restent humaines et chaleureuses (2004).

Considérer l'organisation, en termes de réseaux, revient à mettre « *l'accent sur le lien social et sa nature coopérative* » (Josserand, 2007). Même si nous avons décrit plusieurs formes de réseaux, nous avons souhaité attirer l'attention sur « *la manière dont les acteurs vivent l'échange plutôt que la spécificité du cadre institutionnel qui sous-tend cet échange* » (*ibid.*). Notre intention sur ce paragraphe 1.2.2. est de présenter le réseau comme une « *logique d'organisation* » (*ibid.*).

### 1.2.3. L'organisation en termes de processus émergents

La notion de *processus* invite, à présent, à concevoir l'étude de l'organisation par l'identification d'un ensemble d'éléments qui permettent de répondre à cette seule question « *Comment ?* ». Si nous reprenons la définition basique du terme *processus* celle par exemple du dictionnaire du CNRTL (2013), nous apprenons qu'il s'agit d'une « *suite continue de faits, de phénomènes présentant une certaine unité ou une certaine régularité dans leur déroulement.* »

Aussi retrouvons-nous ce principe itératif dans la littérature scientifique qui traite de management stratégique (Marchesnay, 2013 ; Mintzberg, 2009). Et si nous avons décidé de le prendre pour base, c'est parce que nous essayons d'identifier une série d'événements, une suite de projets, de micro-activités et les interactions entre acteurs qui découlent de ces

diverses circonstances organisationnelles inscrites dans la durée (Baillé, 2000). Nous cherchons, ici, à produire la modélisation de l'évolution de la stratégie de notre objet-recherche (c.à.d. l'organisation), au cours d'une période *temps* prédéfinie.

L'autre particularité du *processus* que nous retenons concerne l'*innovation*, selon la vision entrepreneuriale. En effet, nous observons un mécanisme qui se manifeste par « *l'invention et la mise en application de nouvelles idées qui sont développées par des individus, qui sont engagés dans des transactions avec d'autres dans la durée, au sein d'un contexte institutionnel et qui jugent les résultats de leurs efforts afin d'agir en conséquence.* » (Fayolle, 2004). En ce sens, l'innovation doit donc s'entendre comme un *processus* parce qu'elle va prendre forme « progressivement » (Gonard & Louazel, 1997), et que ce sont ses étapes qui revêtent le caractère d'importance (Kao, 1997).

La description du *processus d'innovation* ne saurait être cohérente sans la prise en compte des capacités de l'acteur principal. Effectivement, sans l'esprit innovant de l'entrepreneur il n'y aurait pas d'invention, pas de mise en application de nouvelles idées, pas de changement, pas d'évolution pour l'organisation. Le processus d'innovation ne peut émerger, et être conduit, qu'à partir de ses capacités à créer et à développer une technique, un produit, ou « *à améliorer l'existant dans et hors de l'organisation* » (Marchesnay, 2013). Grâce à son ingéniosité, sa vision élargie, ses capacités personnelles dont l'analyse, le dirigeant, au comportement entrepreneurial, va pouvoir au travers d'opportunités imaginées ou saisies « *transférer l'innovation à l'organisation puis au marché* » explique Marchesnay (*ibid.*).

Traiter de processus d'innovation, nous amène aussi à considérer *l'apprentissage* qui en résulte (Jaouen, 2008). Sur la petite organisation, c'est une évidence que la mise œuvre d'un processus d'innovation génère un apprentissage adapté à son format, son environnement et bien sûr à ses acteurs. Les auteurs Julien ou Marchesnay (2011, 2013) pensent que cet apprentissage se forme au fur et à mesure du déroulement du processus, et ne peuvent apparaître, qu'à partir de la perception des problématiques qui surgissent avec l'acquisition d'expérience, le constat du jeu des réussites ou celui des échecs lors d'actions menées (*ibid.*).

Pour Divry et al. (1998), l'innovation dans l'organisation est aussi considérée comme un processus dynamique d'apprentissage, parce qu'il s'agit d'un *apprentissage individuel* couplé à un *apprentissage collectif*. Ils défendent ainsi la thèse de l'innovation « *comme un processus de création et de recréation, sans nier pour autant le rôle joué par le processus de diffusion en particulier dans le cas des entreprises de taille petite ou moyenne, et de l'effort d'appropriation qui s'ensuit, en particulier sur la base des capacités propres, développées par la firme en la matière.* ».

En ce qui concerne la notion d'*émergence*, nous avons souhaité mobiliser la vision de Fayolle qui détermine le processus de l'entrepreneuriat comme étant par nature un processus d'*émergence* (2004). Si notre recherche porte plus particulièrement sur le phénomène d'*émergence*, c'est parce que nous examinons la manière dont une stratégie d'innovation est apparue. C'est ce symptôme organisationnel que nous essayons d'interpréter. C'est pourquoi lors de la mobilisation du *principe d'émergence*, nous avons décidé d'emprunter certains des axes des travaux d'Hernandez, ceux qui mettent en lumière la « *création d'organisation* » sur le champ de l'entrepreneuriat. En effet, cet auteur propose de lier les notions d'*organisation* et d'*émergence* et, ainsi, de pouvoir apprécier l'organisation « *non pas comme d'un état mais comme d'un processus* » (2008).

Le tableau n° 11, présenté ci-après, a pour objectif de faciliter la compréhension de ce concept d'*émergence*, concept interne à l'entreprise, par l'exposé de ses différentes acceptions.



**Tableau n° 11** : Les diverses conceptions de l'émergence  
au sein de l'entreprise

<b>Pour</b>	<b>L'émergence au sein de l'entreprise...</b>	<b>Par conséquent...</b>
I. Nonaka	... doit être provoquée (émergence provoquée)	Pour transformer l'entreprise, la direction doit introduire et amplifier <b>des fluctuations génératrices de désordre</b>
R. Stacey	... en constitue une propriété naturelle (émergence pure)	La direction devrait renoncer à imposer des orientations stratégiques et favoriser le changement émergent en renforçant <b>les réseaux informels</b>
M. Wheatley et M. Kellner-Rogers	... est souhaitable mais requiert certaines conditions (émergence conditionnelle)	La direction doit créer des conditions favorables à l'auto-organisation en agissant sur trois leviers : information, connectivité et <b>clarification des identités individuelles et collectives</b>
R. Burgelman	... est incessante mais fortement contrainte (émergence négociée)	Le renouvellement stratégique par le bas est possible dès lors que les employés sont libres de constituer <b>des réseaux</b> et <b>d'accéder à des ressources.</b>

(Source : inspirée des travaux d'Hernandez, 2008 ; et Bouchard et Picq, 2005)

Plutôt que de considérer, indépendamment, ces quatre perceptions de *l'émergence* élaborées respectivement par Nonaka, Stacey, Wheatley & Kellner-Rogers, et Burgelman, comme le préconise Hernandez (2008), il semble plus judicieux de les convertir en étapes, celles d'un *processus complet* de changement que l'organisation devrait suivre afin d'évoluer,

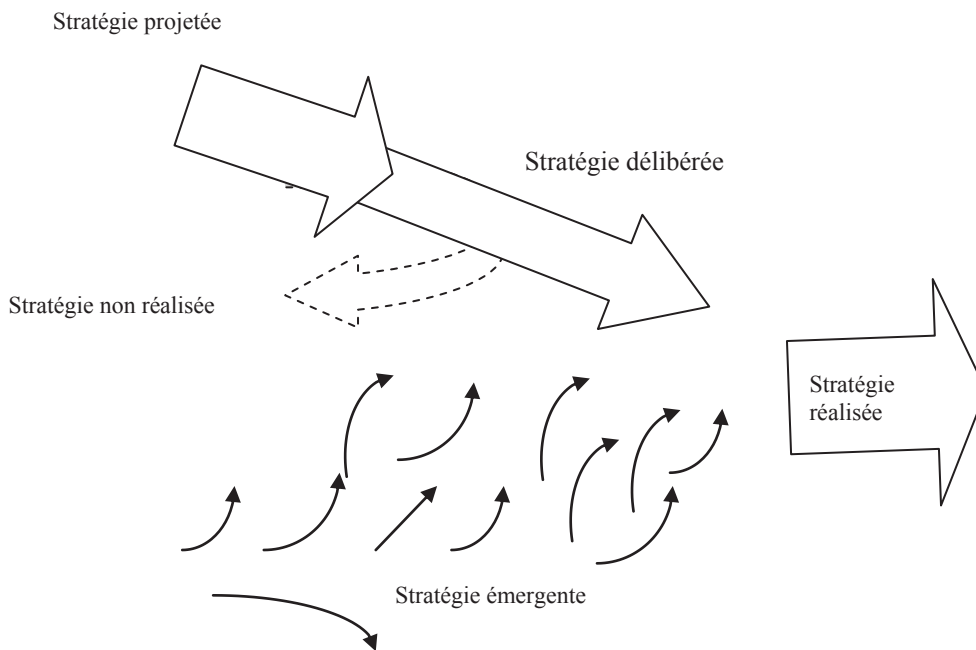
ou engager pour s'adapter à son environnement et pérenniser son entité. Une évolution organisationnelle ne peut se concevoir sans ce genre de prise en compte processuelle par les dirigeants.

Si nous considérons la littérature de ces années passées, celle qui s'est plus particulièrement intéressée aux petites structures comme avec Fillion (1999) ou Drucker (1985), nous remarquons que les stratégies ont émergé à partir *des images* (c.à.d. la vision stratégique stimulée par les attitudes, humeurs, intentions), *de l'énergie* (temps, intensité, présence d'esprit au travail), *du leadership* et *des relations personnelles* du dirigeant. Nous pouvons donc dire que la conception d'une stratégie sur la TPE, est le fait de la volonté du seul dirigeant – c'est donc une stratégie délibérée – confrontée cependant aux aléas et opportunités de son environnement – c'est aussi une stratégie émergente.

Nous savons qu'une stratégie se *découvre en marchant* parce qu'une entreprise doit faire face à des événements *inattendus* : un nouveau produit qui vient révolutionner le marché ou une nouvelle technologie qui remet en cause la conception actuelle (Thiétart & Xuereb, 2009). L'entreprise doit aussi réagir à des *opportunités* de marché (*ibid.*), celles qui vont l'inciter à développer certains de ses procédés ou à intégrer un segment de marché qu'elle n'envisageait pas lors de sa stratégie initiale.

Pour Mintzberg & Waters (1985), « *la stratégie prend forme progressivement dans un flux continu d'actions* » dont certaines sont planifiées et d'autres émergent à la suite de diverses *occasions* (Thiétart & Xuereb, 2009). Dans ce sens, Mintzberg s'attache, depuis 1982, à schématiser les mouvements de ces stratégies notamment celle délibérée et émergente. Nous avons intégré l'une de ses dernières représentations (2009, 1985, 1982) à l'aide de la figure n° 9.

**Figure n° 9 : Stratégie délibérée et stratégie émergente**



(Source : Mintzberg, 2009)

D'après Mintzberg (2009), les stratégies sont rarement entièrement délibérées ou entièrement émergentes, c'est pour cette raison qu'il les représente imbriquées et complémentaires comme le figure sa dernière représentation (*ibid.*). Nous noterons les spécificités qu'il donne à ces deux stratégies : la première met « l'accent sur le **contrôle** – s'assurer que les intentions sont bien réalisées dans l'action », la seconde met « l'accent sur **l'apprentissage** – comprendre, par l'action, ce que ces intentions voulaient être à l'origine. » (*ibid.*). Il en a conclu l'existence d'une stratégie qu'il a nommée *parapluie*, parce que les « grandes lignes sont délibérées (comme le choix de privilégier le haut de gamme), tandis que les détails se précisent en cours de route (le quand, le où et le comment) » (2009). Ce modèle de stratégie permet beaucoup plus de flexibilité à l'organisation et l'engage, forcément, sur la voie de l'innovation.

Cette approche rejoint en quelque sorte la vision de Porter pour qui la *stratégie* revient à créer une situation de crise parmi les activités de l'entreprise (1996). Il précise également que le succès d'une *stratégie* dépend de la manière dont les multiples projets se sont déroulés, et la façon dont ils ont été intégrés au sein de la firme (*ibid.*)

Vouloir déterminer une *stratégie* pour une TPE revient aussi à estimer ses origines et les facteurs qui l'ont construite. Nous les découvrons principalement dans l'environnement du dirigeant, son expérience et son passé. Pour Drucker (1985), l'*émergence* d'une stratégie dépend exclusivement du comportement de son dirigeant. À partir de cette idée, il a déterminé quatre attitudes managériales que l'entrepreneur peut suivre :

- « *Faire au plus vite ce qu'il y a de mieux,*
- *Frapper là où ils ne sont pas,*
- *Trouver et occuper un créneau,*
- *Changer les caractéristiques économiques d'un produit, d'un marché, d'une industrie.* » (*ibid.*).

Pour l'auteur, « *ces quatre stratégies ne s'excluent pas mutuellement* », elles doivent au contraire être combinées, même si elles ont chacune leurs propres exigences et correspondent à des catégories différentes d'innovation. Qu'il s'agisse de viser le leadership - *Faire au plus vite ce qu'il y a de mieux* – ou de développer une imitation créatrice<sup>38</sup> - *Frapper là où ils ne sont pas* – le dirigeant doit d'abord chercher à se démarquer des autres concurrents (*ibid.*) avant de pouvoir changer les règles du jeu (Lorino & Tarondeau, 2006).

En cherchant à comprendre le principe d'*émergence*, nous découvrons que, sur une petite organisation, les sources de stratégie nous amènent logiquement à une recherche de la *qualité* organisationnelle et managériale.

Finalement, observer l'*émergence* d'une stratégie, nous a aidés à mieux concevoir le principe de l'innovation (Carrier & Garand, 1996). Nous constatons aussi que quel que soit le type de stratégie qui est retenue par le dirigeant, l'objectif reste toujours le même : apporter des modifications dans l'organisation, faire évoluer l'établissement par l'introduction d'une innovation (Drucker, 1985) matérielle ou immatérielle.

Enfin, concevoir l'organisation comme un *processus* ne signifie pas que l'on va évincer le rôle de l'entrepreneur, bien au contraire. C'est d'ailleurs ce que nous confirme Hernandez, lorsqu'il avance que « *l'organisation s'organise en fonction de l'entrepreneur* ».

---

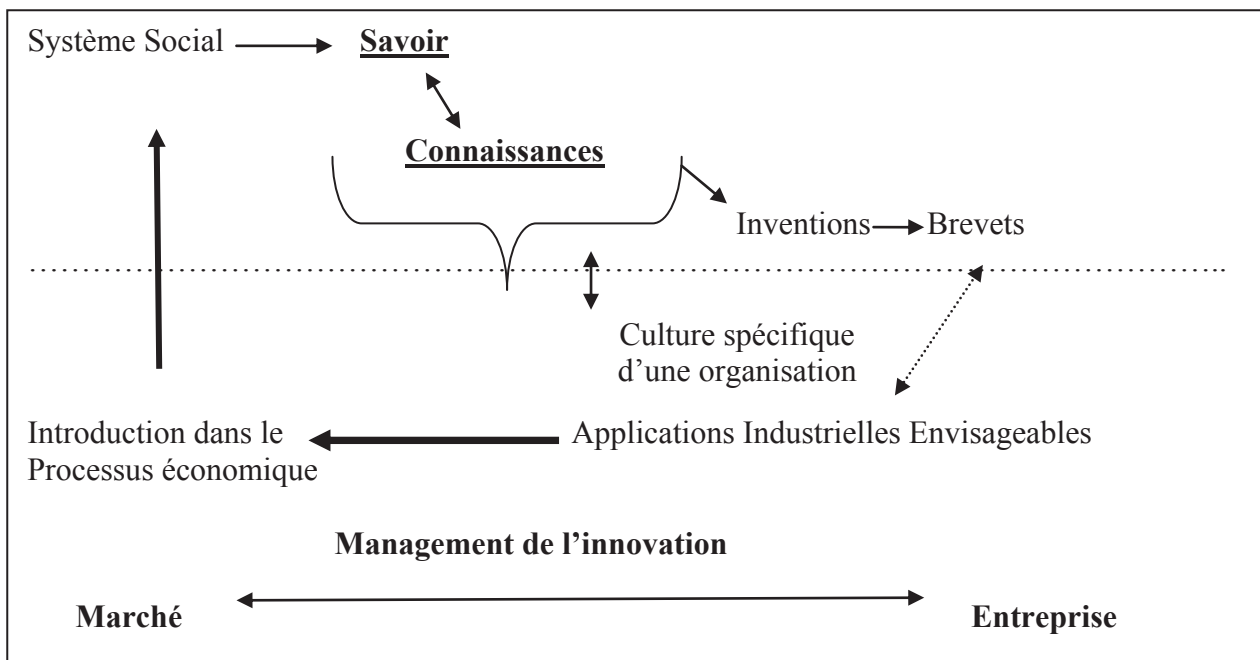
<sup>38</sup> Note de l'auteur : « l'expression fût utilisée la première fois par Theodore Levitt de la Harvard Business School.

Il développe ensuite sa pensée, en précisant qu'« *en même temps que l'organisation émerge, l'entrepreneur émerge, apprend et évolue. Il se construit en construisant.* » (2008).

Nous prenons alors conscience, à ce stade de la réflexion générale, que l'*émergence* d'un *processus*, et cela s'accroît lorsqu'il est question d'innovation, nécessite l'acquisition de *savoir* (résultante d'une démarche économique et sociale) et la construction de *connaissances* (résultante d'une addition de savoir et de culture propre à l'organisation et au secteur d'activité) que Bouvier-Patron dispose comme élément-moteur, dans le cadre de son approche du *management de l'innovation* (2011). Modifier ses ressources par l'acquisition d'informations et de savoir-faire, est un point essentiel pour tout dirigeant qui, dans l'action, prend conscience des différentes phases de changement que doit mener son organisation.

La figure n° 10, qui suit, nous permet de visualiser cette conception de l'apprentissage selon le point de vue du management d'entreprise.

**Figure n° 10 : Connaissance et savoir**



(Source : d'après Bouvier-Patron, 2011)

Examiner l'innovation, sous l'angle managérial, est une autre facette que nous avons envisagée pour notre recherche, parce que Bouvier-Patron suggère que « *l'acte d'innover* » est soit une réponse à un besoin nouvellement identifié, soit une manière différente de répondre à un besoin existant (2011).

Cette vision managériale de l'innovation vient conforter notre conceptualisation théorique puisque nous souhaitons décrire la manière (c.à.d. le comment) dont a émergé et s'est modelée une stratégie d'innovation. Ensuite, comme notre attention se porte également sur la notion de *création de valeur* pour l'organisation, mais aussi pour le dirigeant, nous pensons que cette conception de l'innovation peut finaliser le cadre de notre étude ne serait-ce déjà qu'à partir de sa définition : « *l'innovation provient de tout élément (produit, service, organisation) qui permet de générer de la "Valeur "... en produisant avec une meilleure qualité ; en répondant à un nouveau besoin ou à un nouvel usage ; par un bien existant ou nouvellement proposé ; et qui permette la conquête, étroite ou large, de marché (s)* ». (Bouvier-Patron, 2011).

Lutter contre l'obsolescence et disposer d'une « *vision managériale stratégique* » sur les aspects techniques et commerciaux de l'organisation, sont les deux points fondamentaux que propose cette approche managériale de l'innovation (Van de Ven, 1986).

## Conclusion du 1.2.

Essayer d'appréhender le mécanisme de fonctionnement *interne* d'une petite organisation, nous est apparu fondamental dans le cadre de ce développement théorique. Cela nous a effectivement permis de recenser les moyens structurels et organisationnels qu'une organisation, de type entrepreneurial, a besoin de mobiliser lors de changements réguliers ou de gestion de l'innovation. En procédant de cette façon, nous avons en quelque sorte suivi la démarche des théoriciens de l'organisation qui examinent « *l'innovation d'abord comme un phénomène émergeant des caractéristiques mêmes de l'organisation* » (Carrier & Garand, 1996).

Cette vision, intra-organisationnelle, nous permet d'être au cœur du fonctionnement de l'entreprise. Elle facilite la compréhension des processus émergents qui ont rendu, pérenne, l'activité de notre cas.

## Conclusion de la section

Comment peut-on observer ce phénomène d'innovation, reconnu complexe et diffus, qui implique plusieurs domaines, capacités internes à l'entreprise ? Comment peut-on décrire ces processus qui émergent, se structurent, au gré des réseaux relationnels personnels et professionnels ?

C'est grâce à la mobilisation de différentes conceptions de l'innovation sur les champs de l'entrepreneuriat, du management stratégique et organisationnel, et des réseaux relationnels que nous avons réussi à construire un cadre théorique qui répond à ces différentes préoccupations de chercheur en stratégie.

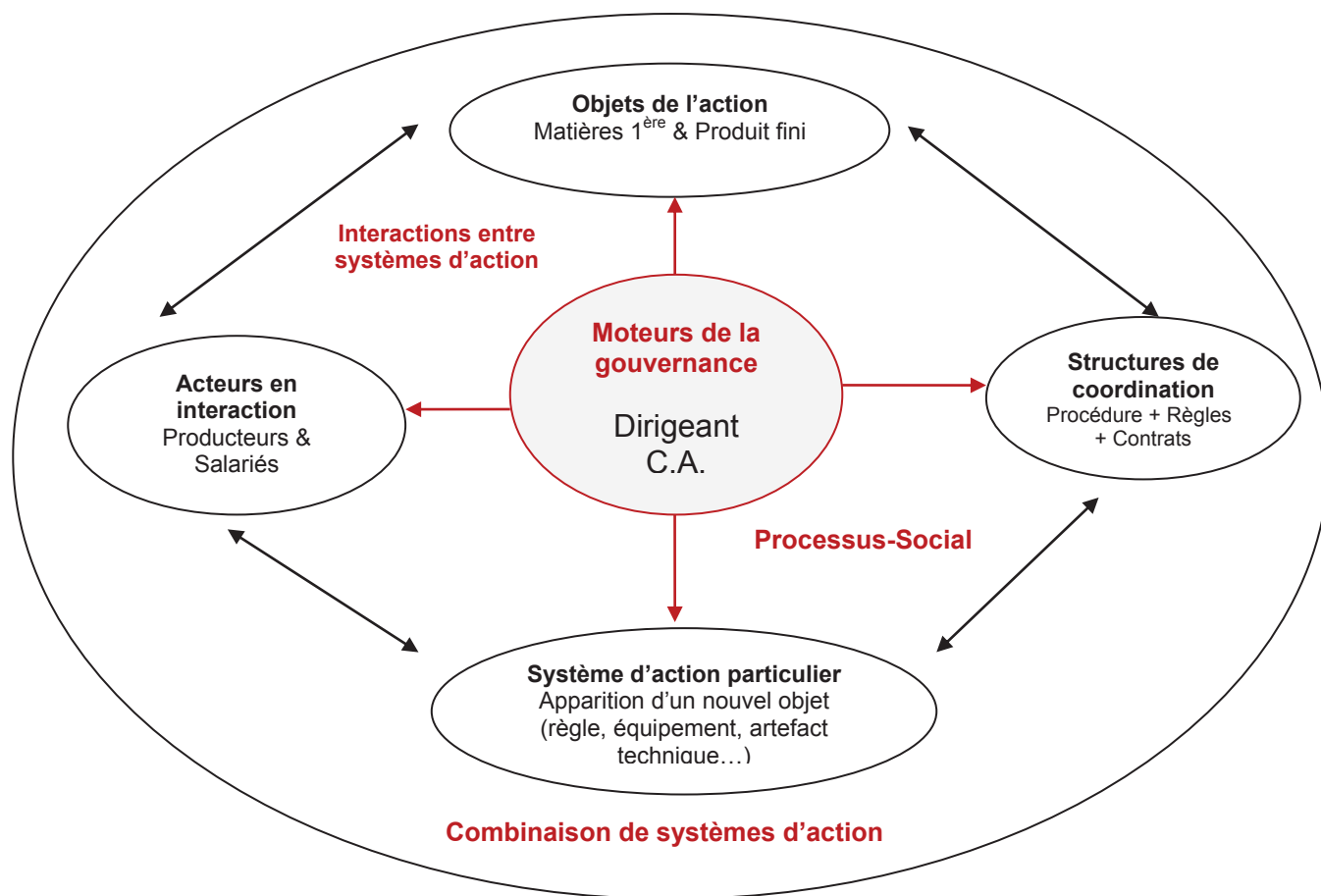
Nous avons conçu un cadre de nature *organique* puisque nous avons observé que la petite firme est composée de plusieurs *cellules* (c.à.d. des systèmes d'action, des réseaux, etc.). C'est l'exploration de ces divers éléments, qui a généré les principaux axes d'étude, que nous souhaitons aborder dans notre cas.

La figure n° 11 souhaite synthétiser cet ensemble *organique* et les modes de fonctionnement qui ont été abordés par cette première section.

Avec la formulation de cet objet-recherche théorique, nous retrouvons au centre le conseil d'administration et le dirigeant comme moteur du système. Ce sont eux qui créent, introduisent et dynamisent les différentes cellules de l'organisation. Cette conception est confirmée par la littérature sur l'entrepreneuriat (Julien & Marchesnay, 2011 ; Mintzberg, 2009, Verstraete, 1999, Drucker, 1985) notamment par l'idée de cette vision centralisée du fonctionnement de l'organisation.

Puis, apparaît ensuite la notion de *processus*, qui est, elle, présente à plusieurs niveaux de cette conceptualisation. Il s'agit de processus de gouvernance, de processus de contrôle, de ceux relationnels ou encore de réalisation pour ne citer que les plus apparents d'après la figure n° 11.

**Figure n° 11** : Description théorique de l'objet-recherche sous forme cellulaire



Le fait de considérer l'organisation comme un *processus social*, lors de sa conception, donne un tout autre regard sur sa fonctionnalité et les objectifs qu'elle s'assigne. Avec cette approche sociale, nous pouvons concentrer notre attention plus particulièrement sur les réalisations des acteurs. Nous sommes en fait au cœur des actions accomplies par la firme et nous pouvons de cette manière en comprendre toutes les étapes. Celles qui se déroulent de leur naissance, en passant par leur élaboration et jusqu'à leur finalité.

Nous avons pu également constater la notion d'*émergence* à partir des événements que le dirigeant suscite comme lors de l'appréciation de problèmes ou problématiques survenus, ou bien lors des décisions qu'il est amené à prendre ou d'actions qu'il doit engager pour maintenir l'activité. Il n'est question, ici, que du simple fonctionnement d'une organisation basique. Mais, la manière dont le dirigeant mène ou a mené ces opérations nous permet de constater qu'il réalise en fait son apprentissage stratégique de l'organisation.



Ces différents traits d'analyse de fonctionnement que nous venons d'exposer, nous font prendre conscience qu'à partir de cette configuration organisationnelle nous pouvons déjà présager du genre de stratégie qui peut être déployé. Comme nous l'apprend Mintzberg (2009), les stratégies peuvent être délibérées ou émergentes.

Même si les notions *processuelle* et *consensuelle* témoignent de stratégies émergentes, le fait que la gouvernance soit centralisée comme le conçoit l'approche entrepreneuriale, laisse envisager une stratégie délibérée. Toutefois, s'agissant d'une dynamique entrepreneuriale, la stratégie de l'organisation va s'établir à partir d'un individu qui, au gré des opportunités, va la structurer pas à pas. Ainsi se croiseront une stratégie *délibérée*, car voulue et menée par un individu, et une *émergente* du fait de sa petite taille et des opportunités à saisir.

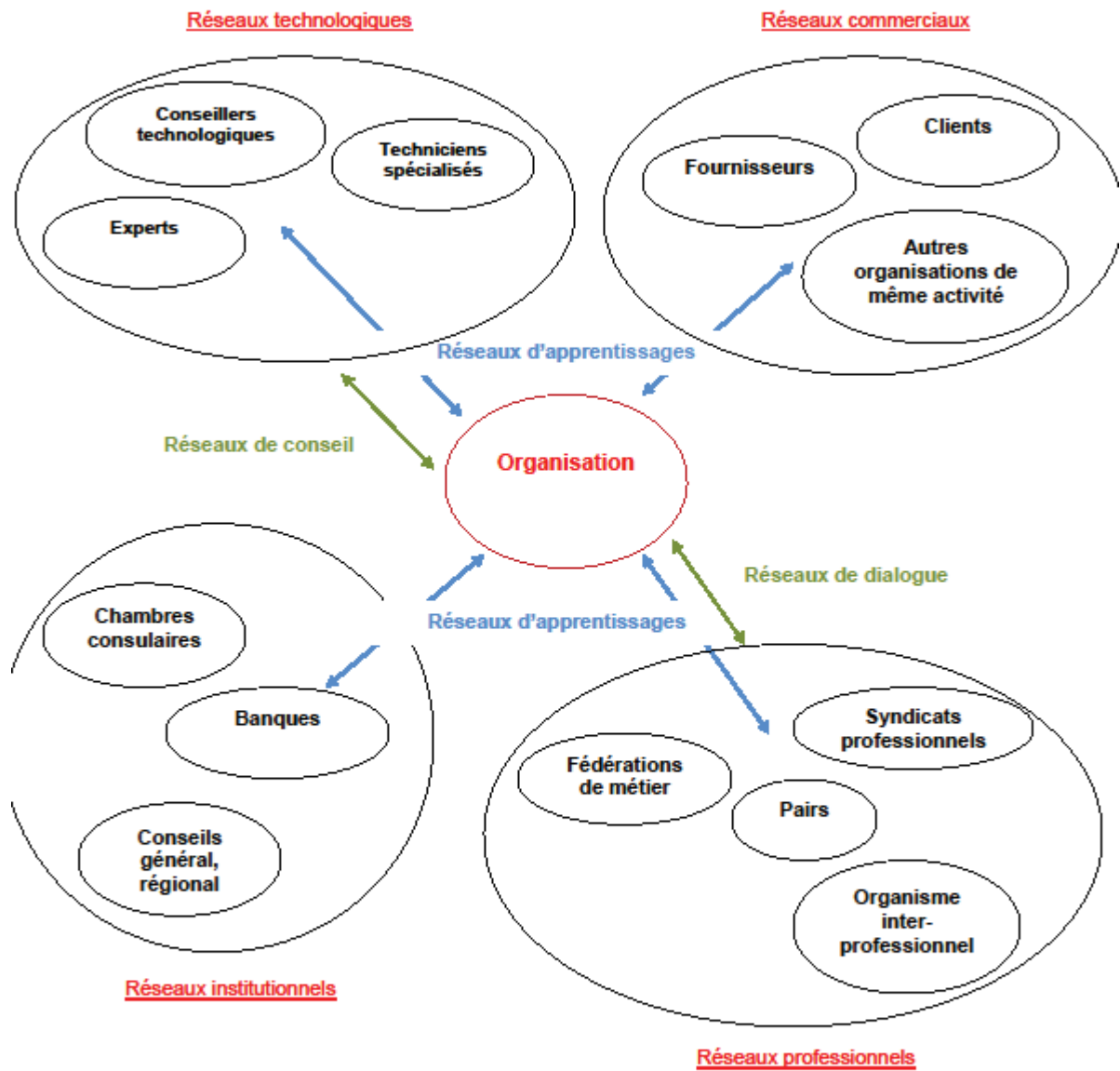
« *L'innovation se construit au fur et à mesure grâce à la constitution d'un réseau* » (Godowski, 2003), c'est ce que nous avons aussi voulu montrer au cours de cette section. Nous comprenons que la création d'une petite organisation, sa structuration et son évolution dans le temps se réalisent par différents jeux d'interactions. Ces interactions sont le fruit des mises en œuvre de réseaux relationnels, nous sommes bien toujours ici dans un contexte social, d'échanges entre individus. C'est à partir d'interactions avec les différents réseaux professionnels, institutionnels, technologiques et ceux que nous appelons « commerciaux » (c.à.d. les clients et fournisseurs), qu'une petite organisation peut renouveler ses ressources mais aussi faire émerger ses besoins et les solutions à ses problèmes, faire émerger de nouvelles problématiques.

Nous avons également vu qu'avec ce système de fonctionnement entrepreneurial, le rôle du dirigeant est indispensable dans l'émergence des processus quelle que soit leur nature. C'est à partir de sa vision projetée de l'entreprise, de son estimation du marché, même si certains auteurs pensent qu'avec leur petite taille il s'agit plutôt d'actions commerciales de proximité, que le dirigeant va indiquer la stratégie à suivre. C'est lui qui va construire pour l'organisation le réseau relationnel nécessaire à son fonctionnement. C'est aussi par son entremise que vont émerger les nouveaux besoins, ceux qui vont nécessiter la modification des procédés existants ou bien l'intégration de nouveaux systèmes encore inconnus.

Nous concluons avec l'idée de Callon & Ferrary (2006) qui bien qu'insistant sur le fait que « *les points du réseau sont des êtres humains* », peut également concevoir « *de remplacer les individus par des organisations* » lorsqu'il est question notamment d'analyser les réseaux de firmes. Cette ouverture de *la théorie des réseaux* nous permet de finaliser la conception de notre organisation théorique comme le propose la figure n° 12.

À l'aide de cette nouvelle considération, nous pouvons achever la compréhension de « notre » organisation, à la fois sur sa composante interne et sur son fonctionnement. Effectivement, en intégrant cette notion de « *réseaux d'organisations composés d'individus* » (*ibid.*), nous prenons en compte le relationnel des acteurs de la firme, dont le dirigeant en est le principal, mais aussi celui de l'organisation dans son ensemble. Cela permet également de positionner l'organisation sur un environnement, « son » environnement.

Figure n°12 : L'organisation en termes de réseaux



## Section II : Le rôle du dirigeant dans l'acte d'innover

Nous aurions pu très bien aborder le rôle de ce personnage de dirigeant sur la section I, du chapitre précédent, car sur ces petites entreprises il est reconnu comme un des facteurs déclencheurs de l'innovation, pour ne pas dire son principal agent (Julien & Marchesnay, 2011 ; Mintzberg, 2008 ; Verstraete & Fayolle, 2005 ; Drucker, 1985). Effectivement, et comme nous l'avons vu, la centralisation de la gestion autour de cet acteur majeur de la stratégie d'entreprise le place d'emblée comme le moteur dans l'acte d'innover.

Toutefois, si nous avons préféré l'aborder à ce niveau de notre développement, c'est parce que nous souhaitons conserver la dynamique stratégique de ce personnage et l'exprimer dans cette section de réalisation, lui laissant ainsi ses facettes de *décideur* et de *créateur de valeur* qui le caractérisent comme nous allons le voir plus en détail maintenant.

C'est à la fois le rôle et le profil de cet acteur que nous allons tenter de décrire / essayer de construire, ici, car nous disposons de peu de travaux traitant de cet acteur au niveau de la TPE (Marchesnay, 2009, Jaouen, 2008), même en tant que déterminant de l'innovation (Domergue et al., 2012). Nous poursuivrons notre propos en nous référant régulièrement aux recherches faites sur les PME.

Comment procèdent les petites entités dans le cadre de l'innovation ? Comment gèrent-elles leurs actions innovantes ? À quel moment le dirigeant intervient-il dans cette démarche ? Ne doit-il pas détenir certaines capacités ou compétences ? C'est à toutes ces questions que nous nous proposons de répondre, maintenant, pour finaliser cette dernière section de notre partie théorique.

### 2.1. Sur la petite entreprise, qu'est-ce qu'un dirigeant innovateur ?

#### 2.1.1. Éléments de définition et de contexte

Depuis la conception Schumpetérienne, les auteurs de l'entrepreneurship s'accordent à dire que le dirigeant de petite ou de grande entreprise qui innove, peut être considéré comme un *entrepreneur* (Carland, 1984), car comme l'explique Tarondeau (2006), il est le seul à

pouvoir tenir le rôle clé pour introduire l'innovation au sein de l'organisation : « *Le rôle de l'entrepreneur consiste à reformer ou à révolutionner la routine de production en exploitant une invention ou plus généralement une possibilité technique inédite* », et comme le souligne Gratacap (2006), il est le seul à pouvoir prendre des risques dans « *un contexte de dynamique créative* ».

Avec Carland et *al.*, nous disposons d'une définition plus large de la notion d'*entrepreneur*, moins axée sur l'aspect technologique de la production et qui met aussi en lumière le besoin de pratiques managériales appropriées. Ce descriptif est intéressant parce qu'il met en avant le caractère individualiste de ce type de dirigeant, et la nécessité d'un tempérament d'innovateur : « *An entrepreneur is an individual who establishes and manages a business for the principal purposes of profit and growth. The entrepreneur is characterized principally by innovative behavior and will employ strategic management practices in the business.* » (1984).

Pour insister sur cet aspect de recherche de nouvelles idées par le dirigeant, nous avons aussi noté la définition donnée à partir du « Johnson's Dictionary », (1755), par Boutillier et Uzunidis, qui voit l'entrepreneur comme *un aventurier*. Pour ces auteurs, l'entrepreneur est un aventurier car c'est, avant tout, « *celui qui cherche des opportunités au hasard* » (1999).

À l'aide de ces premières considérations, nous constatons que les auteurs qui ont étudié les petites entreprises s'accordent sur l'importance du rôle de cet acteur lors de tout changement de stratégie (Messeghem, 1999), sur son positionnement *central* lors de modifications organisationnelles (Degeorge & Chabaud, 2013 ; Paradas, 2009 ; Jaouen, 2008), ainsi que sur son action déterminante dans le cadre d'un processus d'innovation (Domergue et *al.*, 2012 ; Chanal, 2002).

Comme nous avons pu le constater, plus haut dans la section 1, l'intervention du dirigeant apparaît à la fois comme l'élément clé du processus stratégique innovant et le moteur de chacune des étapes. C'est la raison pour laquelle, d'un point de vue théorique, nous avons souhaité mobiliser les travaux en management stratégique de Mintzberg : ceux qui traitent de stratégie sur l'axe entrepreneurial avec notamment sa réflexion sur « *la stratégie de l'artisan* » (2004), puis, ceux qui abordent plus précisément le fonctionnement de

l'organisation d'une manière « *entrepreneuriale* » (2004), et sans oublier, ceux qui évoquent les configurations organisationnelles dont celle bien sûr de l'innovation (2004).

Cette littérature nous a permis, en un même temps, d'identifier le cadre des modes d'action qui peuvent être suivis par une petite activité et nous a aidés à dessiner les premiers contours d'un profil type de dirigeant entrepreneurial.

Dans notre réflexion, ce personnage se trouve être simultanément l'*auteur* et l'*acteur* d'une stratégie managériale basée sur la recherche de l'innovation. Mais pour quelles raisons ? Essentiellement parce que « *pour gérer une stratégie, il faut savoir modeler ensemble, pensée et action, contrôle et apprentissage, stabilité et changement.* ». Mintzberg précise aussi que ce profil de stratégie, comme avec son exemple du potier ou de l'artisan, se trouve être entièrement impliqué dans son organisation, même s'il n'est pas enfermé quotidiennement dans son bureau. Il l'est toutefois de façon mentale et cherche, sans cesse, à modifier les axes de la vision stratégique qu'il conçoit au fur et à mesure, pour l'avenir de la firme.

C'est à partir de la conceptualisation de cette vision stratégique du dirigeant que Jaouen (2010, 2008) a pu déterminer *quatre profils de dirigeants*. Ceux-ci peuvent tout à fait s'adapter au fonctionnement des très petites organisations. Elle a pris, comme base, l'idée commune des chercheurs en PME qui considère « *que les caractéristiques spécifiques aux PME s'accroissent avec la diminution de la taille des entreprises : proximité relationnelle et géographique des marchés, clients, fournisseurs et partenaires, simplicité de la structure et du système d'information, coordination informelle et centralisée autour du dirigeant.* » (Julien & Marchesnay, 2011 ; Jaouen, 2008 ; Torres, 2008 ; Chapus et al., 1999). Puis, elle s'est appuyée sur les typologies existantes d'auteurs tels que : Smith, Collins & Moore, Laufner, Miles & Snow ou Weber, comme les répertorie le tableau n° 12.

**Tableau n° 12 : Quelques typologies de dirigeants**

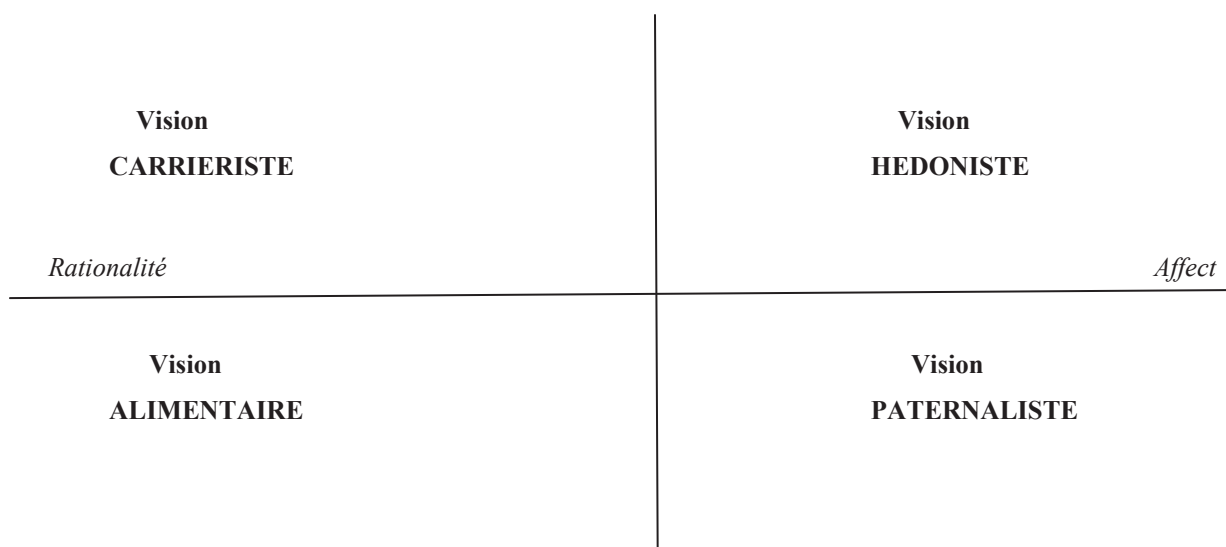
Smith, 1967	L'artisan et l'entrepreneur d'affaires
Collins et Moore, 1970	L'administratif et l'indépendant
Laufer, 1975	Le technicien, le manager, le propriétaire et l'artisan
Miles et Snow, 1978	Le prospecteur, le réacteur, l'innovateur et le suiveur
Weber, 1988	Le reproducteur et l'innovateur
Marmuse, 1992	L'artisan, l'entrepreneur et le manager
Marchesnay, 1992	Le PIC et le CAP
Marchesnay, 1998	Le notable, nomade, isolé et entreprenant
Filion, 2003	Le bûcheron, le papillon, le libertin, le bricoleur, le converti, le missionnaire

(Source : d'après Jaouen, 2008)

Ensuite, autour d'un repère orthonormé, Jaouen (2008) a croisé la *vision stratégique* du dirigeant avec sa *prise de décision* et sa *perception de l'environnement*, ce qui permet de disposer de différentes visions stratégiques toutes liées ou dépendantes du tempérament du chef d'entreprise, comme le montre la figure n° 13.

**Figure n° 13 : Typologie de dirigeants de TPO**

*Environnement perçu comme un ensemble d'opportunités à saisir*



*Environnement perçu comme un ensemble de difficultés à surmonter*

(Source : d'après Jaouen, 2008)

Ce même auteur (2008) précise également que « *sur l'axe vertical, les dirigeants perçoivent l'environnement comme un ensemble d'opportunités à saisir, ou à l'opposé comme un ensemble de menaces dont il faut se prémunir, un ensemble de difficultés à surmonter. Sur l'axe horizontal, la rationalité prédomine dans la vision du dirigeant, tandis qu'à l'opposé, c'est l'affectif qui devient prépondérant.* ». La suite de cette étude empirique<sup>39</sup> a révélé plusieurs profils de dirigeant. Jaouen (2008) constate que ce sont les visions *carriériste* et *hédoniste* qui sont majoritairement rencontrées en TPO. Ces entrepreneurs seraient donc bien des dirigeants soit volontaires qui développent des stratégies délibérées, soit passionnés qui évoluent au travers de leurs réseaux.

Cette approche s'inscrit dans la droite ligne de notre travail et nous rappelle l'importance des caractéristiques intrinsèques de ce créateur de stratégie. C'est pourquoi, dans un premier temps, nous avons considéré plus particulièrement les éléments rapportés par Verstraete qui permettent de mieux comprendre la logique des pensées de l'entrepreneur. Pour notre étude, nous avons retenu principalement les éléments de caractère que sont la motivation, la ténacité, la passion, les émotions, la capacité à convaincre (famille, clients, fournisseurs, partenaires, etc.), et les facultés cognitives ou informationnelles qui permettent de structurer la pensée (1999).

Ensuite, nous avons pris en considération que cette catégorie d'individu est constamment sur le terrain, à tel point, qu'il sait répondre à tout, trouver un remède en attendant de fabriquer / concevoir *la* solution avec ses réseaux externes à l'organisation.

Enfin, la dernière particularité que nous avons souhaité notifier est proposée par Mintzberg. Il montre effectivement que son modèle de dirigeant entrepreneurial, se préoccupe énormément des autres acteurs de l'organisation, de leur évolution. Il dit ainsi que celui-ci : « *veille toujours à ce que tout le monde dans son entreprise continue à apprendre* » et pas seulement lui (2004).

À la lecture des réflexions de ces auteurs spécialisés en PME / TPE, nous comprenons que l'apprentissage est une phase fondamentale dans le quotidien du stratège / du dirigeant.

---

<sup>39</sup> Soixante-huit TPO (1 à 11 salariés), tous secteurs d'activités confondus, ont été questionnées dans le cadre de cette étude.



C'est grâce à ce concept que le cadre théorique, élaboré pour ces travaux, prendra corps plus loin sur cette section.

Mais avant, nous proposons de définir les caractéristiques de ce dirigeant *original* par sa fonction, mais aussi par ses capacités personnelles. Nous allons même essayer d'en dessiner un profil type.

Qui est donc ce dirigeant de petite organisation ? Quel est son état d'esprit ? Comment fonctionne-t-il ? C'est ce que nous allons voir maintenant.

### 2.1.2. Le profil sur-mesure du dirigeant de TPO

Finalement sur ce champ de l'innovation, apparaissent des acteurs spécifiques, adaptés à cette forme de changement organisationnel. C'est pourquoi, nous articulons notre état de l'art autour du concept de l'« *homme-orchestre* ». Ce personnage polyvalent qui sait « *connecter un réseau local à d'autres réseaux externes à ce dernier* » et qui, par ses qualités humaines, « *transcende* » les frontières organisationnelles (Abittan & Assens, 2007). Il devient, par son attitude, l'acteur principal dans la création et le transfert de savoirs (Awazu, 2004) qui sont nécessaires à l'évolution de la firme, en général, et durant ses phases dites innovantes, en particulier.

Pour bien comprendre la fonction centrale et le rôle pivot de ce protagoniste, que nous qualifions d'*original*, et mesurer ses implications stratégiques qu'elles soient managériales ou organisationnelles, il est utile de définir au préalable les principaux traits de son profil (Degeorge & Chabaud, 2013).

C'est ce que nous nous apprêtons à faire, à l'aide du tableau n° 13, en nous fondant préalablement sur le principe, déjà exploité par Jaouen, qui vise à décliner et à accentuer « *les caractéristiques spécifiques* » des PME, en fonction de la petitesse de leur format (2008).

**Tableau n° 13** : Les caractéristiques de cette polyvalence managériale de l'innovation

Auteurs	Typologies	Caractéristiques
Abittan & Assens, 2011	<b>L'homme-orchestre</b> , un rôle clé dans les écosystèmes d'innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Catalyseur de la confiance,</li> <li>- Connaissance approfondie de l'environnement local,</li> <li>- Maîtrise de savoirs techniques acquis par l'expérience,</li> <li>- Veille permanente de l'environnement,</li> <li>- Connexion d'individus aux langages différents.</li> </ul>
Julien & Marchesnay, 2011	<b>L'entrepreneur</b> , c'est celui qui innove en fonction des opportunités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est un innovateur car à l'affût d'opportunités de nouveautés,</li> <li>- Est capable de réunir les ressources et de les organiser,</li> <li>- Aime les défis pour les défis (joueur),</li> <li>- Trouve un emploi à la mesure de sa capacité (motivé, ambitieux),</li> <li>- Recherche la pérennité, la croissance pour l'entreprise,</li> <li>- Souhaite conserver l'autonomie, l'indépendance décisionnelle.</li> </ul>
Jaouen, 2008	<p><b>Le carriériste</b>, en quête de la croissance et la réussite</p> <p><b>L'hédoniste</b> cherche à accomplir sa passion</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise de décision suivant un processus rationnel,</li> <li>- Dirigeant pluri-compétent : compétences techniques, commerciales et en gestion administrative,</li> <li>- Entrepreneur travaillant rarement seul et préférant s'entourer de collaborateurs.</li> <li>- Recherche la créativité, les nouveautés,</li> <li>- Se lance des défis toujours plus ambitieux,</li> <li>- Fonctionne grâce à ses réseaux.</li> </ul>
Gratacap, 2006	<b>L'entrepreneur</b> est un « preneur » et « faiseur » de risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dynamise la prise de risques suivant un processus de création de valeur,</li> <li>- Instaure la prise de risques comme un moyen d'apprentissage,</li> <li>- Organise la prise de risques comme un système managérial.</li> </ul>

Auteurs	Typologies	Caractéristiques
Mintzberg, 2004-06	<p><b>Le manager de l'organisation innovatrice agit</b></p> <p><b>comme un entrepreneur,</b></p> <p><b>comme un leader,</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Être maître en relations humaines,</li> <li>- Être capable d'utiliser la persuasion, la négociation, la coalition, la réputation pour rallier les experts,</li> <li>- Être capable de canaliser l'agressivité et les conflits,</li> <li>- Savoir piloter les projets,</li> <li>- Assurer la liaison avec l'environnement externe.</li> <li>- Prend l'initiative et assure la conception de la plupart des changements dans l'organisation (autorité formelle),</li> <li>- Exploite les opportunités,</li> <li>- Résout les problèmes,</li> <li>- Mène une activité d'observation active,</li> <li>- Délègue toutes les responsabilités dans les projets d'amélioration,</li> <li>- Garde la responsabilité du choix,</li> <li>- Conserve le contrôle des opérations,</li> <li>- Maintient la supervision et le contrôle.</li> <li>- Donne la direction et le but à l'organisation,</li> <li>- Définit l'atmosphère de travail,</li> <li>- Dispose d'un pouvoir charismatique,</li> <li>- S'appuie sur les pouvoirs de sa fonction,</li> <li>- S'intéresse aux subordonnés,</li> <li>- Est à l'affût de toutes les informations sur la firme,</li> <li>- Est à l'affût des opérations qui ne marchent pas bien, des problèmes, des subordonnés qui ont besoin d'encouragements, de critiques,</li> <li>- Maintient l'organisation en éveil,</li> <li>- Est investi de l'autorité formelle.</li> </ul>
Verstraete, 1999	<p><b>Tout dirigeant n'est pas entrepreneur /</b></p> <p>Pour être entrepreneur il faut être un <b>créateur persistant</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche constamment des opportunités,</li> <li>- Innove,</li> <li>- Crée le changement,</li> <li>- Crée l'incertitude pour ses concurrents,</li> <li>- Redéfinit constamment son domaine d'activité.</li> </ul>

Auteurs	Typologies	Caractéristiques
Drucker, 1985	<b>Le Leader,</b> l'autre aspect de l'entrepreneur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirige son affaire,</li> <li>- Continue ses efforts d'innovation sur une plus grande échelle.</li> </ul>
Schumpeter, 1935	<b>L'entrepreneur,</b> c'est cet agent économique (indépendant et dépendant <sup>40</sup> ) qui exécute de nouvelles combinaisons	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fait preuve d'initiative,</li> <li>- Est visionnaire,</li> <li>- A l'autorité, le rôle de chef,</li> <li>- Est ingénieur de l'exploitation,</li> <li>- Est directeur technique,</li> <li>- Est directeur des employés<sup>41</sup>.</li> <li>- La fonction d'entrepreneur s'assimile au « management » au sens le plus large du terme (École de Marshall <i>in</i> Schumpeter, 1999)</li> <li>- La fonction de l'entrepreneur est de combiner, de rassembler les facteurs de production (J.B. Say <i>in</i> Schumpeter, 1999).</li> </ul>

Avec ce tableau, nous avons essayé de recenser toutes les caractéristiques que doit détenir ou manifester un dirigeant de TPE dans ce cadre spécifique de l'innovation. Nous sommes partis de Schumpeter qui, le premier dans la littérature, a considéré le dirigeant comme un entrepreneur qui innove (c.à.d. qui exécute de nouvelles combinaisons), et qui en a aussi défini les principaux traits de caractère et de compétence.

Puis, nous avons extrait les résultats des travaux de chercheurs spécialistes de PME (Julien & Marchesnay, Mintzberg, Verstraete, Drucker) et TPE (Jaouen, Paradas) qui ont abordé plus précisément le profil de ces entrepreneurs jusqu'à en proposer des typologies (Marchesnay, 2011, 2009 et Jaouen 2008, 2009). Celles-ci sont bien entendu adaptées aux différents contextes stratégiques, et prennent en compte systématiquement l'acte d'innover.

Seuls les auteurs Abittan & Assens n'ont pas travaillé sur les petites firmes ou l'axe entrepreneurial (2011). Mais, ils ont décrit de façon détaillée ce concept (polymorphe)

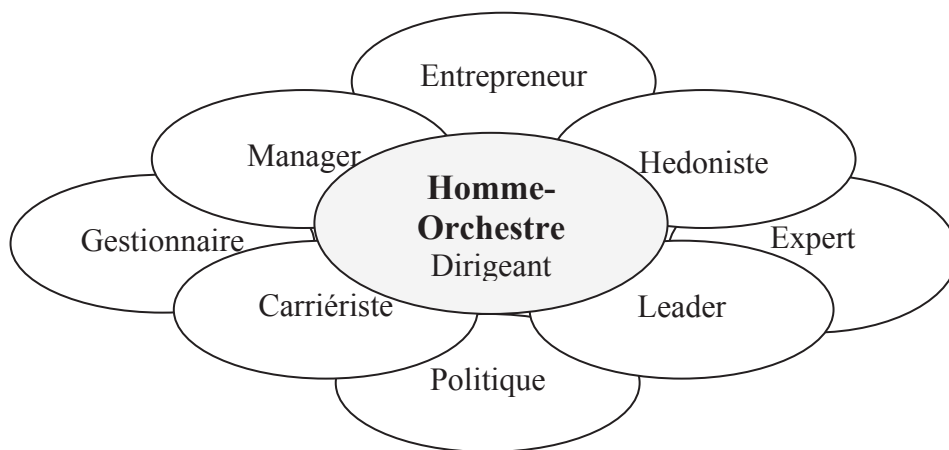
<sup>40</sup> Pour Schumpeter (1999) les agents économiques « indépendants » sont ceux qui n'ont pas de lien avec l'économie de d'échange et ceux « dépendants » sont les employés d'une société par actions ou d'une firme privée tels les directeurs ou les membres de comité directeur.

<sup>41</sup> « C'est seulement en remplissant quelques unes de ces fonctions ou bien toutes qu'il arrive d'habitude à exercer sa fonction spécifique d'entrepreneur » Pour Schumpeter (1999)

d'*Homme-orchestre* dans un contexte d'innovation, à partir d'entreprises françaises. Ils ont également mis en exergue la nécessité de qualités relationnelles et de capacités entrepreneuriales, et présenté *leur* acteur à la fois comme un individu *polyvalent* et à la fois comme « *un architecte de réseaux* ».

En répertoriant les éléments caractéristiques, puis en croisant les typologies managériales, nous avons pu faire émerger, il nous semble, le profil type de cet « innovateur » en TPE. La figure, ci-après, tente d'en exposer les principaux traits de caractère.

**Figure n° 14 :** Illustration de la polyvalence du dirigeant de TPE



Le tableau n° 13 et la figure n° 14 facilitent la compréhension de l'ensemble des compétences et qualités que doit stimuler, en un même temps, le dirigeant lors du déploiement de projets innovants pour sa petite firme. Avec le profil de cet *homme-orchestre*, nous avons essayé de renforcer les traits de cet entrepreneur « *plus ultra* » déjà évoqué par Schumpeter dans les années 40 (1999).

## Conclusion du 2.1.

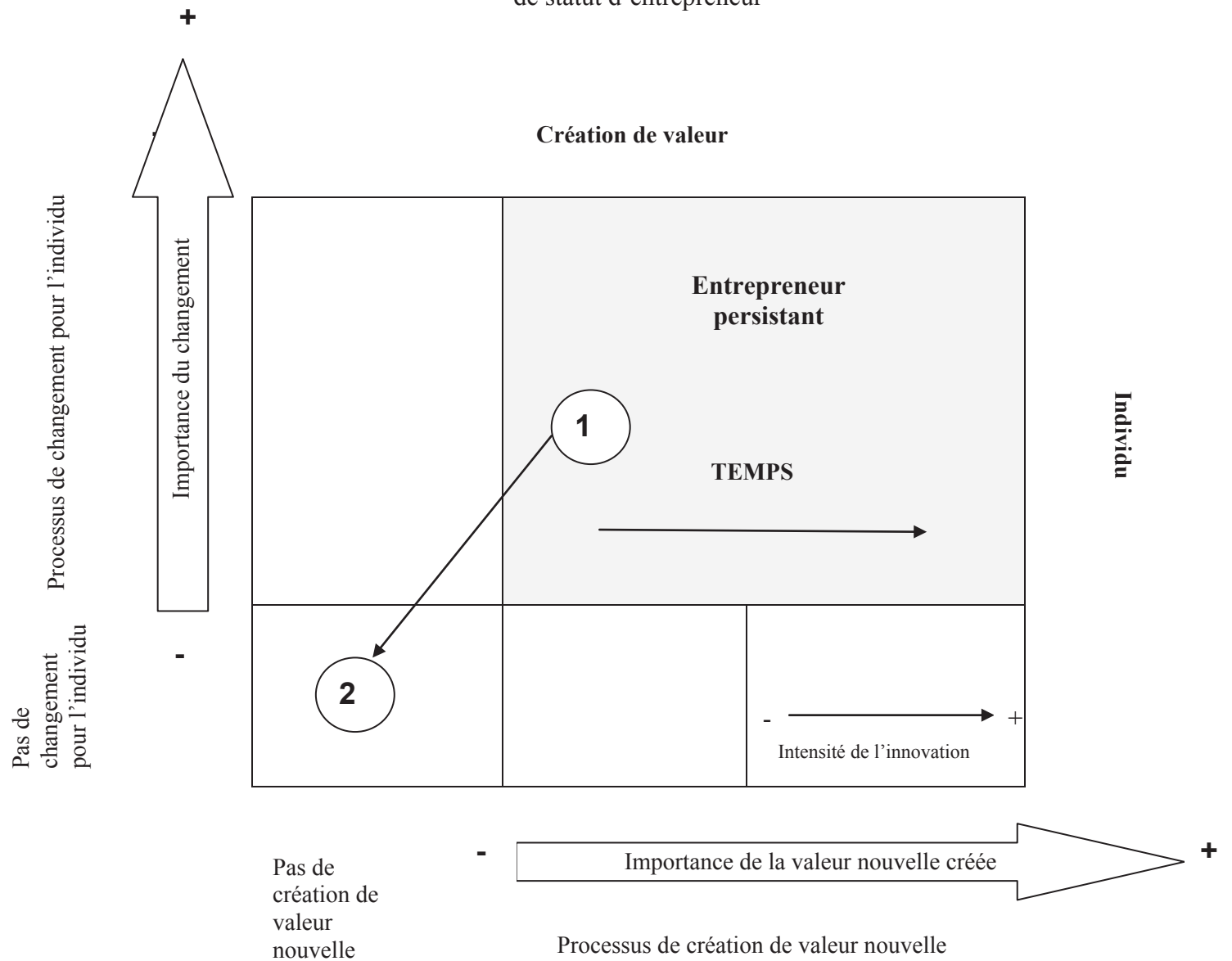
Les auteurs qui ont observé les petites et moyennes industries, engagées dans une stratégie d'innovation, ont souvent privilégié la recherche *des facteurs déclencheurs* comme Remon (2011), ou *les modalités de mises en œuvre de l'innovation*, comme l'ont fait Martin & Tanguy (2011) et Temri (2011) sur le secteur de l'agroalimentaire. Peu nombreux sont ceux qui ont étudié le rôle central, déterminant, du dirigeant dans ce genre de processus (Domergue et al., 2012). Ceux qui y ont pensé l'ont approché par l'aspect *leadership*, en tant qu'animateur (Remousseaud & Ditter, 2011), ou selon l'aspect *moteur* dans la création de valeur et l'intensité de l'innovation, en tant qu'entrepreneur (Verstraete, 1999).

Une autre facette, peu évoquée, par la littérature est le fait que le statut d'entrepreneur peut se perdre lorsque le dirigeant ne saisit plus les opportunités qui s'offrent à lui, ou lorsqu'il recherche la stabilité fonctionnelle. En un mot lorsqu'il cesse de prendre des risques et d'être innovant. C'est pourquoi certains auteurs de l'entrepreneuriat ont pensé à créer un lien entre la création de valeur et l'individu. Ils proposent ainsi le concept « *d'entrepreneur-innovateur* ». Cela donne toute sa valeur à la matrice à deux dimensions de Bruyat (1993) qui permet d'une part, de délimiter le champ de l'entrepreneuriat et d'autre part, de suivre l'évolution du positionnement du dirigeant dans ses actes entrepreneuriaux (*cf.* figure n° 15).

Déjà en 1935, Schumpeter signale que la situation de l'entrepreneur ne peut être stable car « *être entrepreneur n'est pas une profession ni surtout, en règle générale un état durable... L'accomplissement de la fonction d'entrepreneur ne crée pas les éléments d'une classe pour l'entrepreneur heureux et les siens, elle peut marquer une époque de son existence, former un style de vie, un système moral et esthétique de valeurs...* » (1999).

Comment illustrer cette perte d'état dans un processus de création de valeur ? C'est ce que nous proposons d'expliquer à l'aide de la figure n° 15 que nous avons reprise des travaux de Verstraete (1999). Cette figure illustre l'exemple d'une personne qui vient de lancer son activité, revêtant au départ, donc le statut d'entrepreneur (position 1), qu'elle perdra par la suite (position 2). L'auteur explique que « *cette perte de statut d'entrepreneur résulte d'une préférence pour la stabilité, d'un refus d'exploitation des opportunités éventuelles qui se sont présentées.* » (*ibid.*)

**Figure n° 15** : Le domaine de l'entrepreneuriat : un exemple de perte de statut d'entrepreneur



(Source : d'après Bruyat, 1993)

Nous entrevoyons également que dans ce cadre de l'entrepreneuriat, le dirigeant, en innovant, génère un processus de changement pour lui mais aussi de création de valeur pour l'entreprise. Les deux sont liés comme tente de le montrer la figure n° 15. À travers ce processus de *création de valeur nouvelle pour l'organisation*, nous retrouvons le rôle déterminant du dirigeant. C'est bien lui qui dans chaque acte d'innovation, va définir et déterminer les modalités ainsi que l'ampleur du phénomène à construire (Verstraete, 1999).

A ce niveau de la réflexion, nous pouvons effectivement envisager l'existence de différentes étapes d'un apprentissage *commun*, qui se développerait entre la firme et son dirigeant au fur et à mesure de la structuration de cette nouvelle valeur créée. C'est ce que Schumpeter, au début du siècle dernier, avait déjà constaté lorsqu'il tenait ces propos : « *Pourquoi exécuter de nouvelles combinaisons est-il un fait particulier et l'objet d'une « fonction » de nature spéciale ? Chaque agent économique mène son économie aussi bien qu'il le peut. Sans doute il ne se satisfait jamais idéalement à ses propres intentions, mais à la fin sous la pression d'expériences qui mettent un frein ou poussent de l'avant, il adapte sa conduite aux circonstances qui, en règle générale, ne se modifient ni brusquement ni tout d'un coup. Si une exploitation ne peut jamais en un sens quelconque être absolument parfaite, elle s'approchera cependant souvent d'une perfection relative étant donné le milieu, les circonstances sociales, les connaissances de l'époque et l'horizon de chaque individu ou de chaque groupe adonné à ladite exploitation* » (1999).

Au sujet de la perte de statut d'entrepreneur, nous comprenons que la non-durabilité de « *cet état* » transparait quand il n'y a plus d'intensité en termes d'innovation, quand plus aucun changement n'intervient pour l'individu ou au sein de l'entreprise. Pour Schumpeter, cela semble être une évolution normale, un passage obligé, dans l'évolution de cette fonction d'entrepreneur.

Toutefois, et comme l'indique Verstraete (1999), l'état d'entrepreneur peut parfois être plus permanent, plus « *persistant* » pour reprendre son expression. C'est cette gradation de la création qu'il a symbolisée, sur la figure n° 15, avec les deux repères (1 & 2) et sans oublier la flèche... du temps. Quant à l'espace grisé « *entrepreneur persistant* », celui-ci laisse à penser que le maintien de cette condition n'est pas impossible et qu'il dispose même d'un large spectre de réalisation.

Tout semble dépendre du profil de l'entrepreneur, de sa personnalité qui n'est pas figée, et qui évolue en permanence, parfois au jour le jour, parfois brutalement, au gré des réussites et des échecs, des incidents, des accidents ou des bonnes nouvelles (Marchesnay, 2013).

Sur le système coopératif, la littérature n'évoque pas ou peu le rôle et l'attitude des dirigeants, même si ceux-ci endossent la double fonction de président et de directeur.



Apparemment, ce système de gouvernance est assez rare du fait de la collégialité voulue par le choix des coopérateurs-adhérents du statut de société coopérative agricole (SCA).

Les quelques auteurs qui ont abordé le système de gouvernance coopératif, tels que Touzard ou Chiffolleau (2003 à 2011), ont davantage traité le concept dans son ensemble ainsi que de ses différentes implications notamment vis-à-vis de la démarche de développement durable. Cependant, ils n'ont pas traité le rôle du dirigeant ou détaillé son profil, dans le cadre de ce type de processus innovant.

La littérature du secteur vitivinicole qui permet d'appréhender le fonctionnement par exemple d'une cave coopérative vinicole, et d'analyser l'implication et le rôle de ses dirigeants, est celle... qui leur laisse la parole.

C'est ainsi que grâce à Jean-Pierre Juge (2001), Bernard Lagarrigue (2010) ou les Colloques de l'université de la vigne & du vin (2006), nous entendons, qui sont ces entrepreneurs passionnés par ce qu'ils font au quotidien : le vin. Nous apprenons également pourquoi, plus particulièrement sur ce secteur, certains deviennent des meneurs, des leaders au sens de Mintzberg (2006) ; pourquoi, ils se retrouvent être tour à tour vigneron, président, directeur, comptable, gestionnaire, en fait l'homme-orchestre de cette filière ; pourquoi, ils formalisent des stratégies de surcroît innovantes...

Mais, peut-être est-ce cela l'apprentissage de la terre, celui qui forge la passion et qui en définitive permet de rester cet « *entrepreneur persistant* » ?

## 2.2. Le concept de l'apprentissage comme processus de déploiement stratégique de l'innovation

Comment concevoir le concept d'apprentissage sous l'angle stratégique ? Quels sont les éléments qui peuvent prétendre l'identifier, le structurer, comme facteur de déploiement stratégique de l'innovation ? Comment s'organise-t-il / se développe-t-il en interne ?

C'est à partir de l'apprentissage individuel du dirigeant, acteur central de l'innovation, que nous allons dérouler, tout au long de ce paragraphe (2.2.1.), cette problématique stratégique qui est un des éléments majeurs de notre analyse. Nous verrons aussi sa déclinaison au niveau organisationnel (2.2.2.).

### 2.2.1 Le dirigeant, sa stratégie, ses réseaux professionnels

Pour identifier les contours de ce concept d'apprentissage, il faut dans un premier temps se référer aux traits de caractère du dirigeant, partir des principaux éléments concernant ses capacités et compétences, comme nous les avons décrites précédemment au paragraphe 3.1.

Le fait que ce soit le dirigeant qui impulse les idées nouvelles à l'entreprise le positionne comme principal moteur du phénomène. Mais pour que ce phénomène puisse émerger il faut que d'une part, apparaissent des situations non habituelles, des problématiques à concevoir ou des problèmes à résoudre : les « opportunités » comme les nomme la littérature traitant de l'entrepreneuriat ou de l'innovation, et que d'autre part, le dirigeant en ait les capacités et le tempérament. Les traits majeurs du dirigeant qui vont pouvoir l'aider à mettre en œuvre sa stratégie d'innovation et qui vont aussi être essentiels à son système d'apprentissage, sont d'après nous les mêmes.

C'est pourquoi, nous avons retenu quinze éléments qui paraissent bien correspondre à notre cheminement, et qui sont les suivants :

- une appréhension des événements grâce à une volonté affirmée,
- une capacité d'analyse rapide et précise,
- un tempérament un peu solitaire qui permet d'avancer seul sans craindre l'insécurité ou « la résistance d'autrui »,
- la faculté d'agir sur autrui traduite par l'autorité ou l'obéissance obtenue,
- la réalisation d'un rêve,
- la motivation de la liberté,
- la motivation de la sphère d'influence,
- la volonté du vainqueur,
- la recherche de la lutte,
- la recherche du succès pour le succès.
- la motivation économique,

(Inspiré de Schumpeter, 1999).

À la lecture de cette énumération, nous constatons que les objectifs stratégiques qui en découlent sont essentiellement orientés vers la satisfaction personnelle du dirigeant, et axés sur la réussite, le plaisir, la survie et la pérennité de ce qu'il entreprend. Et même si Jaouen pense que sur la TPE les décisions stratégiques (organisationnelles ou managériales) sont le plus souvent le fruit de l'intuition, de l'affect ou de l'irrationnel et de l'arbitraire, il nous semble pourtant qu'avec la vision « carriériste » du dirigeant qu'elle propose, les décisions qui sont retenues, ici, sont la plupart du temps issues de réflexions rationnelles, objectives et donc délibérées (2008).

Nous réfléchissons, maintenant, à la forme de stratégie que ce type de dirigeant peut concevoir. Pour avancer dans cette réflexion nous nous sommes tournés vers Mintzberg qui pense que sur les petites entreprises et grâce au cadre de l'école de l'entrepreneuriat, il est essentiellement question de stratégie dite « *parapluie* », c'est-à-dire d'une stratégie qui soit « *délibérément émergente* » (2009).

Avec l'école de l'entrepreneuriat, nous disposons d'une vision *descriptive* qui a pour but de comprendre la manière dont s'élabore une stratégie et qui fonctionne à la manière d'un processus visionnaire (*ibid.*). Nous retrouvons aussi avec cette école le rôle majeur joué par le dirigeant dans l'élaboration de la stratégie, il en est *l'architecte* puisque c'est à partir de sa réflexion, de sa représentation intellectuelle de la stratégie que celle-ci va pouvoir être créée. Ce courant de pensée « *axe le processus d'élaboration de la stratégie exclusivement sur le seul dirigeant, et souligne l'importance de sa tournure d'esprit et de ses mécanismes de pensée les plus profonds : l'intuition, le jugement, la sagesse, l'expérience et la perspicacité. Dès lors, la stratégie est perspective ; associée à l'image et à l'orientation, elle est vision* » (*ibid.*).

Mintzberg précise également que « *cette vision sert à la fois d'inspiration et de guide ou, si l'on préfère, d'idée directrice. Comme son nom l'indique, la vision ressemble à une image plutôt qu'à un plan détaillé en chiffres ou en mots, et c'est grâce à cette souplesse que le dirigeant peut l'adapter à son expérience. Cela nous amène à l'idée que la stratégie entrepreneuriale est à la fois délibérée et émergente : délibérée dans ses grandes lignes et son orientation, émergente dans ses détails pour permettre des adaptations en cours de route.* »

Pour étayer cette approche de l'élaboration de *la stratégie*, par un dirigeant de TPO, nous retiendrons les définitions de Tarondeau & Hutin qui distinguent d'une part, la stratégie *délibérée* comme « *une stratégie correspondant à un projet formel susceptible d'être mis en œuvre, quels que soient les états de l'environnement futur* » (2006), et d'autre part, la stratégie *émergente* telle une « *stratégie qui émerge de circonstances non anticipées* », « *une stratégie qui apparaît comme une reconstruction cohérente d'actions menées en fonction des circonstances sans projet préétabli.* » (*ibid.*). Ces deux auteurs ont réalisé le même constat, les stratégies généralement menées par les entreprises sont le résultat d'« *un combiné de délibéré et émergent* », et revêtent rarement une seule forme.

Finalement, traiter de la nature de la stratégie nous porte jusqu'aux réflexions d'Akrich, Callon et Latour qui estiment également qu'une stratégie d'innovation ne suit pas un processus linéaire, mais émerge et « *se transforme en permanence au gré des épreuves qu'on lui fait subir* » traduisant ainsi un mouvement au style « *tourbillonnaire* » (1998), ou comme Julien & Marchesnay qui pensent que « *l'innovation est plus ou moins continue, avec des effets cumulatifs, et sa démarche est souvent itérative et tourbillonnaire avec des retombées indirectes imprévues.* » (2011).

Selon ces auteurs, une stratégie d'innovation se constitue à partir de nombreux allers-retours « *incessants* » qui vont par exemple « *du concepteur au commercial, du designer au créateur* ». Il ne s'agit ici pas d'une succession d'étapes obligées, mais bien d'un « *tourbillon créateur* » qui multiplie sans cesse les phases, « *redéfinissant* » ainsi, systématiquement, leurs caractéristiques et objectifs (*ibid.*).

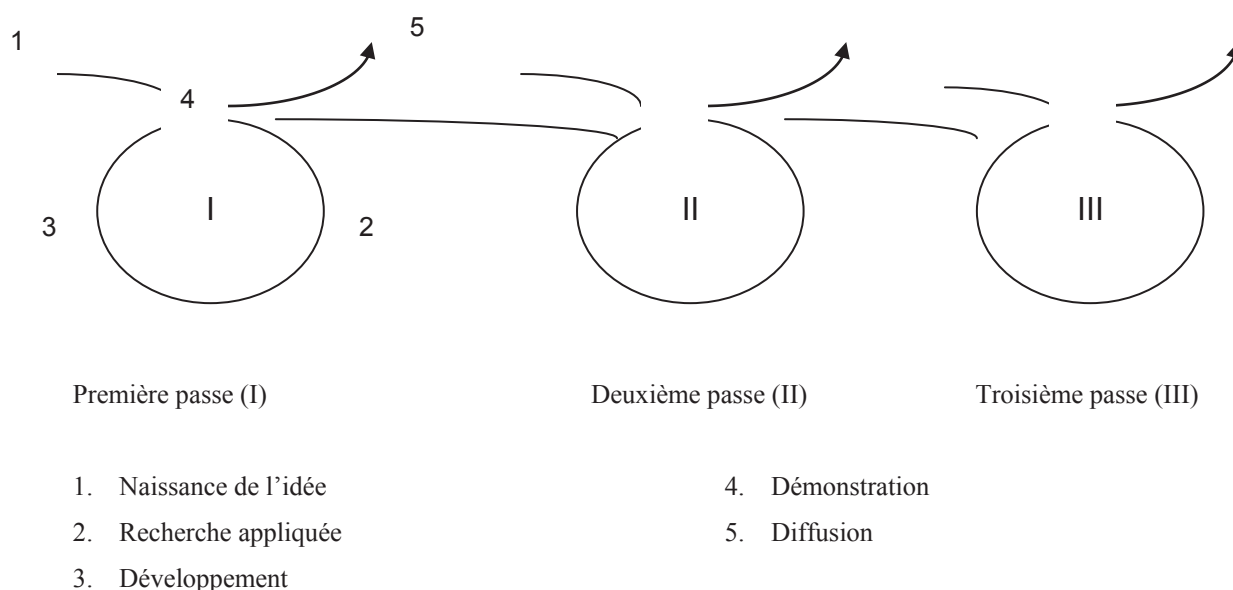
Dans ce contexte, l'innovateur est celui qui préfère trouver de nouvelles combinaisons plutôt que d'attendre l'opportunité idéale. « *L'innovation peut partir de n'importe où* » (Akrich et al., 1988), c'est pourquoi le dirigeant va-t-il tenir compte du résultat de chacune des épreuves qu'il rencontre pour en décliner les prochaines. Dans cette démarche, il s'appuiera bien sûr sur les réseaux professionnels qu'il aura au préalable constitués.

Élaboré sous forme de boucles comme le montre la figure n° 16, ce modèle d'innovation peut donc prendre en compte, à n'importe quel moment, les nouveautés technologiques du secteur, les nouvelles attentes des clients, les effets de mode, etc. sans pour autant en stopper le processus. Même si le projet au départ est « *mal conçu ou grossier* », l'innovation « *se transforme progressivement à travers une série d'épreuves et*

*d'expérimentation qui la confrontent aux savoirs théoriques, aux savoir-faire ou aux utilisateurs, en un dispositif capable d'intéresser. ». Toutes ces passes (cf. figure n° 16) sont « consciencieusement embrouillées » et émanent de tous « les compromis passés, c'est-à-dire de tous les intéressements réussis. ». À chacune de ces boucles, « l'innovation se transforme redéfinissant ses propriétés et son public » (ibid.).*

Ces mêmes auteurs constatent également que la manière ou la forme empruntées pour son élaboration, sont étroitement liées à la personnalité et au tempérament de son (ses) auteur (s), et que « l'art de l'innovateur » est de savoir combiner stratégiquement le modèle *tourbillonnaire* à celui *linéaire* (ibid.).

**Figure n° 16 : Le modèle tourbillonnaire d'innovation**



(Source : d'après Akrich, Callon, et Latour 1988)

Mais pour bien conduire une stratégie « *délibérément émergente* » sur le champ de l'innovation, il faut que le dirigeant « *érige l'art du compromis et la capacité d'adaptation comme vertus cardiales* » (ibid.), et soit conscient de la nécessité d'en mener son apprentissage. C'est la raison pour laquelle, nous revenons vers Mintzberg qui précise, à partir de l'école de l'apprentissage, que si une stratégie délibérée « *met l'accent sur le contrôle* », la stratégie émergente, elle, « *met l'accent sur l'apprentissage* ». Le dirigeant va donc devoir

« *comprendre par l'action ce que ces intentions voulaient être à l'origine* » (2009). Cela semble correspondre aux réflexions des chercheurs Minniti et Bygrave qui eux considèrent que, sur les petites entreprises, le phénomène de « *l'entrepreneuriat est déjà par lui-même un processus d'apprentissage* » (2001).

Bien que ce type de dirigeant dispose au départ de certaines aptitudes et de multiples capacités, bien qu'il soit cet *homme-orchestre* comme l'ont décrit Abittan & Assens (2011), il lui faudra, sans cesse, augmenter ses connaissances et développer de nouvelles compétences, afin d'accomplir les différents axes stratégiques qu'il a conçus dans son esprit pour l'évolution de l'entreprise.

Pour accomplir cette tâche stratégique, le dirigeant a compris qu'il lui fallait régulièrement de nouvelles informations... extérieures à l'entreprise. Il a très vite compris que s'il veut survivre (lui et sa firme) sur le marché, il doit maintenir une veille, comme nous l'avons abordé plus haut, et donc faire appel à divers réseaux.

Mettre en œuvre l'innovation sur une TPO, oblige son dirigeant à concevoir des idées, à trouver des moyens, des outils managériaux comme les systèmes de management par la qualité : SMQ (depuis les années 1980) ou le programme de développement durable (avec les années 2000). Ces moyens vont lui permettre d'évoluer, de s'adapter, en fonction de son environnement et de la demande du marché.

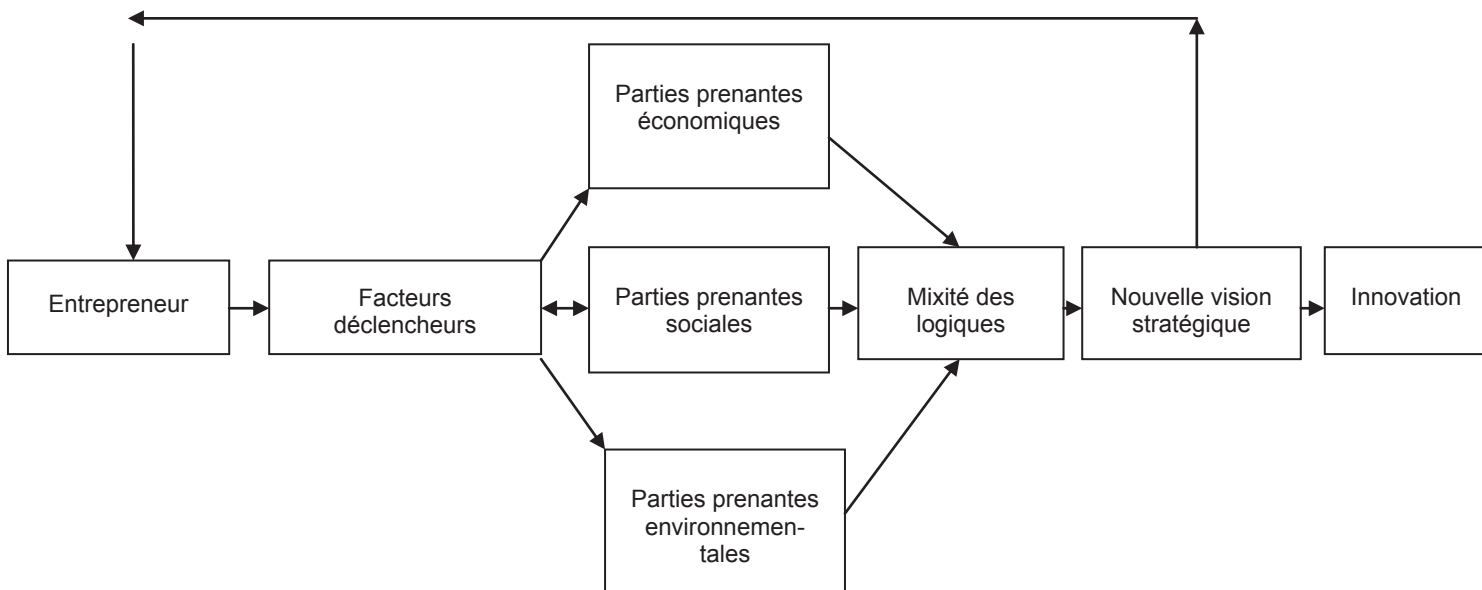
D'après Labelle, l'innovation est « *souvent le résultat d'un processus d'interaction entre un ensemble de partenaires hétérogènes, un réseau* » (2008). Cependant, pour rendre viable ce genre de réseau, il faut que les partenaires qui le composent disposent de compétences variées (que ce soient des financiers, clients, fournisseurs, concurrents, etc.) pouvant ainsi réellement aider au développement du projet innovant (Puthod & Puthod, 2007).

Ces partenaires de réseau sont aussi appelés « *parties prenantes* » car ce sont des groupes « *qui affectent ou qui sont affectés* » par l'activité de l'organisation. Et grâce au dialogue qu'ils instaurent, ils deviennent « *des sources d'information nouvelles qui peuvent alimenter la créativité et l'innovation* » (Labelle, 2008) du dirigeant.

De fait, et quelle que soit la nature des *facteurs déclencheurs* qui génèrent l'innovation (cf. paragraphe 2.1. section II de cette première partie), l'entrepreneur se doit d'élargir son réseau de parties prenantes *économiques* en intégrant cette fois des groupes issus de milieux spécialisés, sociaux et environnementaux. Labelle pense que de cette manière le dirigeant comprendra les diverses logiques en présence et pourra développer une autre pensée, nous dirons une autre *vision stratégique* (*ibid.*).

Cette conception du processus d'innovation s'intègre totalement à notre raisonnement. Elle fait surgir certains des *facteurs déclencheurs* (recherche de la pérennité, de la qualité, du développement durable, etc.) comme les outils de l'entrepreneur *innovant* et personnalise ce que nous appelons, sur notre figure n° 3 (cf. page 60), « *les apports externes* » et les « *échanges d'activités* ». Puis, elle donne tout son sens et sa place à la notion de *créativité*. C'est pour cette raison que nous avons retenu, ici, sa schématisation (figure n° 17).

**Figure n° 17 : Le processus d'innovation par réseaux**



(Source : déclinée d'après Labelle, 2008)

C'est ainsi que ces réseaux, par leur nature, vont favoriser l'échange d'informations porteuses d'innovation (Boldirini & Chené, 2011 ; Hansen, 1999, cité par Puthod & Puthod, 2007 ; Callon, 1986 cité par Chiffolleau, 2004), et de cette façon, participer à l'apprentissage

du dirigeant, puisque, c'est par ses soins que ces réseaux vont être créés et alimentés, comme le montre notre illustration en figure n° 3 (cf. p. 60).

Sur la filière « vins » et au niveau des caves coopératives vinicoles, Touzard (2011) et Chiffolleau (2004) l'ont pareillement constaté, ces réseaux professionnels sont de véritables outils d'analyse, d'utiles leviers pour l'action et des moyens d'apprentissage bien adaptés à ces métiers du vin.

Ces réseaux permettent au dirigeant par le biais de multiples échanges de se maintenir informé des nouveautés technologiques, des pratiques commerciales, des réglementations à venir ou des méthodes organisationnelles testées par les voisins et amis. Sur ce secteur en particulier tout fonctionne par réseau. La cave coopérative semble en être le nœud central, le lieu de convergence de toutes ces interactions professionnelles et d'apprentissages.

Comment cet apprentissage par réseau est-il vécu par le dirigeant ? Comment impacte-t-il l'organisation ? C'est ce que nous allons voir dans les deux prochains paragraphes.

L'autre élément de réflexion qui va guider la suite du cheminement de notre étude est la place et la fonction du concept d'apprentissage dans le cadre d'une stratégie d'innovation.

## 2.2.2 L'apprentissage individuel du dirigeant

### 2.2.2.1. Les éléments de contexte et de définition

D'après Schumpeter « *Le chef en tant que tel ne « trouve » ni ne « crée » les nouvelles possibilités. Elles sont toujours présentes, formant un riche amas de connaissances constitué par les gens au cours de leur travail professionnel habituel, elles sont souvent aussi connues au loin... La fonction de chef consiste à leur donner vie, à les réaliser, à les exécuter.* » (1999).

Mais pour « *leur donner vie, les réaliser et les exécuter* », certains auteurs tels que Kimberly & Evanisko (1981) font un lien entre le niveau élevé d'études ou la nationalité des dirigeants et le choix retenu de l'innovation managériale. L'innovation est-elle le fruit du passé familial et de l'apprentissage universitaire du dirigeant ?



Les travaux de Birkinshaw (2009) rappellent que la théorie institutionnelle met en avant plutôt « *l'inspiration* » recherchée par les dirigeants lors de la mise en œuvre de pratiques nouvelles. Il explique aussi que ce principe a un double objectif celui d'une part, de maintenir le contrôle sur les employés et d'autre part, de gagner en légitimité. L'innovation est-elle issue de l'apprentissage managérial du dirigeant ?

Cette théorie tente aussi d'intégrer dans une certaine mesure et partiellement, l'activité avec des réseaux sociaux en général, et celle interne à l'entreprise en particulier. L'argument majeur étant que les membres de ces réseaux adoptent en priorité les nouvelles pratiques adoptées par les firmes déjà connues d'eux ou celles remontées par les membres des réseaux (Birkinshaw, 2009). L'innovation est-elle le résultat de l'apprentissage par réseaux du dirigeant ?

Le second aspect de cette théorie met en exergue le choix par les dirigeants de nouvelles pratiques dont le but est d'optimiser la performance (Birkinshaw, 2009). L'innovation est-elle l'outil performant du dirigeant ?

Avec l'émergence de ces différentes interrogations, nous pouvons participer à l'élaboration de la définition de « *l'apprentissage individuel* » car ces éléments permettent d'un côté, d'appréhender l'approche de Kim (1993) qui décrit l'apprentissage simplement comme « *une capacité individuelle croissante à saisir une action* » et de l'autre, de conforter l'hypothèse de Koenig qui le dépeint comme « *le phénomène d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément ou plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes.* » (2006).

Nous pouvons maintenant détailler plus avant les caractéristiques de ce type d'apprentissage *individuel*, afin de pouvoir envisager un processus qui s'adapte à l'entrepreneur de petite entreprise.

#### 2.2.2.2. Les caractéristiques de l'apprentissage individuel comme moteur de l'innovation

En sciences de gestion, les thématiques de l'apprentissage individuel et organisationnel sont très souvent traitées simultanément. Les chercheurs pensent qu'elles sont étroitement liées parce que les organisations sont composées d'individus, et que ce sont les

compétences individuelles de ces individus qui activent le processus de décision (Bollecker & Durat, 2006).

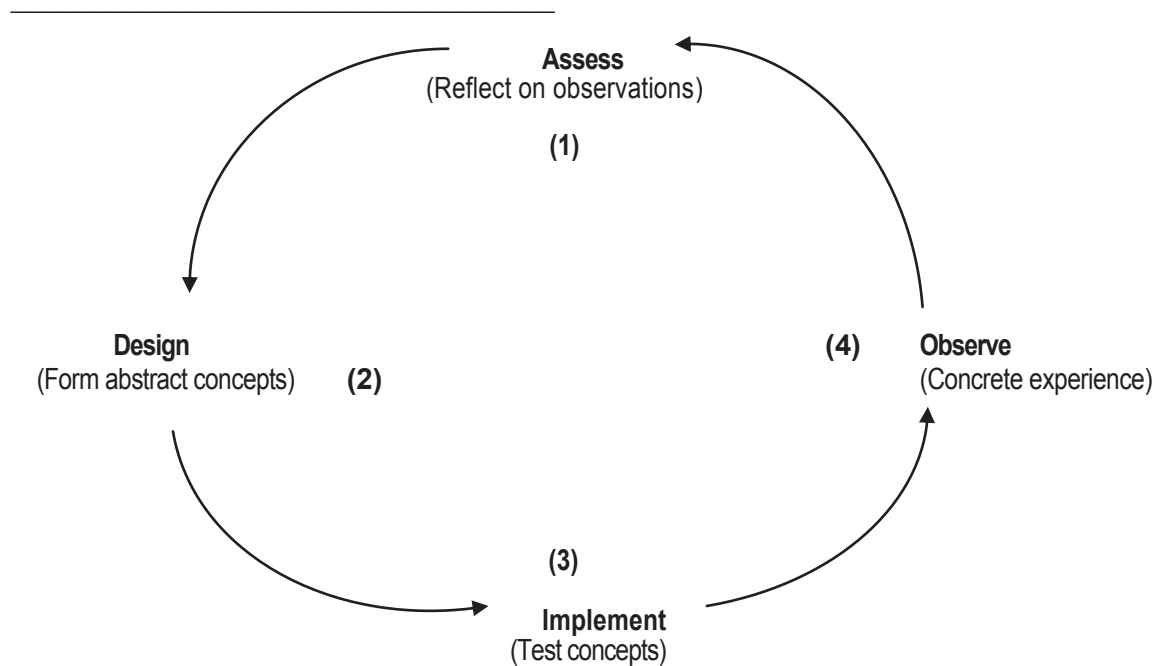
Dans notre cas, c'est d'abord l'apprentissage individuel du dirigeant que nous considérons car comme nous l'avons vu, sur les paragraphes et sections précédents, c'est lui l'acteur principal de la petite firme, et c'est par sa vision et son action que la stratégie s'élabore et s'exécute.

Concevoir l'apprentissage individuel, du dirigeant, revient à focaliser une nouvelle fois notre attention sur ce personnage, ses pensées et ses actes, car l'apprentissage de la stratégie c'est « *savoir combiner la réflexion et le résultat* » (Mintzberg, 2009).

Bollecker & Durat proposent la description d'un processus d'*apprentissage individuel* lors de la prise de décision. Ils partent de l'idée que « *l'individu est incité à prévoir, à se projeter dans le futur, ce qui conduit à des apprentissages par expérimentation* » (2006). Dans ce cadre, le sujet doit considérer ses expérimentations comme des résultats dont il analysera les effets et les causes, ce qui l'aidera à se constituer une expérience et à trouver des solutions correctrices.

Nous poursuivons cette vision de *l'apprentissage individuel* avec le raisonnement de Kim (1993). Cet auteur, à partir d'éléments similaires (expérience concrète, observations et réflexions, formation de concepts et de généralisations, etc.), le considère selon une dynamique processuelle et cyclique, c'est-à-dire que l'expérimentation acquise d'une expérience sert de base à une nouvelle expérience concrète à venir (*ibid.*). Cette représentation suit la droite ligne d'analyse de la littérature managériale des cycles d'apprentissages, proposés notamment avec la roue de Deming : « *Plan-do-check-act* ». Elle évoque le mouvement continu d'une roue, celui qui permet de modifier ou d'améliorer l'existant (Tarondeau & Hutin, 2006 ; Kim, 1993).

**Figure n° 18 : Le processus d'apprentissage individuel**



(Source : Kim, 1993)

Si nous avons retenu le processus d'apprentissage de Kim, c'est parce qu'il lie à la fois l'expérimentation de l'individu à sa mémoire et aux images mentales qu'il se crée du monde environnant. Pour lui, *l'apprentissage individuel* est une capacité croissante qui génère l'action (1993).

Selon Verstraete (1999), l'apprentissage (au niveau de la dimension cognitive de son analyse) « *résulte de l'expérience passée et en cours, des connaissances, des passions, des émotions, des prédispositions mais aussi des facultés d'apprentissage intrinsèques de l'individu (il ne faut pas oublier que certains individus profitent davantage de leur capacité d'apprentissage que d'autres).* ». Pour lui comme pour Weick (1979), l'apprentissage est le fruit « *d'une interprétation et d'une mise à jour constantes* » de l'expérience passée. Verstraete (1999) rajoute que chaque nouvelle rencontre est une opportunité d'apprentissage pour l'entrepreneur, et que celui-ci devra rester dans une dynamique d'apprentissage c'est-à-dire : apprendre « *avant, pendant et après* » la création de son organisation.

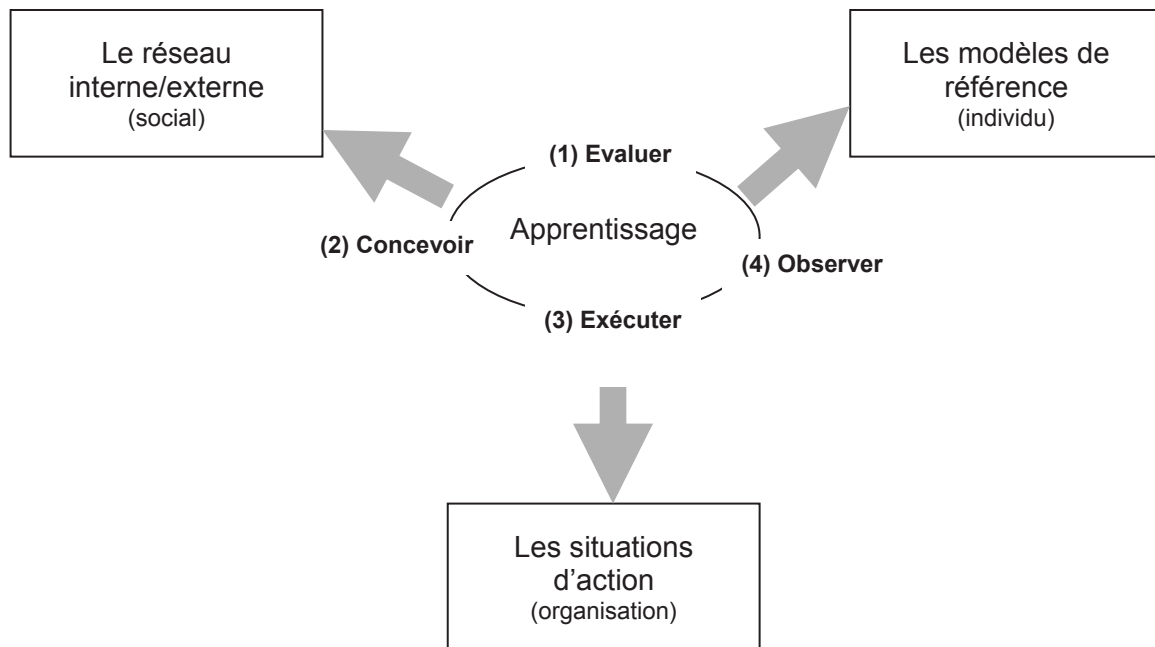
Le dernier aspect que nous retenons pour finaliser notre raisonnement, est celui proposé par Bollecker & Durat (2006) qui décrit le contexte du processus d'apprentissage décisionnel d'un dirigeant en le qualifiant de « *relationnel* ». Dans ce modèle d'apprentissage le dirigeant va effectivement apprendre « *grâce à des systèmes* », et il décidera dans un espace défini que sont l'entreprise ou le secteur d'activité. Cet acteur majeur apprend donc « *sur lui, sur les autres, sur la situation et sur l'organisation* ». Il « *se construit progressivement en construisant son rapport au monde.* » (2006).

Cette réflexion nous aide à concevoir le phénomène de l'apprentissage comme « *une expérience profondément sociale* », car elle nous démontre que « *cette interaction suppose un engagement de l'individu comme de l'organisation* ». En fait, nous arrivons, par ce développement, à articuler l'apprentissage du dirigeant à celui de l'organisation, à condition toutefois de prendre en compte « *les dimensions individuelle, organisationnelle et sociale* » (*ibid.*).

Comme le montre la figure n° 19 ci-après, l'approche tridimensionnelle de cet apprentissage *individuel* nous amène à prendre conscience que le dirigeant fait appel « *à ses réseaux internes et externes (social), à son vécu (individu) et à son contexte (organisation)* ». Le déploiement de l'ensemble de ses actions d'apprentissage provoque de cette façon le transfert de l'apprentissage individuel à celui organisationnel. Nous comprenons en effet que si « *le dirigeant apprend sur lui-même, sur les autres, sur la situation et sur l'organisation* », il déclenche le même procédé au niveau de l'organisation qui, une fois mobilisée, se retrouve, elle aussi, « *à apprendre sur son propre fonctionnement, sur ses membres et le rôle de chacun* » (*ibid.*).

À cette représentation du contexte de l'apprentissage individuel du dirigeant (*cf.* figure n° 19), nous avons décidé d'y apposer les quatre éléments du processus de Kim (1993). En donnant une dynamique circulaire au système tridimensionnel, nous prenons conscience que ce processus d'apprentissage, stimulé par le dirigeant, devient « *à la fois processus d'apprentissage et produit de cet apprentissage* » (Bollecker & Durat, 2006 ; Fillool, 2004), et que la réalisation de chacune de ses phases est déjà, elle-même, le résultat d'une démarche innovante.

**Figure n° 19 :** Le contexte du processus d'apprentissage individuel du dirigeant



(Source : réalisation personnelle à partir de Bollecker & Durat, 2006 et de Kim, 1993)

Une fois la forme du processus définie, nous pouvons maintenant en déterminer la nature. C'est pour cela que nous retenons, à présent, les différents types d'apprentissage qui peuvent être suivis par les entrepreneurs de petites firmes.

Pour conduire son processus d'apprentissage, le dirigeant dispose au moins de cinq pratiques déjà étudiées par des chercheurs en gestion et en sociologie (Paradas, 2010, 2005 ; Weil-Barais, 1993). Nous reprenons la grille de lecture de Paradas (2010) pour nous aider dans la compréhension des différents moyens suivis par ces dirigeants de petite structure, et nous permettre de concilier les éléments déjà abordés par notre conceptualisation.

- L'apprentissage « *par association* » est une mise en relation de valeurs et de conduites, dans laquelle la perception du dirigeant reste l'élément fédérateur. C'est à partir du

constat de réussite ou d'échec (c.à.d. par essais-erreurs) d'un projet que le dirigeant va modeler de nouvelles décisions qui maintiendront ou feront évoluer sa vision stratégie initiale.

- L'apprentissage « *par mise en situation* » est un apprentissage lié à une formalisation des pratiques. « *La mise en œuvre d'un plan d'action, l'explicitation d'objectifs, la mise en forme d'un dossier ou d'un nouveau projet peut se révéler formateur.* » Dans ce contexte, les normes naissantes (Iso, etc.), l'apparition de codes ou labels peuvent être aussi considérés comme « *des sources de formalisation formatrice* » (Paradas, 2 010).

- L'apprentissage « *par l'instruction* » est celui classique d'un système éducatif (écoles, collèges, lycées, universités) que nous pratiquons par exemple en France. Nous pouvons aussi y adjoindre la formation professionnelle qui permet depuis 1985 (décret d'application) de valider cette expérience professionnelle (Lenoir, 2002). Toutefois et comme l'explique Paradas, les besoins en formation des dirigeants de TPE résident dans « *l'accompagnement personnalisé* » ou de l'information ciblée plutôt que sur des formations « *standards* » (*ibid.*), surtout lorsqu'il est question d'innovation.

- L'apprentissage « *par imitation ou observation* » fonctionne comme son nom l'indique par mimétisme / analogie des « bonnes pratiques » (Paradas, 2 010 ; Bollecker & Durat, 2006) observées par le dirigeant, essentiellement, grâce à ses réseaux internes et externes. Le dirigeant va, ici, apprendre en adaptant, diffusant et valorisant au sein de son organisation, les pratiques qu'il aura préalablement sélectionnées « *en fonction de sa personnalité, de ses orientations et de ses besoins* » (Touzard, 2011 ; Paradas, 2 010 ; Bollecker & Durat, 2006 ; Chiffolleau, 2004).

- L'apprentissage « *coactif* » est un apprentissage qui existe par le fait que les dirigeants veulent apprendre ensemble (Paradas, 2 010). Cet enrichissement mutuel est obtenu par l'intermédiaire de réseaux professionnels de conseils comme les ont décrits Touzard (2011) et Chiffolleau (2004). Ce sont de véritables outils d'apprentissage pour les dirigeants, puisqu'ils peuvent y échanger leurs savoirs et expériences afin de résoudre des problématiques récurrentes ou chercher des moyens pour mieux innover.

Parmi les cinq pratiques que nous venons de détailler, le dirigeant peut en mobiliser toute ou partie selon son tempérament, ses objectifs stratégiques, le type de problème ou de projet qu'il souhaite développer dans son organisation.

L'apprentissage *individuel* du dirigeant, quel que soit le moyen suivi, peut être effectif à condition qu'il constitue et dynamise des réseaux professionnels de conseils (Touzard, 2011) ou de dialogues. Ceux-ci vont l'aider à compenser ses lacunes, à acquérir de nouvelles connaissances techniques ou commerciales, à connaître les savoir-faire existants (Chiffolleau, 2004) ou encore à confectionner de nouveaux scénarii pour lui et l'organisation (Kim, 1993). Le dirigeant ne peut poursuivre seul son développement personnel. C'est pourquoi son apprentissage réside dans cette confrontation avec d'autres dirigeants, d'autres meneurs d'organisation (Bollecker & Durat, 2006), des centres de recherche ou des consultants, etc..

Le niveau de formation moyen des dirigeants, sur le secteur de l'agroalimentaire et dans les années 90, équivalait au Baccalauréat (Rastoin et Renaud, 2000, *in* Domergue, 2012), ce qui les a obligés à poursuivre leur apprentissage bien après leur scolarité. C'est pour cette raison qu'ils ont développé, à partir de leur environnement proche, d'autres solutions pour se maintenir informés et poursuivre leur apprentissage personnel. « *Le réseau comme moyen de développement personnel ou d'action collective* » est une réalité sur la filière vitivinicole. Touzard le faisait remarquer pour les caves coopératives, c'est ce système de réseaux qui les aide à promouvoir les innovations qu'elles essaient de mettre en œuvre à cadences régulières (2011 et 2008).

L'apprentissage du dirigeant est un phénomène fondamental pour la croissance de la petite entreprise, parce que tout repose sur l'état d'esprit et les actes de cet acteur « *central* » stratégique. Nous ne pouvons pas traiter les petites entreprises comme les grandes (Paradas, 2010), à la fois à cause de leur activité mais aussi du tempérament de leur dirigeant qui confère un fonctionnement totalement différent (Degeorge & Chabaud, 2013). Dans cet esprit, nous pensons que le concept et les démarches d'innovation doivent être personnalisés pour chaque cas d'entreprise (inspirée de Paradas, 2010).

L'apprentissage du dirigeant semble être définitivement lié à celui de l'entreprise, les deux semblent être véritablement imbriqués (*ibid.* ; Kim, 1993). Selon cette idée, il est tout à

fait légitime de se demander lequel précède l'autre, lequel génère l'autre et comment. C'est ce que nous nous apprêtons à expliquer sur ce dernier paragraphe 2.2.3.

### 2.2.3. L'impact de l'apprentissage individuel sur le fonctionnement de la firme

#### 2.2.3.1. Les éléments de contexte et de définition

À cause de sa petite activité, le dirigeant de ce genre d'entité se trouve logiquement intégré à l'apprentissage de l'organisation. C'est pour cette raison que nous retenons comme premier élément de réflexion de ce paragraphe, l'hypothèse de Paradas (2 010) qui mentionne que « *les changements individuels du dirigeant provoqueront des changements organisationnels* », puisque la gestion est centralisée et que le dirigeant mène son organisation en véritable chef d'orchestre managérial. De plus, comme nous l'avons vu antérieurement, certains auteurs ont conclu à l'existence avérée d'un transfert de connaissance entre l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel, liant de cette manière toute action entreprise par le dirigeant vers l'organisation (Bollecker & Durat, 2006 ; Kim, 1993).

Au précédent paragraphe, nous avons élaboré de façon générale le processus d'apprentissage d'un dirigeant de très petite organisation, nous allons maintenant en regarder le fonctionnement au sein de la firme. Nous voulons, à ce niveau, apprécier le rôle et le positionnement du dirigeant dans l'acte d'apprentissage de la firme qu'il conduit (Berger-Douce, 2011 ; Paradas, 2 010 ; Lambert & Ouedraogo, 2 010 ; Reverdy, 2 005). Nous voulons ensuite saisir, comment dès sa prise de direction, il structure « *ce processus d'apprendre à apprendre* » (Bayad & Garand, 1998).

Pour cela, nous mobilisons également l'hypothèse d'Argyris et Schön (1978) qui fondent la relation entre l'apprentissage *individuel* et celui *organisationnel* selon la théorie de l'*agence*. D'après ces auteurs, un lien peut être établi parce que les individus qui sont les agents de l'action organisationnelle, sont aussi les agents de l'apprentissage organisationnel. Dans ce cadre, l'apprentissage *organisationnel* est alors essentiellement basé sur les capacités des individus à engager *des relations partenariales*, pour détecter ou pas, en fonction de leurs visions et représentations des situations et de l'entreprise, les adéquations attendues. Ces *agents*, qui apprennent, ont également plusieurs responsabilités qui leur sont assignées, comme le repérage des sources d'erreur managériale, l'invention de nouvelles stratégies corrigeant les échecs ou l'évaluation des résultats de ces nouvelles actions. Pour Argyris et



Schön, « *l'apprentissage individuel fonde l'apprentissage organisationnel qui à son tour nourrit l'apprentissage individuel.* » parce que tous deux seront intégrés à la mémoire de l'organisation (*ibid.*). De son côté, Fillol (2004) pense que cette façon d'appréhender l'apprentissage permet de ne pas oublier que l'organisation est bien composée d'individus, et qu'elle a besoin de ces apprentissages individuels. Mais elle estime, également, que « *même si l'individu est le seul capable d'apprendre, il fait partie d'un système d'apprentissage dans lequel le savoir personnel est échangé et transformé.* »

À partir de ces premiers éléments, nous poursuivons notre conceptualisation en mobilisant l'approche  *systémique*  décrite par Fillol en 2004. Dans cette approche, l'auteur « *replaces l'individu dans son contexte, situe l'apprentissage individuel dans l'organisation* ». Nous retrouvons dans ses travaux la conceptualisation de l'organisation comme un système social, et, où, une fois de plus, le rôle du dirigeant est important à cause de son obligation à gérer les relations d'échange pour maintenir actif ce capital social, et parfois, même, pour rendre les conflits  *créatifs*  (Rousseau, 1990). Cette représentation systémique, sociale, se retrouve dans les recherches réalisées sur la filière « vins » par les deux auteurs Touzard et Chiffolleau, que nous avons abordé précédemment. Ils la jugent même, essentielle, dans le phénomène de l'apprentissage, par réseaux, des caves coopératives (2011, 2004).

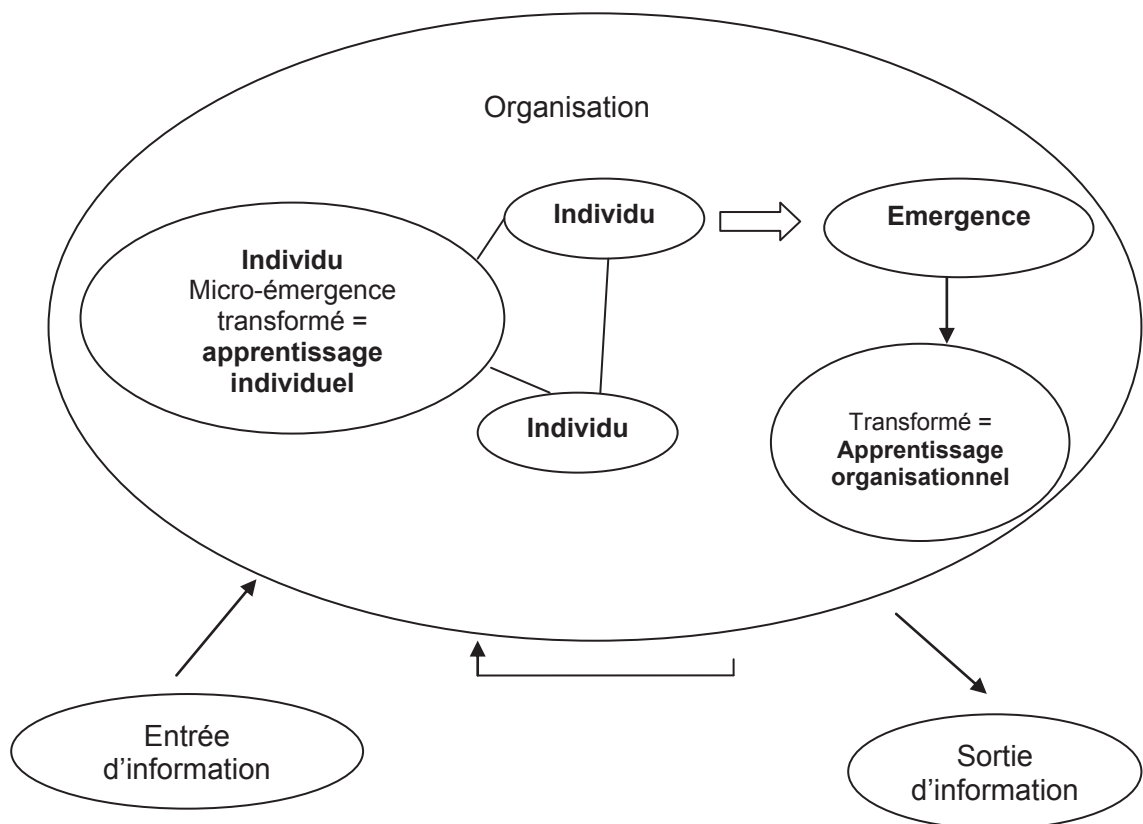
L'idée évoquée par certains autres auteurs (Cayla, 2007 ; Fillol, 2004), est d'incorporer l'apprentissage  *individuel*  dans l'organisation pour qu'il devienne partie intégrante du système social que représente l'entreprise. Le schéma global de l'apprentissage que Fillol élabore « *replaces l'individu dans son contexte, situe l'apprentissage individuel dans l'organisation et prend en considération les interactions existantes entre les membres de l'organisation et entre l'organisation et chaque individu.* »

Il faut également noter que dans cette conception de l'apprentissage, l'information apprise par un individu, seul, dans le cadre de l'entreprise, demeure la propriété de cette organisation (Fillol, 2004). Aussi pouvons-nous dire comme Simon (1991) que « *l'apprentissage individuel dans les organisations est surtout un phénomène social et non un phénomène solitaire* ».

La figure n° 20, ci-après, permet d'illustrer ces propos et facilite la compréhension de cette approche systémique globale de l'apprentissage. Dans notre démarche chaque individu

est acteur de son apprentissage personnel, et en même temps celui de l'organisation. Nous remarquons que la somme des apprentissages individuels engendre un apprentissage collectif, créant, ainsi, l'apprentissage organisationnel. À condition, toutefois, que les connaissances acquises se soient réalisées dans le cadre de l'organisation, et à partir de projets et d'actions qui lui soient destinés. Enfin, il faut aussi qu'un espace de réflexion *collectif* soit constitué, pour faciliter les apprentissages futurs (Bégin & Chabaud, 2010).

**Figure n° 20 : Schéma global de l'apprentissage**



(Source : Fillol, 2004)

À l'aide de cette approche *systémique*, nous pouvons concevoir *l'apprentissage organisationnel* selon trois angles (Cayla, 2007), et l'appréhender soit comme :

- 1) un phénomène individuel à une dimension sociale,
- 2) un phénomène collectif basé sur des compétences individuelles,

### 3) une interaction entre les sous-groupes de l'organisation.

Sur le champ de l'innovation, cela nous conduit à estimer l'apprentissage *organisationnel* comme un moyen d'évolution pour l'organisation. Tout comme March (1991) nous pensons qu'il repose « *sur un savant équilibre entre l'exploitation d'activités déjà maîtrisées et l'exploration de nouvelles voies* ». Ultérieurement et avec Dosi (1988), nous apprenons que les firmes innovantes se forment à différentes vitesses et selon des axes et des règles qui leur sont personnelles, car principalement liés à leur histoire, à leur fonctionnement interne ou à leur environnement institutionnel.

Pour Divry (1998), l'apprentissage *organisationnel* est défini comme « *un processus de modification et de recréation des compétences au sens où l'organisation retient et porte les traces des actions menées par ses acteurs qui ensemble et en interaction ont produit des connaissances* ». Pour arriver à concevoir ce processus mené par l'organisation, nous devons tenir compte des principaux éléments qui le composent, c'est dire « *les connaissances explicites et incorporées (1), les configurations relationnelles des acteurs collectifs et individuels (2) ainsi que les compétences de ces mêmes acteurs. (3)* » (*ibid.*).

(1) Par *connaissances explicites et incorporées*, l'auteur évoque les connaissances créées et acquises par l'organisation qui « *se sont capitalisées sous des formes tacites et codifiées au cours du processus interactif et cumulatif d'innovation* » (*ibid.*).

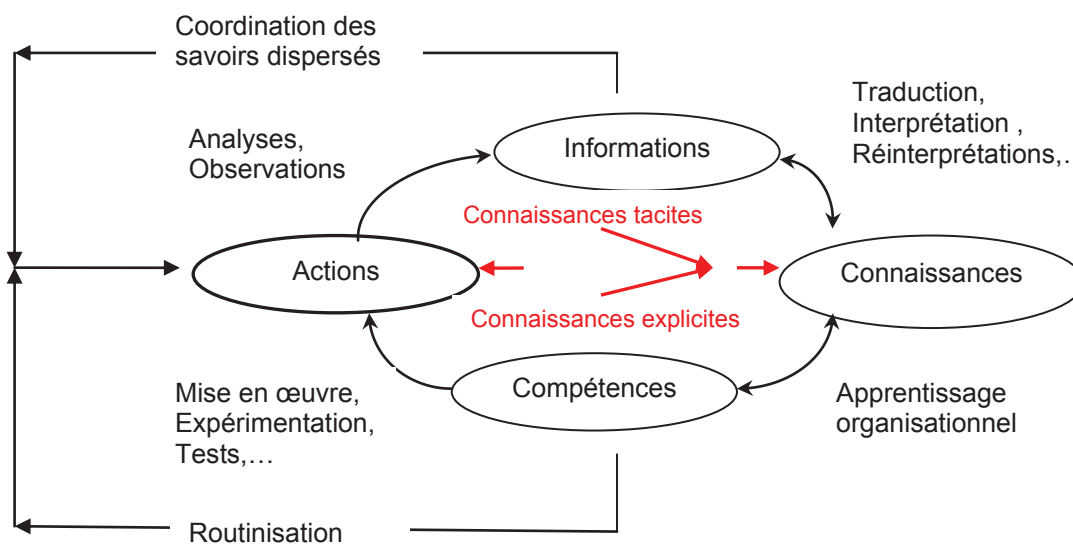
(2) Par *configurations relationnelles entre acteurs collectifs et individuels*, Divry rappelle que c'est l'ensemble des relations entre individus, mais aussi celles structurées avec l'organisation, qui sont prises en compte dans cette schématisation (*ibid.*).

(3) Par *compétences des acteurs*, l'auteur pense au principe selon lequel une compétence est fondée sur « *un savoir ou un savoir-faire identifié et reconnu par d'autres compétences, somme des expérimentations passées positives ou négatives* ». Dans ce cadre, elles peuvent définir la capacité à échanger, c'est-à-dire « *cette aptitude à recevoir, mettre en forme, envoyer des informations et*

*construire avec elles d'autres formes de connaissances pouvant donner lieu ou pas à d'autres informations.* ». L'auteur stipule également que les compétences des acteurs se modifient au cours du processus d'innovation (Divry, 1998 ; Rouby & Thomas, 2004).

Plus qu'un « *processeur d'informations* », c'est un « *processeur de connaissances* » qu'il nous faut considérer dans le cadre de cette étude, car « *la diversité des connaissances, les asymétries d'information et les compétences sont au centre de l'apprentissage organisationnel* » (Isckia, 2008) comme l'illustre la figure n° 21.

**Figure n° 21 : Processeur de connaissances**



(Source : Isckia, 2008)

Au cœur de ce processeur, nous observons la « *création de la connaissance* » (cf. texte et flèches de couleur rouge). Isckia et Sammut (2008 ; 2003) l'interprètent selon un circuit au fonctionnement de spirale, c'est-à-dire par étapes successives et évolutives, liées les unes aux autres dans un mouvement itératif, car elles sont stimulées de manière répétitive par le besoin du renouvellement des connaissances de certains acteurs de l'organisation. Pour ces chercheurs, la dynamique réside dans la transformation des « connaissances tacites ». Ce sont celles, personnelles, engagées dans l'action et difficilement énonçables, qui se structurent à

partir de « *schémas mentaux, de croyances et de points de vue profondément enracinés* ». C'est aussi de cette manière, qu'elles se transforment en « connaissances explicites » qui, elles, sont exprimables et utilisables par les acteurs, puisque transférables dans la mise en œuvre de *routines* ou de procédures opérationnelles (*ibid.*).

Ce « *processus de conversion* » inspiré de Nonaka (1995), se fonde sur l'idée que « *la diffusion et la création de connaissances sont basées sur le contrôle de l'interaction entre les deux formes polaires de connaissances.* ». Ainsi, l'organisation reste maîtresse de ses connaissances, et peut « *développer et renforcer son potentiel de performance* » selon les projets retenus, selon ses *desiderata*. En suivant ce raisonnement, nous pouvons conséquemment accepter de concevoir la firme telle « *un répertoire de connaissances* » (Isckia, 2008).

Ces mêmes auteurs s'entendent aussi sur le rôle, prépondérant, des dirigeants lors de la création de la connaissance, par le seul fait, qu'ils orientent les activités de création à travers les projets stratégiques visés et dans cette lignée doivent gérer « *les interactions à travers lesquelles se développent les connaissances de l'entreprise* ». Toutefois, il faut que le manager soit apte d'une part, à concrétiser des liens en relation avec les axes du projet d'entreprise (Isckia, 2008) et d'autre part, penser à les dynamiser ou les renouveler.

Pour poursuivre la construction de notre réflexion sur *l'apprentissage organisationnel*, nous n'omettons pas d'intégrer l'approche de l'apprentissage par « *simple boucle* » et « *double boucle* » d'Argyris et Schön (2002, 1978). Cela donne une dynamique supplémentaire à ce phénomène d'apprentissage grâce aux interactions entre les différentes entités, ou plutôt dirons-nous, entre les différents « systèmes » de l'organisation.

L'apprentissage par *simple boucle* intervient au niveau des managers et reste peu novateur pour l'organisation. Il « *ne fait que compléter la base de connaissances organisationnelles sans en altérer la nature* » (Leroy, 1998). Il s'agit en fait d'un apprentissage *opérationnel* (Argyris & Schön, 2002) qui « *porte sur des procédures et s'applique à des objets bien circonscrits* » (Kim, 1993, traduction de Leroy, 1998). Celui-ci se retrouve « *donc guidé par les structures cognitives et les procédures existantes et procède surtout par essais et erreur* » (*ibid.*).

L'apprentissage en *double boucle*, lui, génère de « nouvelles règles associées à de nouvelles stratégies ». Il est « *intentionnel, non routinier et correspond à la définition de*

*nouvelles missions pour l'organisation.* » « *Il s'observe au plus haut niveau de la hiérarchie et revêt une dimension stratégique puisqu'il concerne l'organisation toute entière.* » (Fiol & Lyles, 1985 ; Duncan, 1974 ; Dogson, 1993).

Nous retrouvons avec cette double nature de l'apprentissage organisationnel, le rôle déterminant des dirigeants (c.à.d. les directeurs ou managers) ainsi que les caractéristiques qu'il génère lors de son apparition au sein de l'entreprise. Cette idée est renforcée par l'idée que le dirigeant, grâce à son apprentissage, est le facteur-clé de celui collectif puis organisationnel. Surtout lorsqu'il est question de petite entreprise.

Nous finaliserons notre cheminement avec la prise en compte des travaux de Nonaka et Takeuchi (1997 et 1995). Ces auteurs proposent de lier deux processus d'apprentissage, créant, ainsi, une dynamique de transformation de la connaissance organisationnelle, qu'ils ont appelée : « *la spirale du savoir* » (*ibid.*).

Ce principe de transformation retient, tout d'abord, un modèle dynamique basé sur quatre types de transformations de la connaissance que sont :

- « *la formalisation* des savoirs tacites » (du savoir faire tacite au savoir faire explicite),
- *la combinaison* par opérations logiques, pour créer de nouveaux savoirs,
- *l'intériorisation* par enracinement des connaissances explicites,
- *la socialisation* par acquisition directe de la connaissance par la pratique, l'imitation, l'observation. » (Pesqueux, 2006)

Ensuite, il détermine deux dimensions de développement détaillées comme suit :

- dimension « épistémologique : la différence entre tacite et explicite »,
- dimension « ontologique : de l'individu à l'organisation et de l'organisation au domaine interorganisationnel » (*ibid.*).

D'après Pesqueux (2006), « *ces processus sont mutuellement complémentaires et interdépendants* », ce qui supprime définitivement l'aspect linéaire ou statique que peuvent communiquer certaines approches de l'apprentissage.

Considérer une « *spirale du savoir* » signifie que le dirigeant et son organisation n'apprennent pas par à-coups, mais bien qu'ils structurent une dynamique d'apprentissage de manière *évolutive et continue*.

## Conclusion du 2.2.

Avec ce paragraphe 2.2., nous avons tenté d'évaluer la nature du lien qui existe entre l'apprentissage *individuel* et celui *collectif*, et la manière dont ils émergent, se structurent, au sein de l'organisation qui innove.

Avec ces derniers éléments théoriques, nous avons renforcé notre considération de l'*organisation* en tant qu'entité sociale, en tant qu'entité organique, dans laquelle les comportements, individuels et collectifs, des acteurs sont essentiels pour l'adaptation et l'évolution de l'organisation dans un environnement en constant changement.

Quant aux deux dernières approches, celles d'Argyris et Schön (1978) et de Nonaka & Takeuchi (1997), elles ont été mobilisées pour conforter notre réflexion sur l'importance du dirigeant dans ce type de phénomène, mais également pour montrer que l'apprentissage n'est pas linéaire mais évolutif et continu à l'image d'une « spirale », ce qui traduit l'obligation du dirigeant à poursuivre son propre apprentissage.

## Conclusion de la section 2

Avec la section 2, nous avons souhaité détailler le procédé par lequel l'innovation prend forme au sein de la petite organisation.

C'est en décrivant, dans un premier temps, le profil du dirigeant, puis son processus d'apprentissage individuel, que nous avons pu conceptualiser ce phénomène de l'apprentissage dans le domaine de l'innovation.

Ensuite, nous avons essayé, dans un second temps, de montrer comment les différents processus d'apprentissage peuvent déclencher une stratégie d'innovation, comment ils participent au déploiement de cette stratégie.

Au cours de ce développement, nous avons constaté que la complémentarité de ces deux systèmes d'apprentissage, façonne un apprentissage organisationnel tout à fait adapté à ce type de stratégie.

Quant aux caves coopératives, nous avons compris que lorsqu'une cave coopérative adopte les mécanismes de l'innovation, elle déclenche un processus d'apprentissage individuel, puis collectif, qui selon l'hypothèse d'Argyris et Schön (1978) va « *à son tour nourrir l'apprentissage individuel* ».

L'apprentissage individuel du dirigeant, même si au sein de l'entreprise il se retrouve lié à celui collectif de l'organisation, reste *le moteur* de l'innovation et de sa conception stratégique (Ceccaldi, 2013). Ce phénomène est accentué sur le champ de très petite organisation du fait de la relation étroite entre le dirigeant et la firme.

Pour Leroy (1998), ce sont les sources de l'apprentissage qui génèrent l'innovation. Pour Tarondeau & Hutin (2006) les innovations, dans le cadre du renouvellement managérial, sont le résultat d'une dynamique d'apprentissage, identique à celle de Deming : préparer, réaliser, vérifier et améliorer, et qui sont la plupart du temps de type *incrémental* et *cumulatif* puisque issues de l'expérience passée, et maillons de celles à venir.



Comment se forme l'innovation en très petite organisation ?

Elle se forme par la seule volonté du dirigeant, et de sa vision stratégique de l'entreprise, qui, à elles deux, vont déclencher son apprentissage individuel.

Mais comme nous nous situons dans un système social, une entité organique, cet apprentissage individuel va sous l'action stratégique retenue par le dirigeant déclencher l'apprentissage collectif des autres acteurs impliqués dans la démarche.

L'apprentissage individuel cumulé à celui collectif, crée l'apprentissage organisationnel, indique Fillol (2004). Puis, cet apprentissage organisationnel se retrouve stimulateur de l'apprentissage individuel, d'après d'Argyris et Schön (1978). Ce processus, une fois bouclé, nous avons proposé de l'appeler « *la roue de l'apprentissage* » (Ceccaldi, 2013), car c'est un système qui peut se poursuivre en continu et produire au fur et à mesure chacune des boucles du modèle « *tourbillonnaire* » proposé par d'Akrich, Callon et Latour (1988). C'est peut-être de cette manière que nous arriverons à concevoir le principe de *l'innovation* au niveau d'une petite organisation.

## Conclusion du chapitre 2

Pour traiter des critères d'émergence d'une stratégie d'innovation sur une très petite organisation, il nous est paru nécessaire, dans un premier temps, d'en connaître les caractéristiques et les fondements. Nous avons aussi cherché à comprendre la nature de la relation qui lie le dirigeant à l'organisation.

Nous avons ensuite trouvé intéressant de suivre les pas d'auteurs qui ont déjà eu l'idée de mettre « sous un microscope » ce modèle particulier d'entité (Julien & Marchesnay, 2011 ; Verstraete et Fayolle, 2005 ; Drucker, 1985). Nous avons donc élaboré ce second chapitre de notre cadre théorique, à partir du champ disciplinaire de *l'entrepreneuriat*, parce qu'il ouvre la voie de la conceptualisation et de la contextualisation, deux axes majeurs à prendre en considération lors de l'étude de *stratégie* d'innovation.

Nous avons, ainsi, pu savoir ce qu'était une petite organisation, ou plutôt qui elle était. Nous avons compris que son fonctionnement était *organique*, car basé principalement sur de multiples interactions, fruit de la combinaison de ses propres systèmes d'action. Nous avons constaté aussi l'existence de nombreuses relations interpersonnelles, celles du dirigeant bien sûr mais pas seulement, celles de réseaux reconnus fondamentaux pour son évolution et... sa pérennité.

Le chef d'orchestre de cet ensemble est sans conteste le dirigeant (Marchesnay, 2013, 2011 ; Jaouen, 2008 ; Paradas 2007, 2005). Il lui faudra certes disposer d'aptitudes personnelles, de compétences managériales (Degeorge & Chabaud, 2013), mais surtout se doter d'un tempérament *d'entrepreneur*, car sur une petite organisation toute idée, toute action, est par essence un acte innovant.

Une petite organisation peut traverser le temps si elle sait faire preuve de flexibilité, si elle sait s'adapter à son environnement, mettre régulièrement en œuvre des changements stratégiques et des processus organisationnels. Pour y parvenir, elle ne dispose que d'un moyen : apprendre. C'est en structurant et exploitant son système d'*apprentissage* qu'elle pourra alors envisager le futur (Ceccaldi, 2013 ; Julien et Marchesnay, 2011 ; Paradas, 2005 ; Nonaka & Takeuchi, 1997 ; Argyris et Schön, 1978).

## Conclusion de la partie 1

La mise en œuvre de « l'innovation » donne l'impression, pour une petite organisation, d'être un moyen de réajuster son activité et de lui permettre de la maintenir *viable*. Avec cette première partie, nous avons souhaité montrer que ce modèle de firme n'agit pas toujours dans la réactivité mais élabore de véritables stratégies, et a véritablement conscience des actions d'innovation à entreprendre (Julien & Marchesnay, 2011).

Il est vrai que la nature polymorphe du concept de l'innovation n'en facilite pas l'approche. C'est pour cette raison, que nous avons sur un premier chapitre retenu la définition qui met en avant son caractère *processuel* (Temri, 2011 ; Ménard, 1995), ainsi qu'une typologie qui distingue seulement deux formes d'innovations celles *matérielles* et celles *immatérielles*. Cette classification réalisée à partir d'une étude sur les PME du secteur de l'agroalimentaire, en a également déterminé les degrés ce qui la cale parfaitement à l'activité et au format de ces petites industries (Domergue et *al.*, 2012).

Lors de l'élaboration de ce cadre théorique d'analyse, nous avons voulu également détailler les différents *facteurs déclencheurs* qui mobilisent la très petite organisation sur l'axe de l'innovation. Cette *contextualisation* établie à partir de la prise en compte de l'environnement de l'entreprise et des objectifs liés à son format et son activité, a permis de dessiner définitivement le champ d'action envisageable par la petite entité.

Pour finaliser ce contexte d'étude, nous avons ensuite jugé bon d'examiner les caractéristiques intrinsèques de l'organisation de petite taille. Sa nature et son fonctionnement, proposés selon la vision *entrepreneuriale*, ont mis en évidence ses aptitudes à l'innovation et le rôle prépondérant du dirigeant lors de déploiements stratégiques (Brechet et *al.*, 2009 ; Verstraete, 2005, 1999 ; Drucker, 1985).

Les étapes de cette progression théorique avaient pour objectif de découvrir et d'analyser l'ensemble des éléments qui nous ont aidés à répondre à la problématique générale :

**Comment émerge une stratégie d'innovation sur la petite entreprise industrielle  
du secteur de l'agroalimentaire ?**

Modeler une stratégie d'innovation nous a obligés, tel l'artisan de Mintzberg (2004), à connaître parfaitement l'organisation : ses ressources, ses faiblesses, son environnement, ses processus, ses sources d'information et ses outils d'apprentissage. Nous avons pu de cette façon comprendre comment elle pense, invente et crée le projet d'innovation le plus adapté à son fonctionnement et au contexte du marché, et comment elle procède pour valoriser l'ensemble de ses activités de productions.

Répondre, scientifiquement, à cette interrogation du « comment » de la stratégie d'innovation, nous est apparu envisageable par l'étude d'un seul cas. Celui d'une petite cave coopérative vinicole reconnue exemplaire par son mode de gouvernance et sa longévité, et parce qu'elle a opéré sur un secteur régional fortement troublé pendant ces trente dernières années. Il nous semble que ce cas peut générer un triple intérêt théorique, empirique et méthodologique par l'originalité de son approche.

Nous abordons, avec la seconde partie, les aspects méthodologiques de la recherche, ainsi que les résultats de l'enquête qui vont nous permettre de rentrer au cœur même de l'émergence de notre problématique stratégique.



## **Partie 2**

# **Analyse du processus d'émergence d'une stratégie d'innovation dans une TPE agricole**



## Introduction de la partie 2

« *Les innovations devront permettre aux vignerons et aux entreprises d'être plus performants dans un contexte de libéralisation accrue, de changement climatique, d'évolution des marchés et de respect de l'environnement.* » En consignant cette ligne directrice, le Comité Scientifique et Technique de la filière vitivinicole souhaite orienter les firmes vers un développement qui projette les problématiques à considérer, et surtout celles à structurer, sur les cinq à dix prochaines années (période 2014-2020). Est-ce une réelle perspective d'avenir ou le constat alertant de la situation actuelle, qui est ici proposée ? Peu d'établissements paraissent avoir envisagé les directions de ces évolutions. Nous l'avons toutefois constaté lors de l'exploration des particularités de ce terrain agricole, et même encore dernièrement avec le séminaire Winitech intitulé : « L'innovation en viticulture et œnologie dans le Languedoc-Roussillon ». Il s'est déroulé à Gruissan (Aude) (mai 2014).

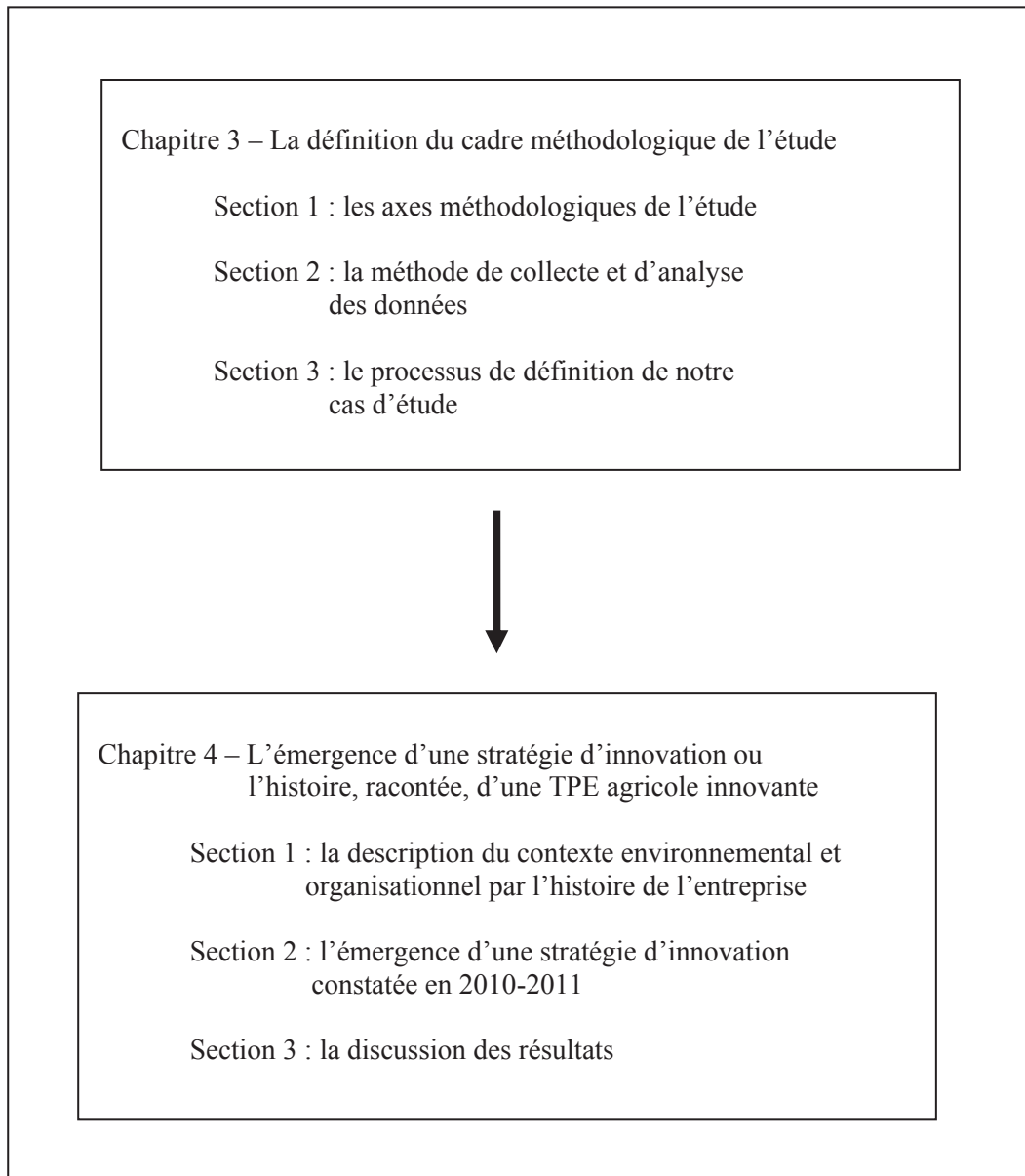
La suite de ce travail, propose de mettre en lumière les prémisses d'une situation économique qui n'a fait que se diversifier. Tout au long du cheminement de recherche, nous découvrons certains indices qui laissent à penser qu'un petit nombre d'entreprises et d'entrepreneurs, eux, l'avait imaginé... Décortiquer les étapes d'un processus d'émergence, de stratégie d'innovation, autorise une prise en compte du futur selon l'angle du gestionnaire.

Avec **le troisième chapitre**, « la définition du cadre méthodologique de l'étude », nous présentons les axes méthodologiques qui ont été suivis, et qui nous ont permis de prendre connaissance du terrain et de considérer les problématiques propres à cette filière d'activité.

Puis avec **le quatrième chapitre**, « l'émergence d'une stratégie d'innovation ou l'histoire, racontée, d'une TPE agricole innovante », nous isolons le cas de cette petite coopérative, pour distinguer la mise en œuvre des différentes étapes de ce « tourbillon créateur ».



**Figure n° 0** : Plan de la partie 2



## **Chapitre 3**

# **Définition du cadre méthodologique de l'étude**



## Introduction du chapitre 3

« *L'activité de recherche restera toujours un travail d'artisan* »

Frédéric Wacheux, 1996

La nature de l'objet d'étude et son contexte, influencent toujours la manière dont le chercheur va organiser son plan de recherche. Aussi, le choix de la posture épistémologique et des méthodes de recherche, est-il toujours un passage important dans le travail du chercheur.

L'objet de ce troisième chapitre, est de présenter le cadre méthodologique qui nous a aidés à appréhender : *le processus d'émergence d'une stratégie d'innovation menée par une petite firme agricole*.

Une fois cette problématique de recherche amorcée, les caractéristiques de la posture interprétative sont apparues les plus adaptées pour considérer les éléments de notre objet d'étude. En effet, avec ce type de positionnement, « *l'objectif du chercheur n'est plus de découvrir la réalité et les lois la régissant, mais de développer une compréhension de cette réalité sociale* » (Thiétart et al., 2007).

Ensuite, si nous avons retenu la méthode de recherche qualitative, c'est parce qu'elle consent « *des descriptions et des explications riches et solidement ancrées dans un contexte local* », et qu'il est aussi possible de respecter « la dimension temporelle » (Thiétart et al., 2007).

Enfin, comme nous avons dû décrire, analyser et expliquer des événements à travers le temps, nous avons aussi mobilisé l'approche historique (Bousquet, 2005).

La définition du cadre méthodologique de notre étude s'articule selon trois points. Sur **une première section** sont exposés les méthodes de recherche et le positionnement épistémologique. Sur **une deuxième section**, il est question du protocole de collecte des données et sur **une troisième et dernière section**, est abordé le processus de définition de notre cas d'étude.

## Section 1 - Les axes méthodologiques de la recherche

Nous proposons, avec cette première section, la présentation des trois méthodes de recherche qui ont guidé le cadre de notre étude, et les motivations du positionnement épistémologie adopté pour son appréhension.

Sur la base d'une démarche de recherche qualitative, nous avons tissé une méthodologie qui intègre ou *traverse plusieurs procédés* (David, 2005). L'analyse d'un processus stratégique ancré dans l'histoire de l'entreprise, a bien sûr influencé les étapes du cheminement suivi.

### 1.1 Une méthode de recherche qualitative en cohérence avec le cas étudié

Le choix de *la méthode qualitative* se réalise généralement à la suite des premiers contacts avec le terrain. Puis il s'affirme, ultérieurement, en fonction de la nature de l'objet étudié. Avec ce type de méthode, nous savons que « *le travail est par nature individuel ou en petite équipe* » car « *le processus consiste à réduire la part d'indétermination tout au long du déroulement* ».

Selon cet esprit, le cadre de la recherche peut émerger de manière progressive par « *une confrontation des théories aux réalités* » (Wacheux, 1996). L'objectif de cette méthode reste cependant fondé sur une volonté de traduire la réalité. En conséquence, il va prioriser une collecte des données ancrées dans le réel, et mener constamment un comparatif entre ces données (Hlady-Rispal, 2002).

#### 1.1.1 Les caractéristiques retenues de la méthode qualitative

D'après Thiétart et *al.* (2007) ou Mathieu (2005), *la méthode qualitative* se caractérise par la richesse et la complexité des données collectées, et par un objectif qui est de parvenir à une compréhension fine et en profondeur des phénomènes examinés.

L'autre point essentiel à retenir dans ce type de démarche, est le fait qu'elle permet de disposer d'une vision globale, holistique de la situation, par la prise en compte de relations de différentes natures et selon des environnements atypiques.

Enfin, le dernier aspect que nous consignons pour la définition de notre méthode, est celui de l'interprétation. Cet élément est fondamental dans ce type d'analyse souvent qualifié d'« *exercice intellectuel pour faire émerger du sens* », (Thiétart et al., 2007) parce qu'il priorise les capacités du chercheur à celle d'une technique d'analyse spécifique.

Cette investigation *qualitative* autorise le chercheur à donner du sens à ce qu'il observe, et « à élaborer une interprétation cohérente ». Selon cet esprit, la méthode qualitative propose de concevoir, avec l'outil « narratif », un procédé composé des trois éléments (Thiétart, 2007) suivants :

- le référent (= objet étudié),
- le signifiant (= le perçu),
- et le signifié (= le sens).

Les raisons qui ont motivé le choix de cette méthode, sont liées d'une part, aux spécificités de notre recherche (comment maintenir pendant 23 ans une même politique sur une TPE, comprendre les relations sociales lors de l'intégration d'une normalisation, d'un nouveau projet, etc.), et d'autre part, aux caractéristiques fonctionnelles même de la démarche qualitative. Détaillées par Thiétart et al. (2007), elles sont au nombre de sept et nous ont aidés à prendre conscience du travail à mener mais également de la réelle implication du chercheur.

### **Encadré n° 1 : Les sept caractéristiques de la recherche qualitative**

- 1) Organiser des contacts répétés et intenses avec l'objet d'étude, ses acteurs et son environnement local.
- 2) Dessiner une compréhension holistique du contexte de l'étude.
- 3) Évaluer les perceptions des acteurs « de l'intérieur », suivant un processus d'attention approfondie et de compréhension empathique.
- 4) Isoler certains thèmes et expressions des *verbatim* recueillis.
- 5) Expliquer la façon dont les acteurs, dans un contexte particulier, celui de la transmission de gouvernance, ont agi, géré cette situation.
- 6) Être l'instrument, l'outil principal de l'étude.
- 7) Assembler, regrouper ou répartir les mots recueillis pour comparer, contraster, analyser et établir des modèles.

(Source : d'après Thiétart et *al.*, 2007)

#### 1.1.2 La nature des données recherchées

À l'aide de cette méthode, et au-delà des caractéristiques fonctionnelles qui viennent d'être évoquées, il faut aussi noter la particularité des données qui doivent être recueillies. Celle-ci réside dans la « qualité » même de ces éléments. Effectivement, et comme l'ont décrit Miles & Huberman (2003), ce type de données revêt quatre critères prépondérants qui donnent toute crédibilité à la recherche engagée, et que nous présentons avec l'encadré n° 2 suivant.

### **Encadré n° 2 : La force des données qualitatives**

- 1) Se concentrer sur des événements qui surviennent naturellement, et des événements ordinaires qui surviennent dans des contextes naturels.
- 2) Avoir été collectées dans le voisinage immédiat d'une situation spécifique.
- 3) Être riche en descriptions denses issues d'un contexte réel.
- 4) Avoir été recueillies sur une longue période, afin de disposer d'une forte puissance explicative.

(Source : d'après Thiétart et *al.*, 2007)

Nous avons souhaité rappeler ces critères de qualité qui font « la force » de ces données qualitatives, afin de justifier le choix que nous avons opéré dans la mise au point de notre démarche.

Le fait que le fil conducteur de notre objet-recherche ne soit plus présent sur le site, et que le terrain observé ne soit pas statique, dès les premiers contacts, il a été nécessaire de penser à une méthode qui autorise une certaine « flexibilité » dans sa mise œuvre. Ensuite, il fallait aussi pouvoir modifier en cours de route, si besoin était, « les temps et méthodes de collecte ».

## 1.2 Un positionnement épistémologique de type interprétativiste

En sciences de gestion, et pour chacun des travaux que nous menons il nous faut systématiquement déterminer une conduite de recherche. Cette démarche, appelée *posture épistémologique*, nous permet de répondre à trois questions fondamentales :

- Quelle est la nature de la connaissance produite ?
- Comment la connaissance est-elle engendrée ?
- Quels sont la valeur et le statut de la connaissance ?

L'approche de Thiétart et *al.* (2007), suggère de répondre successivement à ces trois questions selon les trois positionnements paradigmatiques épistémologiques que sont : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme.



**Tableau n° 1 : Positions épistémologiques des paradigmes positivistes, interprétativiste et constructiviste**

Les paradigmes Les questions épistémologiques	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste	Hypothèse relativiste	
La nature de la « réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet	Dépendance du sujet et de l'objet	
Comment la connaissance est-elle engendrée ?	La découverte	L'interprétation	La construction
Le chemin de la connaissance scientifique	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ?	Vérifiabilité	Idiographie <sup>42</sup>	Adéquation
Les critères de validité	Confirmabilité Réfutabilité	Empathie	Enseignabilité

(Source : d'après Thiétart et *al.*, 2007)

À partir du tableau de Thiétart et *al.* (2007) et des analyses de Gavard-Perret et *al.* (2008), ce sont principalement deux raisons majeures qui ont motivé le choix du positionnement *interprétativiste*.

<sup>42</sup> Relatif à l'étude descriptive de cas singuliers, isolés sans chercher à en tirer des lois universelles.

La première raison coïncide avec la nature de notre projet. Nous cherchons à comprendre la réalité de la situation et non à l'expliquer ou à la construire. Nous essayons de découvrir comment les acteurs de notre firme interprètent cette réalité, et quel sens ils lui donnent.

La seconde raison est dépendante de l'appréhension de ce « comment ». Nous sommes entrés en contact avec les auteurs de l'objet-recherche, nous avons créé des liens, de ce fait nous nous retrouvons intégrés à la méthodologie.

Toujours d'après Thiétart et *al.* (2007), et pour mener ce genre de positionnement épistémologique, nous sommes tenus de considérer trois dynamiques :

- la première concerne la nature de la réalité (= l'objet-recherche), celui-ci doit être une construction mentale ou sociale.

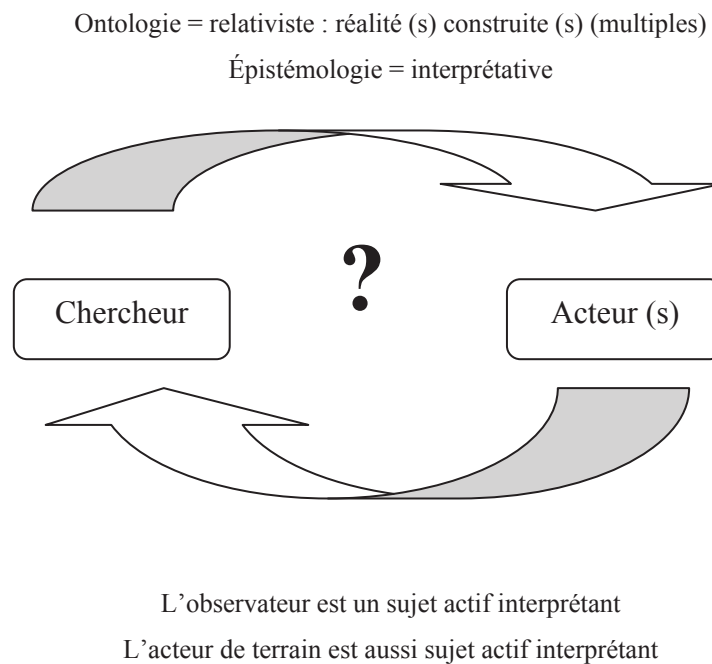
- la deuxième s'intéresse à la création de la connaissance. L'interprétation passe par l'implication du chercheur qui va devoir, lui-même, tout au long de la recherche stimuler une démarche « compréhensive ». C'est-à-dire qu'il va s'appliquer à comprendre le sens que les acteurs donnent à leurs actions.

- la troisième dynamique se rapporte aux critères de validité de la connaissance, c'est-à-dire la faculté d'empathie<sup>43</sup> que le chercheur doit développer pour saisir les réalités qui se déroulent devant lui, telles qu'elles sont vécues par les acteurs (Gavard-Perret et al., 2008). La figure n° 1, illustre cette qualité d'empathie que doit détenir tout chercheur interprétatif : « *Interviewer sans heurter, observer sans gêner et comprendre sans juger* » (Ceccaldi, 2013).

---

<sup>43</sup> Empathie : c'est la faculté intuitive de se mettre à la place d'autrui, de percevoir ce qu'il ressent... (Larousse, 1991) il devra développer cette capacité afin d'atteindre les réalités telles qu'elles sont vécues par les acteurs. La valeur d'une recherche sera mesurée au regard de sa dimension empathique, c'est-à-dire de sa capacité à mettre à jour et à travailler non plus uniquement les faits mais sur la façon dont ceux-ci sont interprétés par les acteurs

**Figure n° 1** : Le chercheur interprétatif : posture d'empathie



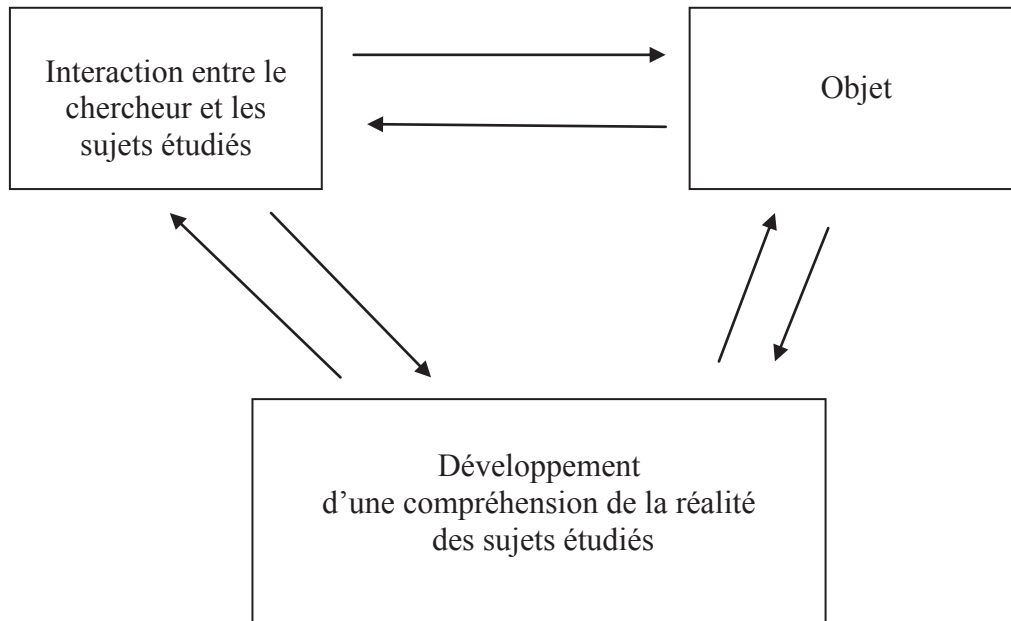
(Source : Gavard-Perret et al., 2008)

Sur cette figure n° 1, il est question de construire une relation entre le chercheur et les acteurs, du coup celui-ci se trouve impliqué dans la « réalité » de sa propre recherche. C'est pourquoi, il doit faire preuve de *vigilance* quant à ses capacités notamment en termes d'empathie. En effet, l'observateur ne doit pas se laisser « contaminer » par la situation ou l'attitude des acteurs, il doit garder les idées claires pour bien comprendre les différents phénomènes sociaux étudiés, et pouvoir ensuite les interpréter.

En conclusion, le cheminement à suivre dans la construction de l'objet de recherche, selon cette perspective interprétative, demande de l'immersion et de l'observation pour permettre une interprétation la plus détaillée du phénomène étudié. Toutefois, il est à noter que l'objet n'aura « *sa forme définitive qu'avec l'aboutissement de la recherche* » (Thiétart et al., 2007).

La figure n° 2 propose une illustration, au caractère simple, qui a pour objectif de globaliser tout de ce qui vient d'être exposé au cours de ce paragraphe 1.2.

**Figure n° 2** : Construction de l'objet recherche suivant une posture interprétative



(Source : Thiétart et *al.*, 2007)

### 1.3 Un mode de raisonnement inductif

Nous avons mobilisé le mode de *raisonnement inductif* pour son principe de logique et ses caractéristiques conclusives, car il « confère à la découverte une constance *a priori*. » (Thiétart et *al.*, 2007). L'induction nous dit Morfaux (1980) est « une inférence conjecturale qui conclut : 1) de la régularité observée de certains faits à leur constance, 2) de la constatation de certains faits à l'existence d'autres faits non donnés, mais qui ont été liés régulièrement aux premiers dans l'expérience antérieure » (in Thiétart et *al.*, 2007).

Cette réflexion définit donc *l'induction* comme un moyen « de production de connaissances qui part des réalités empiriques pour formuler des représentations ». Pour Thiétart et *al.* (2007), ce genre de raisonnement autorise le passage d'observations particulières à des énoncés généraux, c'est pour cela que nous l'avons retenu.

Dans notre analyse, il est justement question de généraliser un processus d'émergence stratégique de l'innovation à partir d'un seul cas. Ce raisonnement s'établit sur la base de

l'apprentissage d'actions organisationnelles et managériales, mises en place par un dirigeant de petite entreprise industrielle. Notre souhait est donc, ici, de transformer un cas particulier en une règle générale (Gavard-Perret et *al.*, 2008).

D'après David, *l'induction* est un raisonnement qui consiste à imaginer une règle générale, venant rendre compte de la conséquence de l'observation empirique reconnue comme « vraie » (1999). Ce principe convient au raisonnement que nous tenons dans notre travail, puisque les événements se sont produits dans le passé, et que nous avons eu l'occasion de constater, sur ces mêmes périodes, des actions similaires par d'autres entreprises de même activité.

David avance également que *l'induction* permet une mise à jour (confirmation ou infirmation) des règles ou théories mobilisées (1999), c'est aussi l'un des objectifs que souhaite proposer notre étude.

## 1.4 La nécessité de l'approche historique

### 1.4.1 Les éléments de définition

À la suite des premières analyses de données, il s'avère que *l'approche historique* est la méthode la plus adaptée au cadre de déroulement de notre analyse. En effet, notre étude porte sur la recherche de la nature des innovations, et les facteurs d'émergence des processus qui ont été mis en œuvre par un dirigeant de petite firme, donc des événements passés.

Ensuite, comme notre analyse se fonde sur la description puis, l'analyse de représentations passées de l'entreprise, de prises de décisions ou d'actions stratégiques déjà menées, cette conception *historique* de l'étude se trouve ainsi confirmée.

C'est à partir de la vision stratégique du dirigeant que l'étude a été lancée. Puis, ont suivi celles d'autres acteurs de l'entreprise qui, même si certains d'entre eux n'étaient pas présents au moment des projets, ont tout de même pu en constater la réalisation.

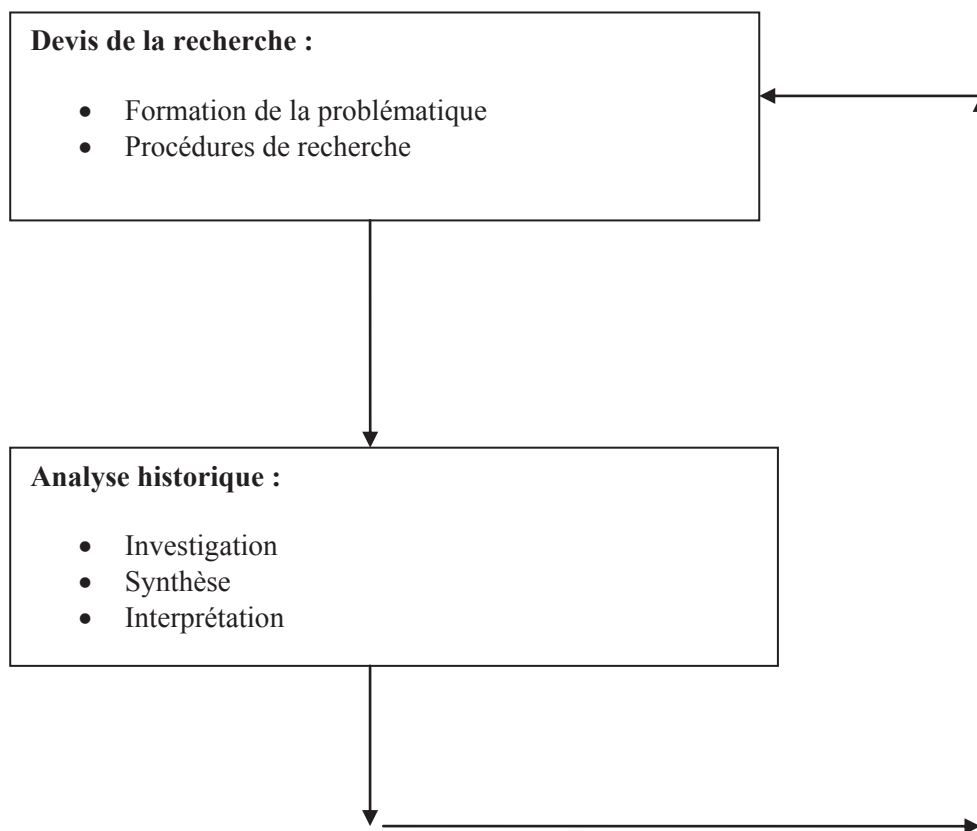
Les actions stratégiques répertoriées sont celles qui se sont déroulées sur toute la période qui s'étend de 1988 à 2011. Dès lors, tout se passe bien avant notre arrivée...

Avec la méthode de la recherche *historique*, il est donc possible d'analyser des éléments sélectionnés dans le passé pour comprendre les actions présentes (Greyer, 1964), de décortiquer des décisions prises une fois que «... *la poussière est retombée sur les événements...* » (Bégin & Chabaud, 2010).

En retenant la méthode « simplifiée »<sup>44</sup> (cf. la figure n° 3) proposée par Smith et Lux, (1993), il est tout à fait concevable de donner du sens à l'expérience passée surtout sur l'axe du management. Pour Weick « *ce serait même une nécessité* » (1979). Ainsi, « *toute compréhension trouve sa source dans la réflexion et dans un regard jeté sur le passé.* ».

Enfin, avec Bousquet (2005), nous avons défini le concept de *perspective historique* comme « *l'observation, l'analyse et l'explication d'événements à travers le temps* » d'une seule entreprise (Godelier, 2000).

**Figure n° 3 : Modèle conceptuel de la méthode historique**



(Source : Smith & Lux, 1993)

<sup>44</sup> En cinq étapes : reconnaissance du problème – définition du problème – analyse du problème – générations d'alternatives - choix des alternatives.

Suivant cette acception *historique*, il nous a donc fallu révéler l'histoire cachée, ou oubliée, et les événements qui l'ont constituée pour élaborer progressivement une explication qui soit toujours d'actualité (Godelier, 2000).

C'est pourquoi Godelier recommande de croiser et recouper « *de multiples sources, de problématiques et de champs explicatifs empruntés à plusieurs domaines scientifiques pour redonner son épaisseur au concret* » (*ibid.*). Il précise que cette méthode, fondée sur des intuitions et validations, est de nos jours essentiellement inductive, ce qui correspond bien à notre mode de raisonnement (*cf.* paragraphe 1.3, de ce même chapitre).

En complément, nous souhaitons préciser que les données primaires sont de type 'souvenir'. Ce sont des informations issues d'un stock, d'un 'magasin à long terme' comme le décrivent Atkinson et Shiffrin, dès 1968, dans leur modèle modal de la mémoire (*in* Weil-Barais, 2011).

#### 1.4.2 La réalisation

Pour appréhender *le passé* de cette petite organisation, nous avons réalisé, lors de la collecte des données primaires et avec l'aide des interviewés, plusieurs *cartes mentales* « stratégiques ». Ces représentations nous permettent de disposer d'une série de visions holistiques du fonctionnement de l'organisation. Ces schématisations représentent le constat présent de leurs activités passées au sein de l'entreprise.

Dans toute approche *historique*, les données les plus importantes restent celles secondaires (Bousquet, 2005). C'est-à-dire des données existantes telles que celles recensées puis collectées au sein de la Cave : les comptes rendus des assemblées générales, les comptes annuels, les documents de synthèse de normes Iso, les cahiers des charges de la norme Iso 9000, annuellement certifiés, les informations commerciales et administratives concernant l'activité vitivinicole de la Cave, etc.

Ce principe se trouve renforcé par le fait que notre étude porte sur « un processus », et comme le conseille Fayolle (2004), nous avons pensé à recueillir systématiquement tout document qui puisse nous aider à retracer, le plus fidèlement possible, chacune des étapes.

Enfin, l'emploi de la méthode *historique* semble être le moyen adapté pour notre cas d'étude, puisque nous étudions les facteurs d'émergence de ce « processus » et que nous allons donc bien chercher, dans le passé des acteurs, les événements organisationnels et managériaux qu'ils ont vécus, chacun sur leur poste, depuis leur entrée à la Cave.

« *Les historiens sont des chercheurs de vérité* » dit Godelier (2009). C'est ce que nous avons tenté de faire tout au long de ce travail doctoral. Nous devons bien avouer que cela n'a pas toujours été simple de disposer d'informations ou de documents à cause notamment, de plusieurs changements de direction sur les principales fédérations de cette filière (FRCCV, FRCA, etc.), et du contexte un peu tendu de notre objet-recherche (passation de pouvoirs).

Nous avons eu le sentiment qu'au fur et à mesure du cheminement, notre méthodologie globale s'est structurée. Avec l'approche *historique*, nous avons pu disposer en même temps d'un moyen pour justifier le type de données que nous avons collecté, et d'un cadre pour construire notre réflexion.

## 1.5. L'émergence de la méthode des cas

Une fois les enquêtes de la partie pré-exploratoire finalisées, nous avons étudié la littérature au sujet des différentes méthodologies existantes. *L'étude de cas unique* est apparue, à ce moment-là, comme le moyen le plus adapté à l'analyse de notre objet-recherche à cause de ses caractéristiques originales comme décrites par Yin (2009, 2003).

### 1.5.1. Les éléments de définition

Pourquoi retenir la méthode des cas ?

Tout d'abord, à cause du contexte de notre recherche et de la complexité de son sujet, qui ont d'ailleurs amené Yin à dire qu'« *une étude de cas est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain, au sein de son contexte réel, lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes, et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* » (2003, 1990).



Ensuite, parce qu'« *elle vise à mettre en lumière une décision ou un ensemble de décisions, l'origine des décisions prises, la façon dont elles ont été mises en œuvre et les résultats obtenus* » comme l'explique Schramm (1971).

Nous avons mobilisé cette forme de recherche « des cas » pour trois raisons. La première, parce qu'il est question dans nos travaux de définir un sujet large qui est celui de « la mise en œuvre de la qualité au sein d'une organisation » (produit-procédés-image, etc.). La deuxième raison implique, pour mener l'exploration, d'identifier plusieurs variables issues de l'environnement organisationnel, du contexte économique et des réseaux relationnels de l'objet-recherche. La troisième raison, réside dans la compréhension du fonctionnement d'une petite cave coopérative qui arrive à maintenir pérenne son activité, et entraîne une convergence et des relations multiples impactant plusieurs domaines et secteurs d'activité.

Notre raisonnement est conforté par l'hypothèse d'Hlady Rispal, qui pense que « *l'étude de cas met l'accent sur la compréhension des dynamiques présentes au sein d'un environnement unique* », et que si « *elle se limite à un domaine d'investigation bien spécifique, elle permet la collecte de données très diverses* ». Pour cet auteur, le choix de l'étude de cas «... *se justifie par la complexité du problème à étudier* », et elle ne manque de positionner *l'étude de cas* en tant que « *stratégie de recherche* » (2002).

De plus, Yin préconise vivement cette méthode lorsqu'il s'agit d'étudier des sujets ayant trait au management et à l'organisationnel dans l'entreprise (2003). Cela correspond bien à notre situation, puisque nous essayons de savoir pourquoi et comment une petite coopérative industrielle a réussi à déployer une stratégie d'innovation pendant vingt-trois ans, et comment s'y est pris son dirigeant. Nous tentons aussi de savoir quel type de management s'est développé pendant vingt-trois ans (durée de la mandature).

Enfin, et toujours grâce à Yin (2003), nous apprenons que ce système d'analyse est, tout à fait adapté, à relater la mise en œuvre de procédures dites « process ». Nous sommes bien dans ce cas, puisqu'à partir de l'évaluation d'une stratégie d'entreprise constatée en 2011-2012, nous voulons remonter le processus, général, managérial.

Pourquoi étudier un seul cas ?

Au cours du cheminement qui a permis le choix de notre cas, nous avons considéré comme analyse pré-exploratoire le travail de recherche réalisé dans le cadre de notre mémoire de Master II Recherche. En effet, c'est à partir de cette première exploration de terrain, que nous avons pu évaluer l'activité du secteur de l'agroalimentaire, rencontrer les acteurs majeurs (ARIA LR, ADEME, etc.) de cette filière, et disposer de multiples documents qui ont avancé l'appréhension et la compréhension de ce, si, traditionnel « monde » vitivinicole.

Nous avons complété, poursuivi, cette pré-exploration par des échanges avec d'autres acteurs, cette fois, spécialistes du monde viticole (FRCCV, FRCA), puis, des caves coopératives (Limoux, Chusclan, Beaucaire) et, pour finir, des professionnels chargés de l'implémentation de ces normes ISO (AFNOR, Consultants).

Notre décision de mener une étude approfondie *d'un cas unique* est motivée par la chance de voir surgir cette entreprise au fonctionnement « atypique » - la singularité de son mode de gouvernance centralisé au poste de président, la longévité de ses mandats présidentiels et son système de management, par la qualité, maintenu pendant seize années (*cf. les particularités du cas* à la section 3, ci-après) - au sens de Yin (2003, 2009) et de Hlady-Rispal (2002). Mais également par la nécessité d'explorer un secteur d'activité devenu riche et complexe (Baxter & Jack, 2008) à la suite de profondes et successives transformations (Amans *et al.*, 2006 ; Puthod & Puthod, 2006 ; Yin, 2003 ; Eisenhardt, 1989).

Retenir *un seul cas*, nous permet de mener une étude *intrinsèque* de l'objet-recherche au sens de Stake (1994), et, ainsi, de mieux comprendre la manière dont l'innovation émerge, dont la stratégie s'élabore, essentiellement, grâce à la singularité de ce cas, à son « *caractère extrême ou unique* ». Dans ce contexte, notre cheminement se trouve encore soutenu par l'idée de Yin, lorsqu'il stipule que « *l'unicité* » peut aussi résider dans « *la rareté du phénomène étudié* » (1990).

En menant progressivement le cheminement méthodologique adapté à la particularité de notre situation, nous avons abouti à ce type de stratégie de recherche et, de fait, participé à sa validation tout comme le décrivent Baxter & Jack dans leur approche de *l'étude de cas* (2008).

Ensuite, nous venons observer la manière dont cette TPE a élaboré ses processus stratégiques (Yin, 2003). Nous souhaitons connaître les facteurs qui l'ont amenée à changer ses pratiques organisationnelles et ses décisions stratégiques (le « Why » de Yin, 2009 ; Baxter & Jack, 2008). Nous voulons analyser les détails du processus qu'elle a mis en place, pendant vingt-trois ans (le « How » de Yin, 2009 ; Baxter & Jack, 2008 ; Wacheux, 1996), et qui lui a garanti l'autonomie et la pérennité de son activité de production. Dans ce contexte, Chakravarthy et Gargiulo « recommandent l'analyse d'un cas unique par une description longitudinale et fouillée de l'organisation et du contexte dans lequel elle évolue » (1998, cités par Amans et al., 2006). Nous voulons, enfin, pouvoir intégrer « le point de vue de différents acteurs », ceux qui ont apporté de nombreux éclairages à notre problématique (Puthod & Puthod, 2006).

« Le choix de l'étude d'un cas unique se justifie par son objet et sa finalité » concluent les auteurs Amans et al. (2006). C'est bien cette idée que nous poursuivons et tentons d'argumenter, ci-après.

### 1.5.2. La réalisation

Comment déterminer un cas, au caractère « unique » ?

Lorsque l'observation porte sur des phénomènes complexes tels que ceux organisationnels de la petite entreprise, et qu'elle souhaite mettre à jour les étapes d'un processus stratégique tourné vers l'innovation, tout comme Le Masson, Weil et Hatchuel (2006), nous pensons qu'il faut disposer d'un « organisme modèle, c'est-à-dire un organisme que l'on puisse observer et qui présente des caractéristiques surprenantes et riches d'enseignements au regard de ce métabolisme. ».

C'est pourquoi, nous allons retenir « un cas d'entreprise qui a su innover de façon répétée sur une période assez longue », puisque ce que nous cherchons à décrire est le processus d'émergence d'une stratégie d'innovation. Cela nous amène, lors de la sélection de l'entreprise, à porter notre attention à la fois sur des actes et des projets stratégiques mais également, sur des notions de durabilité et de pérennité qui font aussi partie des axes de notre analyse.

Les premiers éléments qui ont attiré notre attention, sont liés à l'évolution de la nature de l'environnement du terrain vitivinicole et à l'histoire personnelle de cette petite coopérative (Baxter & Jack, 2008). C'est ce contexte qui a participé à l'émergence de son système de fonctionnement, et que nous avons qualifié d'« original » à cause de son mode de gouvernance peu répandu, et de ses successives actions innovantes.

Afin de s'assurer que le profil de cette organisation peut être envisagé de manière scientifique, comme un cas « unique », nous avons, au cours de la pré-exploration, comparé les traits de personnalité de cette petite cave coopérative avec les cinq critères déterminants élaborés par Yin (2009). Pour asseoir sa qualité de « cas unique », nous l'avons donc testé selon ces cinq principes. Ceux-là mêmes qui ont autorisé à lui donner sa validité (Yin, 2009). Le tableau n° 2, ci-après, propose cette évaluation.

**Tableau n° 2 : Évaluation de notre cas « unique »**

Les cinq critères déterminants d'un cas unique (Source : d'après Yin, 2009)		Caractéristiques de notre cas d'étude
<b>Critical</b>	1. Le cas doit être identifié comme un cas « test » pour la théorie retenue	Analyse d'un processus stratégique d'innovation sur la très petite coopérative
<b>Extreme</b>	2. Le cas doit être par son profil unique en son genre	23 années d'une gouvernance originale – 16 ans de certification ISO 900
<b>Typical</b>	3. Le cas doit être porteur d'un projet particulier	Management de la qualité/innovation
<b>Revelatory</b>	4. Le cas doit révéler un événement opportun	Changement de gouvernance
<b>Longitudinal</b>	5. Le cas doit être observé sur du long terme	Observation d'une tranche de vie de 23 années : de 1988 à 2011

Une fois les caractéristiques de notre cas passées à l'épreuve de Yin (2009, 2007), nous avons constaté qu'il pouvait en fait recouvrir la totalité des appréciations faites par l'auteur d'un cas *unique*. Toutefois, nous n'en retiendrons qu'une pour notre travail, celle à l'aspect *longitudinal*.

Nous avons souhaité conforter cette première analyse à celles d'autres auteurs de la littérature qui avaient abordé la méthode des cas, surtout sur ses aspects qualitatif et longitudinal. En particulier, ceux qui ont analysé la petite entreprise ou le champ disciplinaire de l'entrepreneuriat.

Avec Hernandez (2008), nous avons appris que *l'étude d'un seul cas* permettait « de bien saisir et comprendre la finesse d'un terrain. » Il précise aussi que cette méthode est « tantôt assimilée à la recherche-action, tantôt classée parmi les études qualitatives exploratoires », mais elle semble dans tous les cas pertinente pour étudier le processus entrepreneurial.

Pour Marchesnay et Messeghem (2001), *la méthode des cas* facilite le lien entre la réflexion et l'action.

Avec Paradas (2005), nous constatons que c'est un moyen pertinent pour analyser les visions stratégiques des dirigeants de petites structures, et repérer les différentes étapes de leur apprentissage, dans un contexte nouveau pour eux, celui de la responsabilité sociale dans le cadre d'une activité traditionnelle.

Enfin, notre analyse portant plus précisément sur l'étude de « processus », nous nous sommes aussi rapprochés de Fayolle (2004), qui a confirmé que l'étude des processus s'aborde plus facilement dans le cadre d'études longitudinales.

Hlady-Rispal, quant à elle, préconise également *la méthode des cas* dans l'étude de processus. Elle dit qu'avec ce système de type qualitatif, il est possible de « saisir la façon dont une idée devient une innovation ou une action stratégique » et d'en analyser les phénomènes de l'apprentissage (2002).

En guise de conclusion, nous désirons proposer la conception d'Eisenhardt (1989) fondée sur les principales étapes de construction d'une théorie, et menée selon cette méthode de l'étude des cas.

### Encadré n° 3 : Processus de construction d'une étude de cas

Step	Activity
Getting started	Definition of research question
Selecting cases	Neither theory nor hypotheses
Crafting instruments and protocoles	Multiple data collection methods
Enter the fielding	Overlap data collection and analysis, including field notes Flexible and opportunistic data collection methods
Analyzing data	Within-case analysis
Shaping hypotheses	Search evidence for « Why » behind relationships
Enfolding literature	Comparison with similar literature
Reaching closure	Theoretical saturation when possible

(Source : d'après Eisenhardt, 1989)

En suivant ce processus de construction, nous venons de renforcer les principes théoriques de « l'étude de cas » établis par Yin (1990, 2003, 2009). Ceux-ci ont ensuite été notamment développés par Hlady-Rispal, qui n'hésite d'ailleurs pas à spécifier qu'en tant que *stratégie de recherche*, « l'étude de cas a pour projet la génération de théorie à partir d'observations et de descriptions ». Pour elle, cette méthode, relevant de la tradition constructiviste, conduit « le chercheur à se concentrer sur la signification des phénomènes pour en construire une interprétation à partir de données qu'il observe. ». Elle dit également, que le but de l'étude de cas qui est de fournir une *illustration*, peut aussi être de nature *exploratoire*, et que la plupart du temps elle permet de conforter « la position théorique initiale » (2002).

Concernant le choix de notre cas, il s'est justifié par son système fonctionnel *original*, qui lui donne un caractère « rare » (« uncommon » au sens de Stake, 2005), et par la « singularité » de son environnement et du comportement de ses acteurs (« uniqueness » au sens de Stake, 2005). Dans cet esprit, nous avons aussi pensé à généraliser notre analyse à d'autres cas (lors d'études à venir) qui nous ont été cités, en 2011, par la Fédération des caves coopératives vinicole, comme d'ailleurs le préconise Yin (2003, 2009).

## Conclusion de la section 1

Nous venons de découvrir les principaux axes de notre cadre méthodologique. Nous avons volontairement déroulé une à une, chronologiquement, les étapes de notre cheminement, pour faciliter la compréhension de la manière dont nous avons abordé ce travail.

Mobiliser une démarche qualitative, demande une préparation minutieuse que nous espérons avoir bien retranscrite sur cette première section. Elle demande une concentration de tous les instants car le terrain est complexe, à cause de son histoire et de sa réglementation, et riche d'informations qu'il faut savoir correctement appréhender. C'est pour toutes ces raisons que nous avons structuré notre cadre d'analyse à l'aide de plusieurs méthodes de recherche. Celles qui peuvent donner du sens à l'expérience passée sur un axe managérial, et ensuite élaborer la problématique de notre étude (Bousquet, 2005), et celles qui permettent de répondre à la question « comment ont-ils fait pour mettre en œuvre cette stratégie ? ». En un mot, il faut que l'ensemble de ces méthodes permettent de relater les procédures organisationnelles, managériales, à caractère innovant, qui ont été déployées au cours des vingt-trois ans de cette longue gouvernance.

La méthode des cas nous a accompagnés, dès les premières pas sur le terrain, dans le choix et la construction de notre étude (Yin, 2009 ; Stake, 1994 ; Eisenhardt, 1989). Telle une véritable stratégie de recherche, elle nous a aidés à pénétrer plusieurs méthodologies qui nous ont permis d'élaborer scientifiquement des résultats généralisables (David, 2005 ; Hlady Rispall, 2002). C'est ainsi, qu'elle a également, très vite, défini la nature « unique » de notre objet-recherche, toujours, selon la conception de Yin (2009, 2003) ou de Stake (2005, 1994), et comme le montre notre *évaluation* au tableau n° 2 (*cf.* ci-dessus).

Quant au positionnement interprétativiste, suivant un mode inductif, il a facilité l'accès au terrain grâce à « *son statut privilégié de la compréhension* » (Thiéart et *al.*, 2007). Il a généré l'empathie auprès des acteurs par la relation, impliquée, du chercheur envers son objet dans ce genre d'analyse. Il nous a, enfin, encadrés pour transformer nos observations de la réalité en énoncés généraux (Thiéart et *al.*, 2007 ; David, 1999), gage de la crédibilité de nos travaux.

## Section 2 - La méthode de collecte et d'analyse des données

La collecte des données s'est faite dès les premiers contacts avec le terrain. Nous pouvons même dire qu'elle a débuté, en amont, au cours de la réalisation d'un master II Recherche. Il nous a effectivement permis d'ébaucher une thématique, sur le terrain de ces petites entreprises agricoles.

D'après Wacheux (1996), il n'est pas simple, après l'examen du domaine, de « *codifier la durée (temps), la quantité (volume) et la qualité (finesse, précision)* ». C'est pour cette raison que nous mettons en place un protocole d'étude. Celui-ci va nous servir à la fois de guide et de garde-fou tout au long du déroulement de ces travaux.

Nous exposons, avec cette deuxième section, les détails de notre méthode, puis, nous présenterons les outils qui ont été mobilisés dans cette quête de la réalité.

### 2.1 Les principes de la méthode

Avec ce paragraphe intitulé *les principes de la méthode*, nous proposons en un premier temps, d'aborder les différentes sources de données qui existent pour mener une étude et les moyens de leur mise en œuvre, puis, en un deuxième temps, nous donnons la manière de procéder à leur vérification, selon « le principe de multi-angulation ». Enfin, en une troisième période, nous expliquerons la notion de « processus » qui nous paraît être l'élément méthodologique incontournable dans la compréhension de l'élaboration d'une stratégie d'entreprise, notre sujet.

#### 2.1.1 Les différentes sources de données

Les données sur lesquelles nous travaillons, dans le cadre de cette étude, sont *les représentations cognitives* des acteurs impliqués dans le fonctionnement d'une TPE du secteur vitivinicole.

Au cours d'une recherche qualitative, la phase qui demande le plus d'implication personnelle, est d'après Wacheux (1996), celle du recueil des données. Elle demande en effet, de nombreuses implications et relations dans la réalisation d'entretiens et d'observations avec



les différents acteurs, ainsi que l'établissement d'une confiance qui facilite l'accès « aux réalités organisationnelles », c'est-à-dire la documentation et les archives.

Pour cet auteur, les sources de données sont au nombre de cinq. Le tableau n° 3, propose de les définir et d'en indiquer, pour chacune d'entre elles, le procédé qui apporte le plus de validité à la démarche. L'idée majeure est, ici, de ne pas mobiliser une seule source de données, mais, au contraire, de les multiplier pour autoriser une triangulation qui conduira notre protocole à son terme (Wacheux, 1996).

**Tableau n° 3 : Les sources des données**

	<b>Accès</b>	<b>Validité</b>
Entretien	Relation de face-à-face avec les acteurs	Multiplier les interviews
Observation directe	Situation privilégiée du chercheur	Enregistrement et codification de l'observation
Observation participante	Participation du chercheur au mouvement social	Durée relativement longue et possibilité de trianguler
Archives	Analyses des traces écrites passées d'un processus	En compléments d'autres dispositifs
Documentation	Analyses de traces écrites présentes d'un processus	En compléments d'autres dispositifs

(Source : d'après Wacheux, 1996)

Cependant, dans notre protocole, nous n'avons pas retenu « l'observation participante » pour les raisons qui seront exposées, plus loin, sur cette section au paragraphe 2.2.2.

Ces « sources », ces moyens de collecte ont permis de consigner deux sortes de données, celles primaires, qui ont aidé à la construction des représentations cognitives des protagonistes sélectionnés et à l'élaboration d'une vision stratégique et organisationnelle de cette firme, et celles secondaires, qui ont servi parallèlement à contextualiser le cadre de l'objet d'étude, et déterminer les traits de caractère des acteurs centraux.

### 2.1.2 Le rôle majeur du principe de « multi-angulation »

Nous avons souhaité évoquer dans la présentation de notre protocole de collecte, le principe de « multi-angulation » des données. Il a été dans notre démarche, le moyen quotidien de garder la distance avec toutes les informations qui nous ont été transmises au cours des entretiens, des observations ou de la documentation qui nous a été offerte.

« *Le principe de multi-angulation des données est au cœur de l'élaboration des propositions théoriques, et vise une comparaison des données empiriques inter et intra cas* » (Hlady-Rispal, 2002). Procéder à une analyse comparative des données revient d'une part, à vérifier la véracité des informations recueillies et d'autre part, « *à éviter de construire une interprétation restreinte qui fausserait les propositions finales* » (*ibid.*). Est-ce par déformation professionnelle du chercheur ou le contexte passionné de ce terrain « paysan » qui nous a invités à plus d'attention, de fermeté, lors de la collecte des données ?

En fait, pour nous, ce principe a été une sorte de discipline qui s'est imposée d'elle-même. Les informations recueillies au cours des interviews servaient de points de repère dans la trame des suivantes. À chaque fois, nous avons recoupé les éléments d'interviews entre eux, puis avec ceux documentaires, voire des analyses extérieures comme le conseille Wacheux (1996) ou Hlady-Rispal (2002). Nous n'avons pas hésité à confronter les informations acquises à des analyses d'anciens dirigeants de coopératives vinicoles, qui occupent ou ont occupé par la suite, différentes responsabilités au niveau de fédérations professionnelles ou du Conseil régional etc.

Si cette attitude a été, certes, automatisée, elle a demandé beaucoup d'application, de concentration et de suivi dans la préparation, spécialement, au niveau de la collecte des données, mais elle l'a également été de manière générale dans l'examen de l'évolution du processus d'étude (*ibid.*).

Il est aussi vrai que la méthode *qualitative* encourage « la multi-angulation des données », du fait de la diversité des domaines abordés et de la spécificité des éléments recueillis (Paradas, 2005). Cette méthode engage d'ailleurs également, comme le disent Puthod & Thévenard-Puthod (2006), à multiplier les outils de recueil d'informations. C'est ce

que nous avons convenu dans notre démarche et que nous décrivons au paragraphe 2.2, ci-après.

### 2.1.3 La notion de « processus » comme cadre de collecte

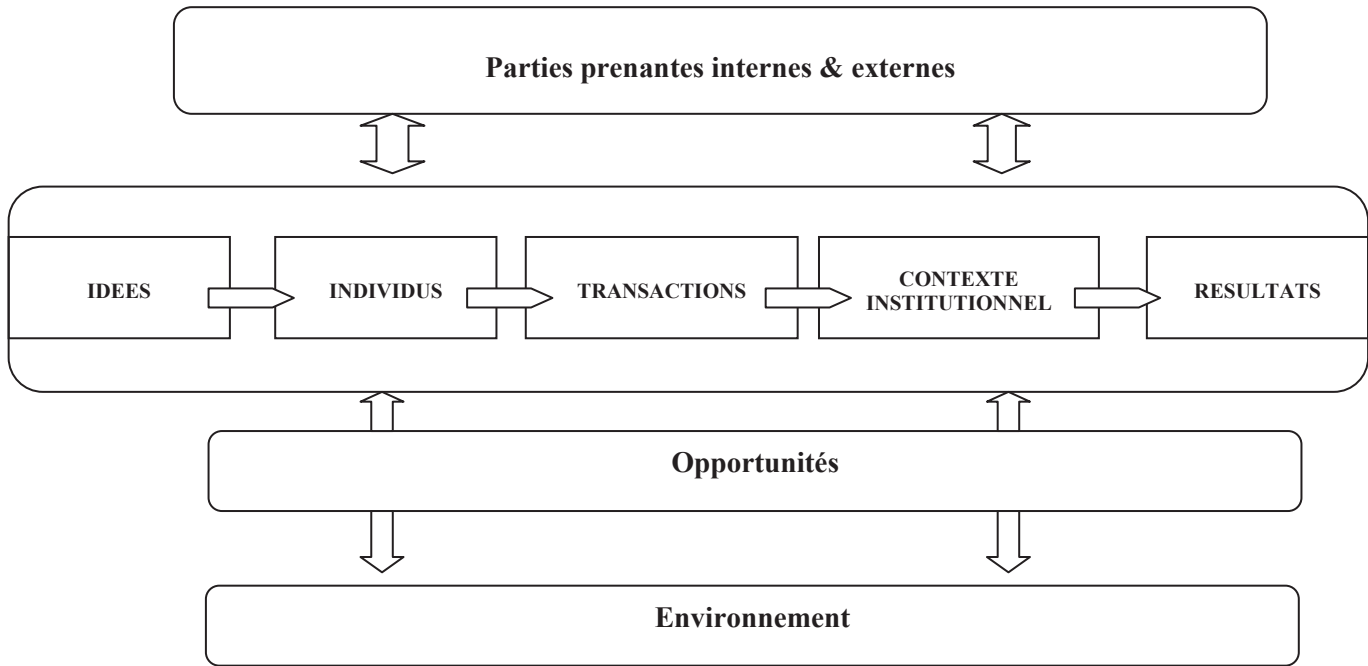
Nous essayons, dans ce travail, d'identifier les différentes étapes de la stratégie d'entreprise menée depuis 1988, à compter de l'élection d'un nouveau dirigeant à la tête de la Cave. Nous tentons de comprendre, comment une petite organisation industrielle a réussi à maintenir pérenne son activité, sur une période économiquement mouvementée du secteur vitivinicole.

Nous sommes, ici, dans une logique visant à décrire le contenu de ce processus, afin d'expliquer la manière (c.à.d. le comment) dont s'est formée la stratégie.

Van de Ven (1992) définit l'analyse de *processus* comme « *une recherche qui décrit et analyse comment une variable évolue dans le temps.* ». Dans notre situation, il s'agit de saisir « *la façon dont une idée se développe et devient une innovation ou une action stratégique* » comme l'a observé R. Bulgeman (1983).

Pour notre développement, nous avons retenu « *la schématisation générique d'un processus* » réalisée par Le Masson et *al.*, (2006). Il permet de visualiser les étapes successives d'un processus, et ce, quel que soit son champ d'application. De plus, et comme l'ont également défini certains auteurs (Grazzini et *al.* 2009 ; Thiétart et *al.*, 2007 ; Fayolle, 2004 ; Van de Ven 1992, 1995), nous pouvons déjà affiner cette schématisation de la notion, en mettant en exergue les *cinq variables* prépondérantes du *processus*, et qui sont : les idées, les individus, les transactions, le contexte institutionnel, et bien sûr, les résultats, comme le décrit la figure n° 4 ci-après.

**Figure n° 4 : Schématisation générique d'un processus**



(Source : d'après Le Masson et *al.*, 2006)

Avec cette illustration, nous saisissons bien la nature du *processus* et sa conception qui, sous cette forme, donne une dynamique à notre cadre théorique d'analyse.

C'est en repérant les différentes phases et éléments qui le composent, que nous pourrions faire émerger le processus, précisent Thiétart et *al.*, (2007). Dans notre contexte, il s'agit de décliner celles d'une stratégie émergente délibérée (Mintzberg, 2009), conçue et menée par la volonté d'un dirigeant de petite entreprise.

Pour bien décrire un *processus*, nous devons faire ressortir des concepts qui donnent du sens aux informations collectées (Thiétart et *al.*, 2007). C'est pourquoi, nous avons utilisé le principe de la « carte mentale ou heuristique »<sup>45</sup>. Avec l'aide des personnes interrogées, nous avons construit des « cartes mentales stratégiques », et ainsi, nous avons pu disposer de leurs visions individuelles du fonctionnement de la Cave. Dès cet instant, nous avons mieux saisi les actions qui ont été menées, et réussi même à délimiter les domaines d'intervention de chacun des acteurs.

<sup>45</sup> Cf. descriptif au paragraphe 2.2 suivant.

Étudier un *processus* c'est donc décrire ses différentes étapes (Thiétart *et al.*, 2007). C'est ce que nous avons établi à partir de l'émergence des différents projets qualité, traçabilité, développement durable, menés par la petite cave observée. Il s'avère que chacune de ces étapes coïncide avec le système d'apprentissage du dirigeant, au comportement reconnu « entrepreneurial ».

D'après Fayolle (2004), il est tout à fait possible de modéliser, selon une approche processuelle, les prises de décision, l'élaboration d'une stratégie ou certains événements qui s'intéressent aux changements de l'organisation d'une entreprise. Les questions de recherche doivent porter, quant à elles, sur les antécédents (*cf.* nos questions de recherche posées en début de cette partie théorique) ou les conséquences de ces changements, qui sont de nature individuelle ou organisationnelle.

C'est ce que nous avons fait tout au long de la collecte des données, nous avons recoupé nos informations pour disposer du contexte le plus approchant, le plus réel de l'époque. Nous avons collecté de multiples documents qui ont aidé à dessiner le tracé de l'environnement de ce processus stratégique.

*« L'essence de cette approche est de tracer, précisément et fidèlement à travers des événements, des activités, des incidents, l'évolution au fil du temps, de l'objet d'étude. »* (Fayolle, 2004 ; Van de Ven, 1992).

Enfin, les dernières considérations à bien évaluer, dans ce type d'analyse, sont la délimitation dans le temps à la fois de l'objet d'étude et de son contexte (Thiétart *et al.*, 2007).

Nous avons donc ouvert le bornage de notre observation à la date de l'élection du dirigeant (1988), et nous l'avons refermé à son départ (2011).

En ce qui concerne le contexte, nous avons retenu les événements qui ont fait émerger différents projets innovants au cours de la période sus-déterminée.

De plus, il est à considérer que celui qui a poursuivi cet objectif au cours de ces vingt-trois années de mandature, est le dirigeant au profil original. C'est donc autour de visions de l'entreprise et du contexte de la mise en œuvre de la stratégie, que se déroule notre méthode.

Comme nous le verrons sur la suite de cette présentation de notre méthodologie, la notion de « processus » va influencer autant la manière de collecter les données que celle de les codifier.

## 2.2 La collecte des données primaires

La collecte des données *primaires* est l'étape la plus délicate d'une recherche qualitative, car c'est à partir des informations recueillies que la théorie va pouvoir émerger, puis s'élaborer.

L'objectif d'une étude d'un cas unique, est d'observer le plus finement possible l'objet-recherche, à la fois dans ce qui est apparent mais aussi l'imperceptible, les non dits, les événements oubliés, qui pourront faire émerger les éléments fondateurs de ce cas.

L'*enquête* et l'*observation passive* ont été les principaux outils de base de notre système de collecte. Néanmoins, nous avons souhaité les renforcer avec l'utilisation des techniques que sont la *sociographie* et la *cartographie*.

### 2.2.1 La technique de l'enquête

En sciences de gestion, c'est généralement avec l'*enquête* que se déroule l'essentiel du recueil des données primaires. L'enquête, est l'instrument de l'étude qualitative qui permet, à tout chercheur, d'explorer l'objet qu'il souhaite étudier. Surtout, lorsque, celui-ci, réside dans la compréhension de phénomènes complexes tels que « *les motivations individuelles, l'apprentissage organisationnel ou les processus de décision* » (Gavard-Perret et al., 2008).

Mener une enquête ne signifie pas seulement partir au gré de son intuition, c'est aussi apporter « *une grande attention à la réduction des écueils appelés en science : biais, nés de l'interaction qui s'établit entre l'enquêteur (c.à.d. le chercheur) et le répondant* » (Gavard-Perret et al., 2008 ; Wacheux, 1996).

L'enquête se réalise aux moyens d'entretiens et d'observations. C'est à l'aide de ces outils que nous pouvons récolter les données *primaires*. Au-delà des questions de type « qui, quoi, où, combien » traditionnellement posées, nous avons complété notre questionnement par des interrogations orientées sur les « comment et pourquoi ». De cette façon, nous sommes allés plus en profondeur dans la connaissance de la nature des différents projets stratégiques et de leurs processus, ainsi que la manière dont cette petite firme a appréhendé les événements innovants, vécus au cours de cette gouvernance, et retenus par notre analyse.

Viennent, ensuite, les archives et la documentation qui sont, elles, qualifiées de données *secondaires*, et que nous aborderons au paragraphe 2.3, ci-après.

#### 2.2.1.1 L'entretien *individuel semi-directif*

Sur les études qualitatives, c'est, principalement, grâce à l'entretien que nous pouvons rassembler des « mots » qui, par le biais des paroles, expriment des idées. Les mots que prononcent les interviewés nous aident à construire leurs représentations mentales, à matérialiser leurs réflexions, à la suite de l'énoncé d'un thème (Granata, 2010). Les entretiens individuels nous « *livrent un instantané précis et complet des représentations individuelles* » (Macombe, 2009). Ce sont ces schèmes cognitifs que nous tentons d'organiser et qui vont, par la suite, nous servir de référence lors de nos différentes analyses (Granata, 2010).

### **Préliminaires à l'entretien**

Pour mener des entretiens, il est nécessaire de confectionner un guide (« d'entretien ») qui facilite le déroulement des questions que nous posons aux acteurs de ce terrain.

Ce cadre interrogatif s'est constitué à partir des conseils oraux du professeur Marchesnay, lors d'une de nos réunions de laboratoire, puis de la lecture, recommandée, de son ouvrage traitant de la stratégie des petites entreprises à travers la technique de l'étude de cas (Marchesnay & Messeghem, 2011). Ce travail, réalisé selon les recommandations du professeur Marchesnay, nous a permis de mieux comprendre le système de gestion d'une petite entreprise. Nous avons pu ensuite établir, à partir du déroulé processuel proposé, un cadre d'analyse pour l'étude et la préparation des différents entretiens. Nous avons aussi tenu compte des préconisations de Yin (2009), celles qui sont issues du protocole spécifique qu'il destine aux études de cas.

Après, comme nous l'indiquait le chercheur Agnès Paradas au cours d'un échange, en 2012, nous avons été vigilants quant à la formulation de l'ensemble des questions. Elles doivent être simples et de cet acabit : « *Comment gérez-vous votre entreprise ? Qui sont vos concurrents ? Quelles sont vos opportunités dans l'avenir ?* ». Pour ce chercheur, il n'est pas question de stipuler les critères recherchés tels que le développement durable ou le processus d'innovation. Agnès Paradas, nous faisant part de son expérience, précise que ces questions, simples, suffisent à déclencher l'échange avec le dirigeant. Il faut juste s'intéresser à son

entreprise, évoquer les avantages de son activité, alors, la conversation s'enclenche au profit d'un entretien de type *non-directif*.

Armé de tous ces conseils et pratiques, c'est une quarantaine d'entretiens que nous avons menés au sein de la cave, de manière individuelle, et selon la technique *semi-directive* et *non-directive* (cf. tableau récapitulatif n° 5). Pour la plupart, ces entretiens n'ont pu être enregistrés soit, parce que les intéressés l'ont expressément demandé, soit, parce que l'exercice de ces métiers rendait difficile l'utilisation de cet outil. Tout en respectant leur souhait, nous nous sommes aperçus que l'absence de microphone, en supprimant l'aspect protocolaire de la manœuvre, ne limitait plus la spontanéité des réponses et facilitait tous types de déclarations (Lambert & Ouedraogo, 2010). En outre et d'après Hlady-Rispal (2002), « *les enregistrements ne sont pas indispensables dans la mesure où ne sont prises en compte que les réponses apportées au questionnaire.* » Pour elle, les enregistrements doivent être utilisés uniquement comme moyen de vérification des réponses.

Il est à noter que de suivre les acteurs interrogés, pas à pas, dans le déroulement de leur tâche, nous a ainsi autorisés à participer à leur activité professionnelle. C'est grâce à ce contexte, que nous avons également pu nous imprégner de leur gestuelle, de leur réflexion dans le mouvement. Nous pouvions presque nous identifier à eux... De la sorte, le jeu de l'*empathie* s'est exercé.

### **Introduction à l'entretien**

Lors de chaque entretien, *une introduction* est faite dans le but de rappeler le cadre de l'entretien et le sujet de la recherche. Pour comprendre, comment une petite coopérative a fait émerger puis structuré une stratégie d'innovation sur une longue période (23 ans), nous avons pris comme clé d'entrée, la mise en œuvre de la norme ISO 9000 et de sa certification (seize années). Puis, nous avons volontairement employé le terme de « développement durable », pour ne pas restreindre le champ à la seule démarche de qualité, et ainsi, mettre en exergue l'ensemble des changements, à caractère innovant, réalisés par cette entreprise.



**Etape 1** - Présentation de courtoisie

**Etape 2** - Thème de l'étude : « *Comprendre l'émergence d'une stratégie d'innovation au sein d'une petite cave coopérative vinicole du Gard* ».

**Etape 3** - Déroulement de l'entretien : durée moyenne de 1h30, les entretiens ont été enregistrés, ou pas, selon l'acceptation des interviewés, certains d'entre eux ont même souhaité garder l'anonymat.

### **Axe de recherche 1 : Buts des acteurs**

Pour permettre un échange agréable et faciliter l'empathie, nous démarrons l'entretien par des questions qui impliquent personnellement l'interviewé et le positionne, rapidement, dans le cadre de sa fonction au sein de l'entreprise.

La thématique 1, porte sur une présentation du répondant au niveau de :

1. sa culture personnelle,
2. sa vision familiale,
3. sa légitimité relationnelle,
4. son éthique personnelle.

*Parlez-moi de votre parcours scolaire, universitaire ?*

*Quel a été votre parcours professionnel jusqu'à ce jour ?*

*Quels sont vos projets personnels à moyen terme et à long terme ?*

*Comment définissez-vous votre réseau relationnel personnel ?*

*Que représente pour vous le « développement durable » ?*

*Avez-vous ou êtes-vous impliqué socialement ?*

*Avez-vous déjà engagé des actions de protection de la Nature ?*

## Axe de recherche 2 : Organisation

### (Les hommes, les tâches)

Nous abordons sur ce thème, la structure de l'entreprise. Cet axe nous permet de comprendre le fonctionnement de la firme et d'appréhender la répartition des tâches. L'objectif est d'avoir une vision globale de l'entreprise ainsi qu'une projection sur le futur.

Nous avons eu aussi accès à des informations portant sur le fonctionnement « passé » de l'ensemble des postes, mais également sur les hommes et les femmes qui les ont occupés. Nous avons pu entendre l'histoire « humaine » de la Cave, celle qui couvre le mandat actuel du président en poste et celle connue de son prédécesseur.

La thématique 2, porte sur une présentation du répondant au niveau de :

1. son métier, son identité dans l'entreprise,
2. son plan de carrière,
3. son savoir-faire,
4. sa mission et son image.

*Depuis quand faites-vous partie de la Cave ?*  
*Pouvez-vous m'en décrire les principaux axes d'activités ? Ont-ils changé par le passé ou depuis votre arrivée ?*  
*Comment définissez-vous votre place au sein des activités de la Cave ?*  
*Connaissez-vous l'histoire de votre poste ? Et plus généralement celle des autres postes de la Cave ?*  
*Quels procédés de fabrication suivez-vous ? Ont-ils été améliorés ? Les avez-vous personnellement améliorés ? Comment les envisagez-vous dans l'avenir ?*  
*Quels sont vos projets professionnels dans/pour l'organisation de la Cave ?*  
*Comment avez-vous appréhendé le processus « qualité » ?*  
*Que pensez-vous des normes ISO en entreprise ? Pour la Cave ?*  
*Que pensez-vous du « développement durable » en entreprise ? Pour la Cave ?*  
*Quelle image pensez-vous donner à la Cave par votre participation ?*

### **Axe de recherche 3 : Activités**

#### **(Les produits, les services)**

Avec le troisième axe de recherche, nous prenons connaissance des différents produits et services que la cave conçoit et propose. Ici, nous découvrons la fabrication du jus de raisin, puis du vin. Nous appréhendons le fonctionnement d'une cave coopérative, cette fois à partir de ses produits.

Nous avons également pu disposer d'informations concernant l'histoire de la Cave, depuis sa création en 1919. Nous avons eu connaissance de l'ensemble de ses différents développements stratégiques (choix de cépages, regroupement d'exploitants, fusion de caves, etc.), et de ses transformations techniques (bâtiments, cuves, etc.).

La thématique 3, porte sur une présentation du produit selon :

1. les procédures de fabrication,
2. les natures et quantités produites,
3. les besoins en matières premières,
4. le conditionnement,
5. l'approche commerciale.

*Parlez-moi du produit ?*

*De quoi est-il composé ?*

*Comment le fabriquez-vous ?*

*Savez-vous si les techniques de fabrication ont évolué ? Si oui, à quels moments ? Et de quelle(s) manière(s) ?*

*Quel est le volume de la production ? Connaissez-vous sa progression ?*

*Comment le conditionnez-vous ? Savez-vous si les méthodes que vous utilisez actuellement ont toujours existé au sein de la Cave ?*

*Comment gérez-vous actuellement les approvisionnements en matières premières ? Comment l'étaient-ils par le passé ?*

*Quels sont les cépages qui sont sélectionnés aujourd'hui ? Par le passé ?*

*Comment gérez-vous les stockages, puis les livraisons ? Comment était-ce avant ?*

*Comment commercialisez-vous le vin ? Comment était-ce avant ?*

*Quel est le chiffre d'affaires annuellement réalisé ? A-t-il évolué ces dernières années ?*

## **Axe de recherche 4 : Environnement**

### **(Société-Secteurs d'activité)**

À présent, nous abordons sur cet axe, l'environnement de l'entreprise. Nous percevons cette fois la Cave sur son marché. Nous pouvons estimer de cette manière son environnement proche, puis ceux départemental et régional.

Grâce aux descriptions que les répondants ont faites, nous connaissons le circuit de vente et comprenons mieux les interactions entre différentes entités qui interviennent lors de la fabrication du vin. Ces entités que nous nommerons « acteurs indirects » composent, en fait, le réseau de ce système coopératif qui fait vivre et développe cette activité vitivinicole.

La thématique 4, concerne la présentation du marché de la vitiviniculture. Il est, ici, question de connaître :

1. le marché de la filière « vin »,
2. les capacités économiques et commerciales de la Cave,
3. les relations clientèles de la Cave,
4. son image et sa mission.

*Comment se présente le marché de la filière « vins » ?*

*Quels sont vos concurrents ?*

*Comment positionnez-vous la Cave dans la chaîne de valeur ?*

*Quel est son rôle économique au niveau local, régional, national ?*

*Savez-vous s'il s'est modifié aux cours des années ? Si oui, de quelle manière ?*

*Comment qualifiez-vous les relations avec vos clients ?*

*Savez-vous si elles ont évolué depuis votre arrivée ? Si oui, comment ?*

*Quels sont vos cahiers des charges ? Qu'en pensez-vous ?*

*Quelles sont les principales contraintes de ces cahiers des charges ?*

*Quelles sont les particularités de vos domaines viticoles ?*

*Comment les gérez-vous, à votre niveau ?*

*À votre avis, comment la Cave est-elle perçue localement, régionalement, etc. ?*

*Savez-vous qu'elle était son image avant votre intégration ?*

## **Axe de recherche 5 : Pratiques organisationnelles**

**(Qualité - gestion de l'environnement - autre)**

Avec ce dernier axe, ce sont les pratiques dites organisationnelles que nous analysons, celles présentes et passées. Nous voulons également saisir la manière dont les acteurs de la Cave s'approprient la norme qualité Iso 9000, mettent en œuvre le principe de la traçabilité, et comment ils s'y prennent pour implanter la norme Iso 14 000, en amont, sur la gestion des cépages.

La thématique 5, concerne la présentation du système de management par la qualité. Les questions concernent :

1. la gestion de la démarche qualité,
2. l'autonomie de la Cave suivant cette norme,
3. l'autonomie de la Cave en général lors de développement de projets innovants.

*Savez-vous comment la Cave était gérée avant votre arrivée ?*

*Quels ont été, à votre connaissance, les principaux changements organisationnels ?*

*Savez-vous comment ces changements ont été mis en œuvre ?*

*Savez-vous comment ces changements ont été perçus en interne et en externe ?*

*Quel est le pourcentage du chiffre d'affaires consacré aux modernisations organisationnelles, comme par exemple la démarche « qualité » ou la traçabilité... ?*

*Qui en a été le donneur d'ordre ?*

*Quels mécanismes ont été déployés ?*

*Comment les pratiquez-vous ? Comment les vivent ceux qui les appliquent ?*

*Une démarche de « qualité » confère-t-elle une meilleure position face aux donneurs d'ordre, aux clients et partenaires ?*

*Quelle est la marge de manœuvre avec les certifications ?*

*Quelle est la marge de manœuvre avec les labellisations ?*

*Une démarche « environnementale » confère-t-elle une meilleure position face aux donneurs d'ordre, aux clients et partenaires ?*

*Quelle est la marge de manœuvre avec les certifications ?*

*Quelle est la marge de manœuvre avec les labellisations ?*

*Comment envisagez-vous l'évolution de la Cave avec ces méthodes organisationnelles actuellement suivies ?*

Nous avons souhaité, au cours de nos entretiens, compléter les mots par des images. Le contexte de transition que vivait l'entreprise, au moment où se sont déroulées nos entrevues, ne facilita aucunement la décontraction des individus sélectionnés. C'est grâce à la *sociographie* et la *cartographie*, que nous avons pu disposer des représentations que ces acteurs se faisaient de leur poste, comme de l'entreprise dans son ensemble.

Les paragraphes, qui suivent, permettent de mieux comprendre les raisons qui nous ont poussés à mobiliser ces deux techniques graphiques, et de voir comment nous les avons employées.

### 2.2.1.2 Le concept de la *sociographie*

#### A) Les éléments de définition

La *sociographie* permet de comprendre, à partir de l'organigramme de l'entreprise, le rôle de chaque acteur de l'entreprise, mais surtout, la nature de ses relations interpersonnelles au sein de l'organisation.

Les graphes sont réalisés par les acteurs pivots, préalablement sélectionnés pour leur représentativité des pôles fonctionnels / majeurs de l'entreprise.

Pourquoi l'utilisation des graphes de Mathis (*in* Larribe, 2003) sur ce terrain ?

Du fait de l'activité saisonnière d'une cave coopérative vinicole, qui est seulement de trois mois sur l'année (septembre à novembre), et de l'absence du président dans les locaux pour mandat électoral, l'observation de l'entreprise n'a pas été aisée même si l'accord d'étude était signé (contrat de partenariat, 2011) et accepté de tous.

C'est à la suite du premier échange oral et de la première visite du site lors des vendanges de 2011, que la réalisation de graphes, selon le concept de Mathis (2003), nous est apparue essentielle pour saisir le rôle de chacun des protagonistes de cette petite industrie. En effet, le temps des vendanges présente l'activité d'une cave coopérative d'une manière un peu désordonnée, comme si aucune organisation n'existait. De nombreux individus sont présents sur le site, dans les chais, sur les quais, à l'administratif (les agriculteurs-coopérateurs, le

conseiller du laboratoire d'analyse, le consultant SMQ, les acheteurs, etc.) (observations du chercheur, 2011). Tout le monde court dans tous les sens, le site est envahi de camions et véhicules de tout type, les heures ne sont pas comptées, chacun des acteurs présents se retrouve dépositaire de plusieurs tâches à réaliser en un même temps donné voire imposé.

Devant une telle animation, au cours de laquelle il est difficile de questionner les uns, les autres, malgré leur bonne disposition, et puisque le président a acté notre travail et notre présence. Aussi, et après une première évaluation, nous remarquons que certains acteurs sont présents quotidiennement sur la Cave, alors que d'autres y viennent par intermittence (le président, le vice-président, le conseiller du labo, etc.), ou sont seulement de passage (le consultant, etc.). Puis, ce constat se décline sur toute l'année, même si l'effectif est plus réduit après les vendanges (observations, 2011, 2012). Le chercheur a donc très rapidement déterminé un premier processus de collecte pour les données primaires.

À la suite de la présentation des différentes étapes de vinification du jus de raisin, et pour bien définir l'ensemble des jeux relationnels entre tous ces acteurs, l'investigateur a retenu comme instrument d'analyse pour cette sphère de type socioprofessionnelle, sur ce secteur de l'agroalimentaire : le « sociographe », selon le concept de Mathis (2003). Cela permet de bien répondre aux questions suivantes : Qui sont les acteurs pivots sur cette TPE ? Et quel peut-être le dessein de l'analyse stratégique ? Tel a été le point de départ de cette étude.

D'après Mathis (2003), la « socio »-graphie permet de disposer dans une perspective opératoire, à la fois, d'une représentation des relations hiérarchiques, des relations de pouvoir structurées par la firme (*via* l'organigramme), et à la fois, d'une représentation des relations affectives, celles informelles qui participent aussi activement au jeu d'acteurs organisationnel (avec le sociogramme).

Plus qu'un schéma, Mathis assimile le *sociographe* à un outil, de style photographique. C'est grâce à cet outil, que nous avons pu assembler organigramme et sociogramme et obtenir, par un processus itératif, un premier cliché des relations professionnelles tissées en interne. Néanmoins, l'activité professionnelle d'une cave ne s'en tient pas seulement aux relations internes, c'est ce qui peut déstabiliser lors de l'analyse de ce type d'objet-recherche.

En parallèle de la démarche de sociographie, la sélection d'« acteurs pivots » ou « experts » a été réalisée selon le raisonnement de la méthode Delphi de Maleki (2009)<sup>46</sup>. Celle-ci, très souvent choisie pour «... *recueillir, traiter et présenter les jugements experts dans un certain nombre de domaines comme la gestion ou le management.* », a pour objectif de «... *mettre en évidence des convergences d'opinion d'experts et de dégager un accord sur des précis à l'aide de l'opinion médiane de ses experts.* » (*Ibid.*). C'est à partir de l'organigramme « oral » communiqué par les présidents et Maître de Chais (*verbatim*, 2011), et de nos premières observations et entretiens (2010, 2011) que quatre experts ont ainsi émergé de cette organisation.

Il s'agit du président, du Maître de Chais, du consultant « Target 9000 » et du vice-président. Les trois premiers ont été retenus pour leur savoir, leur compétence et leur coopération intentionnelle au sein de l'entreprise (Maleki, 2009), que nous avons pu constater dès nos premiers échanges. En ce qui concerne le quatrième expert (le vice-président), nous l'avons retenu au départ essentiellement pour des visées de représentation fonctionnelle (*ibid.*), car il est effectivement le second porte-parole du Conseil d'administration impliqué dans le fonctionnement quotidien de la Cave. Mais nous l'avons aussi retenu parce qu'il se positionne, ouvertement, en tant qu'opposant aux stratégies déployées par le président en poste.

Lors du tout premier entretien, avec chacun de ces experts, nous leur avons demandé de dessiner à main levée le (s) réseau (x) d'acteurs au (x) quel (s) ils participent quotidiennement. Par cet exercice, il est question de détailler et qualifier les relations qu'ils ont en interne à la Cave, mais également celles externes. L'objectif est qu'ils nous présentent ainsi leur propre réseau social. Sur le feuillet transmis, ils disposaient seulement de l'intitulé de leur poste comme point de départ central.

## B) La finalité

Nous pensons que les quatre experts sélectionnés nous ont, par leurs savoirs et expériences respectives, bien aidés à développer notre champ d'étude (Maleki, 2009). Quant au choix du vice-président, il renforce la qualité de notre sélection puisqu'à la fois ses idées et

---

<sup>46</sup> Maleki, (p. 35, 2009) définit l'expert comme « *quelqu'un capable, grâce à ses connaissances préalables, d'attribuer des solutions exactes aux problèmes posés* ».



démonstrations lui ont permis d'être élu, par le Conseil d'administration, au poste de président et directeur de la Cave (à compter de février 2011).

Les quatre graphes (*cf.* les graphes, sur la section 2, « une stratégie délibérément émergente »), dessinés, donnent une meilleure représentation de la firme, que ce soit d'un point de vue hiérarchique ou fonctionnel grâce, notamment, à cette représentation du quotidien par ces acteurs majeurs. L'image doublement stratégique de la Cave, comme le dit Mathis (2003), permet d'une part, de constater « le dessein d'analyse » de cette petite entreprise et d'autre part, d'identifier « le contexte d'action concret » qu'elle dynamise.

Enfin, lorsque l'on observe au plus près ces graphes, au niveau des relations internes, les relations hiérarchiques sont renforcées par celles affectives recensées grâce à cet outil. Nous assistons à l'assise de la légitimité de la gouvernance, instituée par le Conseil d'administration en 1988, et qui ensuite est dynamisée par le président, dont les mandats ont été renouvelés vingt-trois fois.

Dans ce monde vitivinicole, où activité « physique » et interactions « multiples » dominant, la formalisation de procédures n'est pas évidente à ordonner et à maintenir. Les relations quotidiennes de ces acteurs ont toutefois pu être formalisées, et le processus de management de type « entrepreneurial » identifié.

### 2.2.1.3. Le principe de la *cartographie mentale* ou *heuristique*

#### A) Les éléments de définition

« Nous avons besoin de bons formats qui nous montrent la complexité de la personne », c'est ainsi que Miles & Huberman (2003) introduisent le principe de la cartographie *cognitive*. Pour eux, cette représentation mentale est un des outils les plus adaptés pour explorer et décrire un seul site, dans une démarche qualitative.

En effet, *la cartographie mentale* est le moyen par lequel nous pouvons disposer de la représentation, faite par un individu, d'un domaine précis et défini au préalable par le chercheur. Elle se compose, alors, « de concepts et de relations qu'une personne utilise pour comprendre ce domaine » (Miles & Huberman, 2003 ; Eden *in* Cossette, article, 1994) et peut,

ainsi, être considérée comme « *le système référentiel de l'individu qui devient le centre d'intérêt* » (Cossette, 1994).

Il faut, enfin, savoir, que *la carte mentale* est « *une technique graphique reflétant une réalité subjective de l'espace, c'est-à-dire la façon dont un individu se représente une portion d'espace* » (Gueben-Venière, 2011).

Si nous pouvons également qualifier d'*heuristique*, ce principe de cartographie mentale, c'est parce qu'il invite à la créativité, à la découverte d'idées, et permet aussi de concrétiser des liens entre les concepts et les relations formulés (Marsollier, 2011).

D'après Marsollier (2011), la réalisation d'une *carte mentale* passe par une phase exploratoire, qui permet de consigner les réponses à un questionnement thématique pré-élaboré, avant de devenir conceptuelle.

En sciences de gestion, le procédé de *cartographie mentale* est retenu pour ses capacités d'analyse de situations stratégiques. Il vise, également, à identifier « *certaines acteurs à travers la manière dont ils se définissent, de même que certains événements ou processus clefs de l'organisation* » (Chabin, 2001).

D'après Weick et Bougon (1986), les chercheurs ont recours à cet outil pour « *représenter un modèle général de prise de connaissance* » mais, aussi, parce que « *la carte qu'ils fabriquent est celle de la 'structure épistémologique' à partir de laquelle un individu organise son expérience* ». Verstraete (1996) propose, lui, une définition plus empirique qui est la suivante : « *la cartographie cognitive est un outil méthodologique de collecte des données pour le chercheur désirant accéder aux représentations des sujets qu'il rencontre et interview.* »

Avec Huff (1990), nous disposons des caractéristiques spécifiques qu'il confère à la cartographie mentale, « *S'il est admis depuis longtemps que la gestion stratégique est autant affaire d'intuition et de vision, l'analyse de l'univers cognitif des acteurs peut être considérée comme une méthode pertinente pour ce qui a trait à l'étude de la perception et de l'interprétation, de l'attention, de la mémoire, de l'apprentissage et de la connaissance, à la résolution de problèmes, à la cognition sociale.* »

Pour Agnès Paradas (2009), cet outil cartographique est très bien adapté à l'étude qualitative des petites entreprises. Il permet, effectivement, de construire et « *de rendre intelligible* » les idées des acteurs, de disposer d'informations « *qui n'auraient pas été obtenues dans un cadre plus classique d'entretien ou de récit* ». Elle dit aussi que « *la carte cognitive est l'outil de l'interprétativisme* » (Paradas, 2009)

Après ces éléments de définition, nous énonçons maintenant les différentes réalités et motivations qui ont suscité ce choix ainsi que la manière dont nous avons procédé.

## B) La finalité

L'utilisation de *la cartographie mentale ou heuristique* l'a été, pour au moins deux autres raisons, la première, concerne les caractéristiques du terrain (vaste et complexe) et du contexte dans lequel se sont déroulés les entretiens (période transitoire), la seconde, est liée à la nature de notre thème de recherche (stratégie d'entreprise).

C'est pourquoi nous avons eu recours à ce vecteur, afin, de mobiliser l'attention de nos acteurs autour de jeux qui puissent les aider à formaliser leurs pensées stratégiques de l'entreprise. Le but était, d'arriver, avec eux, « *à structurer et rendre intelligible la pensée et les croyances d'un sujet afin de leur donner un sens* » (Chabin, 2001).

Avec la construction de *cartes mentales ou heuristiques*, nous avons également tenté, d'un côté, de construire la vision holistique du fonctionnement de l'organisation et, d'un autre côté, de comprendre le rôle des acteurs et leur niveau d'implication dans l'évolution de l'entreprise. Dans ses travaux, Trébucq corrobore notre démarche, il dit que la mise en forme cartographique « *facilite la compréhension de situations complexes, et permet une meilleure prise de conscience ainsi qu'une meilleure mémorisation des relations systémiques.* » (2010).

Même si nous avons réalisé ces cartes à un instant « T », cela nous a permis d'obtenir une vision organisationnelle par *les acteurs* eux-mêmes. Nous avons aussi constaté, que ces schématisations procuraient des éléments et des événements issus du passé. Il semble que la réalisation de ces cartes permette d'inclure plusieurs *temps* sur une même figure.

C'est sous la forme d'une collecte de données primaires, réalisée à partir d'entretiens rapprochés, que nous avons construite, avec les acteurs, quatre cartes mentales. Pour

commencer nos échanges, nous avons utilisé « *la grille d'exploration systématique* » de Cossette (1994). L'objectif de cette grille est de pouvoir, à partir de questions simples, faire émerger puis, structurer, huit axes de la problématique examinée.

C'est ainsi que deux grilles ont été composées. La première l'a été à partir de la question suivante : « *quels sont les quatre éléments qui vous différencient de vos concurrents ?* », et la seconde sur la base de l'interrogation : « *quels sont les facteurs principaux qui vous ont incités à intégrer ces pratiques : qualité, respect de l'environnement ?* ».

Ces questions peuvent sembler générales, peu précises, et pourtant c'est à la manière d'Agnès Paradas (échanges avec l'auteur 2012, ses travaux 2009), que les premiers échanges ont ainsi démarré. Les éléments récoltés ont servi à conceptualiser le métier, dans son ensemble, et à construire l'histoire socio-économique de la Cave, sur ce département du Gard (*cf.* tous les *verbatim*s consignés).

Dans le cadre de cette réalisation, différentes hiérarchies de concepts et relations ont été mises en exergue par les acteurs pivots de la Cave, confirmant les réseaux d'acteurs internes et le rôle prépondérant du dirigeant, précédemment, annoncés par le résultat des sociographes. Ces cartes mentales ont également procuré une nouvelle représentation de l'environnement, cette fois externe, de la Cave.

Par ce moyen, chaque expert a pu, d'une part, exprimer « sa » vision de l'entreprise présente et future, et d'autre part, proposer des notions et relations issues de leur passé proche ou plus éloignées, comme celles du dirigeant et du consultant, situées sur un continuum temps de dix années (1998 à 2010).

Nous avons ensuite regroupé les concepts ou notions « identiques », exprimés par les quatre acteurs, sous la forme d'un tableau (*cf.* paragraphe 2.2.5, partie 2), un peu dans l'esprit de la « *carte cognitive agrégée*<sup>47</sup> » comme l'explique Damart, (2006) ou celle aussi appelée « *carte d'éléments d'union* » (Cossette et Audet, 2003). Ce regroupement communique non plus une vision individuelle mais commune de l'environnement interne de la Cave. Cette technique a finalement facilité l'apparition des facteurs du processus stratégique déployé par

---

<sup>47</sup> Il s'agit de l'agrégation de plusieurs cartes cognitives qui ne nécessite aucune interaction entre elles.

le dirigeant, tout en laissant apparaître les caractéristiques d'une stratégie *émergente* (Mintzberg, 2009).

Ce tableau recense aussi toutes les relations internes entre les acteurs de la Cave, celles avec le Conseil d'administration, celles avec les vignerons. Il aborde même la relation avec le marché du vin et met bien en exergue l'attitude de « leader » endossée par le dirigeant. Cette combinaison de variables conforte également les caractéristiques du système de management suivi qui est de type entrepreneurial.

Selon Verstraete (1998), la carte mentale « *est une modélisation graphique de la cognition* », c'est pourquoi, elle a permis, sur notre cas, de disposer de la représentation, de la vision globale de la Cave, et du fonctionnement de ce secteur vitivinicole. Ces cartes mentales ou heuristiques sont, ici, davantage des cartes relationnelles ou d'influence plus que des cartes de causalité (inspirée par Paradas, 2009).

Ces représentations et visions du système de management déployé par la Cave ont été, ensuite, recoupées à celles consignées des entretiens qui suivirent, puis, à celles des données secondaires recueillies. Cette *multi-angulation* autorise « *une analyse comparative plus large* » par le fait que « *les différentes séries de données obtenues lors des phases de collecte fournissent différentes perspectives ou points de repère.* » (Hlady-Rispal, 2002). Notons ici que le traitement de l'ensemble de ces données a été réalisé manuellement.

Nous avons rencontré quelques difficultés lors de la construction de ces cartes mentales, car les acteurs pivots étaient sur la défensive. La période d'étude s'est déroulée, comme nous l'avons déjà énoncé, au moment de la phase de transition. Le président, en poste, était absent quotidiennement de la Cave. Il la pilotait toujours, mais, à distance, de la Mairie où ses nouvelles fonctions l'appelaient. Nos rencontres étaient la plupart du temps empreintes de méfiance et d'inquiétude au sujet de l'avenir de l'entreprise, sans Jacques B., et sur le profil de son successeur.

Tout comme le montrent certaines études réalisées sur ce secteur (*cf.* les travaux de notre collègue Pierre), il n'est pas facile, pour un chercheur en stratégie, de réaliser la collecte des données, car ce type d'acteur est en général très réservé sur le sujet. Peu d'archives existent, puisque les hommes se succèdent à la tête de ces systèmes coopératifs et travaillent aussi leurs terres, donc n'ont pas obligatoirement en tête la notion d'archive, de mémoire.

Encore aujourd'hui, beaucoup d'idées, de souvenirs nous ont été transmis par voie orale. La Provence, et ses contes, est toute proche, et cela s'est senti au cours de nos différents échanges. Il est, sur ce territoire, beaucoup question de relations humaines, d'histoires sur les uns, sur les autres... La cartographie a donc permis de « *structurer et rendre intelligible la pensée et les croyances* » (Chabin, 2001).

### 2.2.2 La technique de *l'observation*

Après l'entretien, l'autre source de donnée est « l'observation ». Cette autre technique permet de disposer d'images et de sons, plutôt que de mots comme avec l'entretien. Nous retrouvons aussi le choix de « l'observation » sur des objets de recherche telle que l'analyse de prise de décisions comme nous l'indique Journé (*in* Gavard-Perret et al., 2008).

Grâce à la littérature spécialisée dans la méthodologie (Wacheux, 1996 ; Thiétart et al., 2007, Gavard-Perret et al., 2008), nous apprenons que *l'observation* recouvre deux formes l'une dite « participante » et l'autre appelée « non participante ». Ces deux formes peuvent être déclinées selon deux natures : une *expérimentale* qui cherche à isoler le phénomène et l'autre, qui préfère l'étudier dans son contexte naturel, qualifié de *in situ*.

Pour notre protocole, nous avons retenu la technique de l'observation non participante, *in situ*.

Nous tenons à préciser que nous n'avons pu engager d'observations « participantes » à cause notamment de l'absence du dirigeant (= phase de transition de gouvernance). De plus, les actions de normes de qualité qui retenaient, notre attention, ont été suspendues sur toute la période de la collecte et même abandonnées avec la nouvelle direction.

Toutefois, certaines des données recueillies dans ce cadre ont été tout de même considérées comme primaires. Elles émanent en effet de trois observations que nous qualifions d'*accompagnements*. Elles ont été réalisées au sein même de la Cave, de manière ponctuelle et non planifiée : **1)** lors des vendanges, il s'est agi de suivre la méthode de traçabilité avec la personne qui en avait la charge (CDD), **2)** après les vendanges : il a été question de déguster le jus de raisin en cours de macération, lors du passage, quotidien, de l'ICV, et, **3)** en période de basse saison, la participation a consisté à suivre une réunion, hebdomadaire, des adhérents, sur les pesticides avec le spécialiste de la Chambre d'agriculture.

Nous avons ainsi réalisé cinq observations de 2011 à 2013, à différentes périodes de l'année : une au cours des Vendanges, une autre juste après les vendanges, et trois en périodes creuses de l'activité.

Même s'il n'est pas simple de mener ce type de technique, où l'intuition recouvre une part importante de son utilisation, elle permet pourtant de disposer de « l'immédiateté de l'action » et de considérer le : « ce qui se passe ici et maintenant ».

C'est ce qui nous a permis d'appréhender l'enchaînement des actions décrites par l'acteur principal, et de mieux comprendre l'esprit coopératif et le fonctionnement organisationnel de réseaux de ce type d'entreprise (Gavard-Perret et *al.*, 2008).

À cette occasion, une grille d'observation a été élaborée. Volontairement, nous l'avons conçue de manière simple pour ne pas nous enfermer dans un protocole trop strict, comme celui engagé parfois par les chercheurs qui réalisent des observations expérimentales. Nous avons, ensuite, consigné les différents événements observés par tranche d'heure.

Nous la détaillons, ci-après, à l'aide de l'encadré n° 4.

#### Encadré n° 4 : Grille d'observation

---

Date de l'observation :

Saison de l'année :

Durée de l'observation :

**1. La description du lieu**

(L'état du lieu, le fonctionnement classique, le fonctionnement pendant les vendanges)

**2. La description des personnes**

(L'attitude et le comportement)

**3. Les thèmes des échanges**

(Pourquoi ils sont là)

**4. Les rôles tenus par les personnes**

(Leur fonction, leur rôle dans l'action observée)

**5. Le fonctionnement managérial de la Cave**

(Qui dirige, qui mène l'action à ce moment-là)

**6. Le fonctionnement organisationnel dans la Cave**

(Quelles méthodes retenues, qui dirige lors de l'action)

---

Entretiens, observations, ces deux sources de données ont permis de recueillir un ensemble de données qualifiées de primaires par la littérature. À elles seules, elles ne peuvent constituer le corpus *matière 1<sup>re</sup>* du chercheur, aussi doivent-elles être combinées, triangulées et complétées avec d'autres que sont les données secondaires (*cf.* le paragraphe 2.3).

### 2.3 La collecte des données secondaires

Les données *secondaires* sont des éléments d'analyse qui permettent de recouper les informations rassemblées au cours des entretiens. Elles sont essentielles pour élargir le champ de la vision du chercheur.

Ces éléments secondaires collectés sont de deux natures, soit, ce sont des **archives** de l'entreprise, soit, de la **documentation** administrative, comptable ou spécialisée. Ce recueil a été réalisé avec l'aimable participation de tous les protagonistes de la Cave, ainsi que d'experts de la filière ou de chargés de mission institutionnels.

Les archives :

- Les statuts officiels de la Cave,
- L'organigramme de la Cave de 1967 à 1988,
- Les plans d'architecture de la Cave, annotés des dates de construction des différents corps de bâtiments,
- La liste complète des dirigeants de la Cave depuis sa création,
- Les procès-verbaux des assemblées générales.

Les documents administratifs, comptables :

- Les documents de présentation des normes ISO 9000, 14000, SD 21000 développement durable, ISO 22000,
- Les manuels de « qualité » de la Cave,
- Les cahiers de suivi « qualité »,
- Les tableaux des suivis clientèles,
- Les tableaux de bord de suivi de la norme Iso 9000,
- Les deux organigrammes de la Cave et du Caveau (2009 et 2011),



- Les statuts Infogreff de la Cave *via* le site internet Juricoop,
- Les grands principes coopératifs, édition juin 2010,
- Des informations sur les condamnations du dirigeant *via* les sites de Midi Libre, mars 2011,
- Des informations sur les opérations publiques menées par le dirigeant sur la Cave,
- Le profil du dirigeant, à partir du site internet de la Mairie de Beaucaire, mai 2011,
- Les comptes annuels visés par le comptable et l'expert-comptable,
- La lettre régulière d'adhésion à la fédération régionale de la coopération vinicole du Languedoc-Roussillon et sa facture dûment acquittée,
- Les documents administratifs de la Direction générale des douanes,
- Le dossier d'aide à l'investissement de France Agrimer,
- Les prévisionnels de récolte, édition 2011,
- Les cahiers des charges de vente de vin en vrac, des fournisseurs Castel, Moncigale, le Cercle des vignerons de Provence, édition septembre 2010,
- La documentation spécialisée sur les cépages, édition 2010,
- Le palmarès du concours général agricole du département du Gard, édition 2010,
- Les résultats du concours général agricole, édition 2009 en partenariat avec Sud de France,
- Un carnet de dégustation, réalisé en partenariat avec Sud de France,
- Le guide des Vignobles, selon la culture raisonnée et biologique, édition 2011,
- Une proposition d'orientation stratégique de la Cave réalisée par le Maître de Chais,
- Un ouvrage sur les caves coopératives du Languedoc-Roussillon,
- Un second ouvrage sur les caves coopératives du département du Gard.

Les documents commerciaux :

- Les plaquettes des produits commercialisés,
- Les étiquettes des bouteilles.

Autres documents :

- Les articles de presse,
- Les analyses d'organismes spécialisées (FRCCV, OCDE, Conseil économique et social, Ministères de l'industrie et du commerce, Ministère de l'agriculture, ADEME LR, ARIA LR, CCI LR),
- Les éléments documentaires consignés lors de la première exploration du terrain de l'agriculture (organigramme d'autres caves, projets de développements, produits conçus, charte développement durable, etc.),
- Les éléments documentaires collectés à la suite des différentes rencontres avec les acteurs du secteur (plaquettes de présentation, fonctionnalités des fédérations, ouvrages, etc.).

Les données *secondaires* rassemblées sont importantes du fait de la nature qualitative de l'étude, et de son aspect longitudinal. Elles ont également participé à la réalisation de la multi-angulation, et ont aidé à la construction des représentations mentales des acteurs.

Une fois l'ensemble des données primaires et secondaires rassemblées, celles-ci vont être étudiées puis codifiées selon un procédé adapté à notre cas « unique ».

## 2.4 L'analyse du contenu des données

Nous arrivons, ici, au cœur de l'analyse méthodologique qualitative (Gavard-Perret et *al.*, 2008). Pour exécuter cette phase de notre travail, nous avons retenu *la technique de l'analyse de contenu* de type *thématique*. Elle paraît être la plus adaptée à la nature et la quantité de la matière 1<sup>re</sup> dont nous disposons. Ensuite, il nous faut coder ces analyses réalisées. Dans notre cas, nous avons suivi un plan de codage qui a contribué à décortiquer les variables de notre processus d'innovation, et faciliter la compréhension de l'ensemble des actions menées par les acteurs pivots.

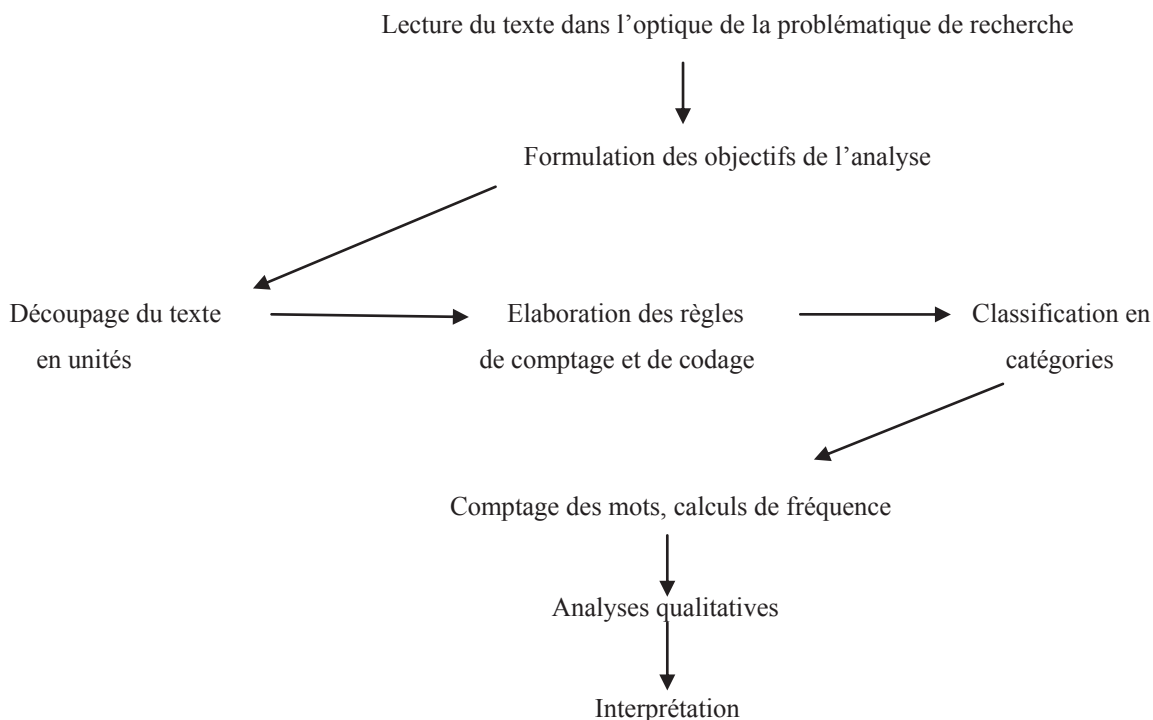
### 2.4.1 Les éléments de définition

L'étude de contenu est « un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de descriptions du contenu des messages, à obtenir des indicateurs permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception de ces messages » (Gavard-Perret et al., 2008).

Dans une analyse de contenu, « l'idée centrale est que les nombreux mots du texte sont classés dans un nombre beaucoup plus petit de catégories ».

Nous avons réalisé chacune des étapes que conseille cette technique, et nous proposons de la schématiser grâce à la figure n° 5.

**Figure n° 5 : Les principales étapes de l'analyse de contenu**



(Source : à partir de Thiétart et al., 2007)

Analyser un processus d'innovation, nous a amenés à concevoir différemment l'une des étapes décrites dans la figure n° 5. Au niveau de la phase « élaboration des règles de

codage », nous avons effectivement affiné le plan de codage. Nous avons repris l'un des plans proposés par Thiétart et *al.* (2007), qui décompose la variable processuelle en fonction de plusieurs critères comme l'expose, ci-après, l'encadré n° 5.

#### **Encadré n° 5 : Plan de codage d'une variable processuelle**

La variable processuelle peut être décomposée en fonction :

- du milieu contexte (information générale sur l'environnement,
- de la définition de la situation (comment on définit le contexte des thèmes),
- des perspectives (manières de penser),
- des manières de percevoir les personnes, les objets (plus détaillé que les perspectives),
- des activités (types de comportement revenant régulièrement).

(Source : d'après Miles et Huberman, 1991)

Pourquoi tant de précautions ? Parce que « *la variable processuelle reste abstraite si elle n'est pas décomposée en autant d'éléments (ou sous-variables) qui participent à son déroulement dans le temps* » (Thiétart et *al.*, 2007).

L'utilisation de ce type de manœuvre, dans le cadre d'une démarche inductive, a pour objectif de faire émerger du terrain des concepts qui donnent du sens à l'ensemble des informations collectées (*ibid. op.*).

Par certains aspects, ce cheminement complète la technique dite *thématique* ou *approche horizontale* qui cherche à réunir des éléments comparables, sous forme de thèmes, à partir de plusieurs sources de données : documents, entretiens... (Gavard-Perret, 2008), et dont nous nous sommes également inspirés.

#### 2.4.2 La réalisation du codage

Le but de la codification, est de préserver intactes les relations entre les différentes données de terrain (primaires et secondaires) tout au long de leur traitement (analyse).

Les codes sont « *des étiquettes qui désignent des unités de significations pour l'information descriptive ou inférentielle compilée au cours d'une étude* » (Miles et Huberman, 2003).

Sur cette phase de notre travail, ce que nous avons cherché à obtenir c'est une signification de tous les *mots* consignés.

Pour réaliser notre système de codage, nous avons préféré attendre de disposer de toutes les données des entretiens pour le démarrer. Cela coïncide avec notre mode de réflexion personnel qui souhaitait disposer de l'ensemble, pour, d'abord, réaliser une vision globale du terrain.

Cependant, au cours du travail empirique nous avons ordonné, au fur et à mesure de leur collecte, les données en fonction des dates des entretiens puis, ensuite, selon un préclassement en quatre parties sous les intitulés suivants :

- les dates,
- les acteurs qui interviennent,
- les activités menées,
- et les éléments de contexte,

... un peu comme le préconise Thiétart et *al.* (2007), lors d'étude de processus, et que nous avons même généralisé à l'ensemble des données collectées.

La codification s'est achevée lorsque toute donnée a pu être définitivement classée. Au final, notre liste de codage s'est trouvée correspondre, logiquement, aux grands thèmes de notre grille d'entretiens.

La grille de codage que nous avons constituée, suivant cette méthode, est proposée ci-après dans le tableau n° 4.

**Tableau n° 4 : Processus de codage des entretiens**

<b>Intitulés du thème</b>	<b>Codes</b>
<b>1. Les buts des acteurs</b>	
Profil du dirigeant	BUTOIR
Profil des acteurs pivots	BUTACPIV
Profil des salariés	BUTSALA
Profil des adhérents	BUTADHE
<b>2. L’histoire de l’entreprise</b>	
Histoire de la Cave	HISTCAV
Organisation de la Cave	ORGCAV
Relations avec le Conseil d’administration	RELACA
Activités de la Cave	ACTVCAV
Environnement de la Cave	ENVIRCAV ENVIRCONC
Relations Clients	RELACLI
Vision de la Cave	VISIOCAV
<b>3. Le secteur d’activité</b>	
Vision du marché	VISIOMARC
Événements marquants	EVENTMARQ
Rôle de l’environnement	ROLENVIR
<b>4. Les déterminants de l’émergence de l’innovation</b>	
Histoire des Coopératives	HISTCOOP
Passé de la Cave	PASSCAV
Mondialisation du marché	MONDIMAR
Gouvernance longue	GOUVLONG
Stratégie individuelle	STRATIND
Réseaux professionnels	RESPROS

<b>Intitulés du thème (suite)</b>	<b>Codes (suite)</b>
<b>5. La stratégie d'innovation</b>	
<b>Les axes de changements</b>	
Entretien de l'outil de production	ENTRPROD
Traçabilité du raisin	TRACABI
Gestion des vignobles	GESTVIGN
Culture raisonnée	RAISONNE
Amélioration de la vinification	VINIFICAT
Modification des assemblages	ASSEMBL
Qualité du conditionnement	CONDIT
Vente au caveau	CAVEAU
Modification de procédés	PROCEDE
Contraintes de la norme	CONTRNORM
<b>Les méthodes et procédés déployés</b>	
Norme ISO 9000	ISO9000
Norme ISO 14000	ISO14
Norme ISO 22000	ISO 22
SD 21000	ISO21
Panneaux photovoltaïques	PANXVOLT
Label Sud de France	LABSUDFR
Orientation stratégique du dirigeant	ORIENTSTRAT
<b>6. Le circuit d'apprentissage</b>	
Ressources et compétences du dirigeant	RESSCOMPE1
Ressources et compétences des acteurs	RESSCOMPE2
Transfert de ressources	TRANSRESS
Réseaux d'apprentissage individuel	RESAPPRIND
Réseaux d'apprentissage collectif	RESAPPRCOLL
Echange de connaissances	ECHGCONSS
<b>7. L'avenir de la Cave</b>	
Vision du futur du dirigeant	VISIOFUT1
Vision du futur des acteurs pivots	VISIOFUT2
Les facteurs clés de succès de la Cave	FCSCAV
Les facteurs clés d'échec de la Cave	FCECAV

Le tableau de codage est composé de sept grands thèmes, auxquels est rattaché tout ou partie sept codes qui sont plus faciles à mémoriser lors de la phase de codage.

La première colonne, présente les thèmes qui ont été élaborés à partir de l'ensemble des éléments d'entretien, et la seconde colonne propose les codes respectivement attribués.

Pour une meilleure lecture de notre système de codage, nous proposons, avec l'encadré n° 6, la signification des codes que nous avons créés et utilisés tout au long de cette phase.

### **Encadré n° 6 : Signification des codes**

---

#### **Codes et Intitulés des thèmes Définitions**

Profil du dirigeant BUTDIR	Identité, vie de famille, parcours scolaire /universitaire, parcours professionnel, projets à moyen terme, à long terme, réseau (x), activité principale, et vision de la Cave du dirigeant.
Profil des acteurs pivots BUTACPIV	Identité, vie de famille, parcours scolaire /universitaire, parcours professionnel, projets à moyen terme, à long terme, réseau (x), activité principale, vision de la Cave du Maître de Chais, le consultant et du vice-président.
Profil des salariés BUTSALA	Identité, parcours scolaire, parcours professionnel, projets, vision de la Cave de la comptable, du responsable des apports, des assistants de cave.
Profil des adhérents BUTADHE	Parcours professionnel, projets, activité principale, vision de la Cave des coopérateurs- adhérents de la Cave.
Histoire de la Cave HISTCAV	Histoire de la Cave dans le temps (création, ancienne gouvernance, 23 dernières années).
Organisation de la Cave ORGCAV	Organigramme, fonctionnement (effectif), procédure de fabrication/d'industrie, projets à venir de la Cave



Relations avec le C <sup>1</sup> Administration	Rôle, fonctionnement, poids décisionnaire sur la Cave.
RELACA	
Activités de la Cave	Le produit, la vente, quantité fabriquée, gestion des matières premières, conditionnement, stockage.
ACTVCAV	
Environnement de la Cave	Partenaires locaux, régionaux, nationaux (chambre d'agriculture, autres caves, ICV, Région LR, fédérations), banques, clients (négoce, grande distribution).
ENVIRCAV	
	Concurrence : courtiers, autres régions viticoles.
ENVIRCONC	
Relation avec clients	Relations avec leurs acheteurs, la grande distribution, les clients particuliers (restaurateurs, de passage...).
RELACLI	
Vision de la Cave	Vision de la Cave (interne, sur son environnement) à un instant « T » par les acteurs pivots.
VISIOCAV	
Vision du secteur	Vision du marché, des opportunités et des contraintes au niveau global, national et local par les acteurs pivots et les adhérents.
VISIOMARC	
Événements marquants	Événements marquants sur ces 23 dernières années.
EVENMARQ	
Rôle de l'environnement	Rôle des événements marquants sur l'activité de ROLENVIR l'entreprise et la stratégie du président.
Histoire des coopératives	Rappel des principaux faits du système coopératif en France et des caves coopératives du Languedoc-Roussillon.
HISTCOOP	
Passé de la Cave	Rappel du fonctionnement de la Cave avant 1988.
PASSCAV	
Mondialisation du marché	Effets de la mondialisation du marché sur cette MONDIMAR filière vitivinicole.
Gouvernance longue	Gouvernance de 23 années (1987 à 2011).
GOUVLONG	
Stratégie individuelle	Description de la stratégie mise en œuvre par le STRATIND dirigeant tournée vers l'innovation et la pérennité.
Réseaux professionnels	Définition des réseaux que le dirigeant active.
RESPROS	
Entretien de l'outil de production	Nettoyage des cuves, des allées, des bâtiments, rénovation des quais, du parking.
ENTRPROD	
Traçabilité du raisin	Enregistrement de l'origine du raisin, des numéros

TRACABI	de parcelles, nom du cépage, nom du propriétaire.
Gestion des vignobles	Participation aux choix des vignobles, à la quantité, à l'élevage et aux méthodes de ramassage.
GESTVIGN	
Culture raisonnée	Ou la lutte raisonnée, gestion de l'utilisation des produits chimiques, les périodes et les quantités.
RAISONN	
Amélioration de la vinification	Rénovation ou achat de nouvelles cuves ou d'une VINIFCAT chaîne thermovinification.
Modification des assemblages	Recherche de nouveaux assemblages, modification des anciens en fonction des vignobles et de la nature et qualité du raisin.
ASSEMBL	
Qualité du conditionnement	Création d'une marque, création ou modification d'étiquettes, du conditionnement (bouteille, BIB).
CONDIT	
Vente au caveau	Ensemble des activités commerciales et de vente CAVEAU au particulier de passage.
Modification des procédés	Création ou modification de procédés de travail, de stockage, de vente en rapport avec la norme.
PROCEDE	
Contraintes de la norme	Contraintes constatées par les acteurs pivots CONTRNORM uniquement.
Norme ISO 9000	Détails sur la norme, les avantages, avis des
ISO9000	acteurs pivots et du dirigeant.
Norme ISO 14000	Détails sur la norme, les avantages, avis des
ISO14	acteurs pivots.
Norme ISO 22000	Détails sur la norme, les avantages, avis des
ISO22	acteurs pivots.
SD 21000	Détails sur la norme, les avantages, avis des
ISO21	acteurs pivots.
Panneaux photovoltaïques	Achat, fonctionnement, rentabilité, avis des acteurs pivots.
PANXVOLT	
Label Sud de France	Détails du partenariat, avantages, avis des
LABSUDFR	des acteurs pivots.
Orientation stratégique du dirigeant	Définition par le dirigeant de sa stratégie dans ce cadre de développement durable, avis des
ORIENTSTRAT	acteurs pivots.
Ressources et compétences du dirigeant	Expérience passée et présente du dirigeant, veille active.
RESSCOMPE1	
Ressources et compétences	Expérience passée et présente des acteurs

des acteurs	pivots, évolution des compétences, des savoir-faire.
RESSCOMPE2	
Transfert de ressources	Informations ou délégation de projets du dirigeant.
TRANSRESS	
Réseaux d'apprentissage individuels	Relations personnelles du dirigeant, avis des autres acteurs pivots.
RESAPPRIND	
Réseaux d'apprentissage collectif	Relations individuelles et professionnelles des acteurs pivots (sans le dirigeant).
RESAPPRCOLL	
Echange de connaissances	Temps d'échanges entre les acteurs pivots, au sein de la Cave, ailleurs.
ECHGCONSS	
Vision du futur du dirigeant	La Cave, le marché, proposition de projets à 5 ans.
VISIOFUT1	
Vision du futur des acteurs pivots	La Cave, projets à court terme.
VISIOFUT2	
Les facteurs clés de succès de la Cave	Définis par les acteurs pivots.
FCSCAV	
Les facteurs clés d'échec de la Cave	Définis par les acteurs pivots.
FCECAV	

---

(Source : réalisation personnelle à partir des données collectées)

### 2.4.3 L'analyse du contenu des données

Cette analyse par codage, apporte une vision plus précise du fonctionnement de la Cave et du rôle de ses principaux acteurs. L'environnement dans lequel elle évolue, est à la fois très technique et fondé sur un relationnel sous forme de réseaux comme nous le détaillons au chapitre 2 (c.à.d. les résultats). Même si le marché du « vin » poursuit son évolution en

fonction de celui européen et international, l'activité du système coopératif paraît, lui, avoir toujours beaucoup de mal à s'adapter pour rester compétitif.

La récurrence des termes « changement, fusion, nouveaux produits, nouveaux clients, investissements, projets futurs » traduit bien la dynamique d'innovation qui règne au sein de la Cave. En revanche, celle des concepts « frein des coopérateurs, ralentissement des décisions, évolution du système coopératif », témoigne de la lourdeur du fonctionnement de ce système de gestion, unanimement, reconnue par tous les acteurs consultés.

Nous avons réussi, en codant, sous les sous-thèmes « l'histoire de l'entreprise » (2), « déterminants de l'émergence de l'innovation » (4) et « l'avenir de la cave » (7) (cf. tableau n° 4), à faire émerger le détail des motivations du président et la conception de sa vision future pour l'entreprise, « son projet », comme il l'a répété à chacune de nos rencontres.

Le codage des données, fait apparaître cette notion « d'apprentissage » (6) dont les acteurs n'ont pas vraiment conscience. Même si nous l'avons compris au fur et à mesure de la collecte, c'est au moment de l'analyse que nous avons pu à la fois détailler et recomposer le circuit d'apprentissage des acteurs, plus particulièrement celui du dirigeant, disposant ainsi d'une vision d'ensemble du processus.

Il en a été de même pour « la stratégie » (4). L'émergence de ses différentes phases, élaborées tout au long de ces années, a été remise dans leur contexte *historique* et *économique* (2 & 3), et a bien fait ressortir le rôle du dirigeant, l'impact stratégique de son apprentissage de la gestion d'une petite industrie (« les étapes du processus d'innovation » (5 & 6)). Sur cette partie de l'analyse, la prise de conscience de ces étapes a révélé le changement radical, managérial et organisationnel, opéré par le président, mais aussi, la mise en œuvre de pratiques plus respectueuses de l'environnement qui n'avaient pas cours (« les pratiques de développement durable » (5)).

Il est également intéressant de connaître « les profils » (1) des principaux acteurs, ceux qui ont participé à la gestion innovante de cette TPE. Les hommes et les femmes qui s'impliquent ou se sont impliqués dans la vie de cette entreprise, ont tous à un moment donné exprimé leur vision future de la firme et leur évolution personnelle professionnelle. En analysant leurs cursus et leurs propos, nous avons remarqué que la plupart d'entre eux ne venaient pas du monde agricole mais plutôt du tertiaire. Leurs parents ne leur ont donc pas

communiqué l'*amour* de la terre et du vin. Pourtant, à peine y ont-ils goûté que les voilà passionnés pour ce produit et ses techniques de fabrication...

D'un point de vue stratégique, nous pouvons conclure que leurs profils personnels respectifs et l'apprentissage de leur professionnalisme, au sein de la Cave, ont généré *le moteur* de cette stratégie d'innovation.

Pour réaliser cette phase de *l'analyse du contenu des données*, nous n'avons pas eu recours à de logiciels informatiques spécialisés dans le codage de données qualitatives. Tout comme Granata (2010), nous avons réalisé manuellement l'analyse de nos données. Nous avons utilisé le logiciel Word, sous la version de Windows 08 (2012), uniquement pour des jeux de copier-coller au sein de tableaux de présentation.

Au cours de ce travail, nous n'avons pas hésité à recontacter les interviewés pour bénéficier de confirmations ou de précisions complémentaires (Lambert & Ouedraogo, 2010). Nous pouvons dire que grâce à leur grande disponibilité et leur capacité de mémoire, nous avons aussi réussi à mener correctement cette partie du travail doctoral.

## Conclusion de la section 2

Le processus de collecte des données, est une phase de la méthode qualitative qui doit être soignée, car c'est la manière dont elle se réalise qui détermine la nature et la validité des résultats de l'analyse finale.

C'est pour cette raison, que nous avons basé notre système de collecte sur une combinaison de plusieurs outils de recueil de données, comme le recommande Wacheux (1996). Les informations réunies émanent, effectivement, des techniques de l'enquête par l'entretien *direct* et *semi-directif* et, de celles, de l'observation *directe* et *participante* composant ainsi les données appelées *primaires*. Ensuite, nous avons rassemblé des données *complémentaires* (ou secondaires), à partir d'archives de la Cave ou de documentation généraliste et spécialisée, liée à la firme et au secteur vitivinicole. L'objectif, suivi, était de disposer de suffisamment d'éléments pour engager, à cadences régulières, une multi-angulation de l'information.

Nous avons mis en œuvre, dès le départ de notre exploration, ce principe de *multi-angulation des données* pour éviter de nous perdre dans toute invention, ou fiction, qui aurait pu être élaborée, avec le temps, par les différents acteurs interrogés.

Quant au leitmotiv de cette collecte, il s'est formalisé autour de la notion de *processus* et de ses différentes composantes (*cf.* figure n° 4), puisque la recherche consiste à comprendre : comment une stratégie d'innovation s'est structurée pendant vingt-trois années. Dans ce contexte, passé, il nous faut découvrir les facteurs et les éléments clés qui ont entraîné les changements organisationnels et managériaux au sein de cette TPE. C'est pourquoi, l'approche *historique* a été, sur le plan méthodologique, un moyen de valider les souvenirs des acteurs en données primaires, et ainsi, nous avons pu nous appuyer sur une matière première validée scientifiquement (Bousquet, 2005 ; Weil-Barais, 1993).

Nous avons, très vite, ressenti le besoin d'illustrer les toutes premières données recueillies, à la fois, à cause de l'état d'esprit qui régnait sur le terrain mais également par la complexité du fonctionnement coopératif. En effet, l'ensemble des protagonistes de la Cave attendait l'élection de leur nouveau dirigeant. Au même moment, le secteur vitivinicole, local

et régional, vivait la crise sous la forme de réglementation et concurrence internationale. Celle-ci régnait en maître, et interpellait sur la réalité des principes statutaires coopératifs.

Nous avons donc décidé de compléter, notre système de collecte, par la réalisation de *sociographes* et de *cartes mentales ou heuristiques* pour nous aider d'une part, à comprendre la nature des relations entre les acteurs internes et externes de la Cave, et d'autre part, pour disposer d'une vision organisationnelle et managériale de son fonctionnement. Rajouter ces deux outils a bien sûr affiné la qualité de nos données primaires. Ces représentations stratégiques de la firme ont ouvert de nouvelles voies de réflexions et d'enquêtes et permis, par la suite, de comprendre l'évolution de cette TPE ainsi que sa situation avant ce nouveau changement de gouvernance.

*L'analyse* proprement dite *du contenu* de l'ensemble *des données*, s'est faite suivant un processus que nous avons détaillé à la figure n° 5. Celui-ci présente les individus, les idées, les actions et les résultats dans un contexte fait d'opportunités stratégiques, et d'apprentissages spécifiques de l'ensemble des parties prenantes internes et externes à cette TPE. C'est la volonté commune de tous les acteurs (présents et passés) qui a maintenu cette stratégie de changement, déclenchée en 1988 par le projet innovant du dirigeant. Même encore aujourd'hui, leur objectif est de poursuivre l'évolution de la Cave et, qui sait, arriver peut-être à modifier le système coopératif.

## Section 3 - Le processus de définition de notre cas d'étude<sup>48</sup>

Avec cette nouvelle section, nous donnons, d'abord, une définition de notre cas d'étude et le processus qui a validé son choix. Nous proposons, ensuite, une présentation *historique* de ce cas ainsi que les personnalités, internes et externes, qui nous ont permis d'en aborder l'étude.

### 3.1 De la sélection du terrain jusqu'au choix du cas

Comme nous l'avons déjà un peu entrevu, sur les précédentes lignes de ce travail, le cheminement de sélection de notre cas d'étude a démarré tout de suite après la réalisation d'un master II Recherche, dont le thème traitait de « la formation du processus stratégique par les ETI<sup>49</sup> du secteur tertiaire ». Cette réflexion montre que de plus en plus d'entreprises, quelle que soit leur taille, souhaitent intégrer une normalisation en rapport avec la qualité, le respect de l'environnement ou le développement durable, pour innover et pénétrer de nouveaux marchés.

Une nouvelle réflexion s'engagea, cette fois, en direction du secteur de *l'agroalimentaire*. Il semble plausible que les entreprises de ce secteur soient davantage sensibilisées à la mise en œuvre de la qualité, à cause, notamment, de la destination « alimentaire » de leur production. Quant au respect de l'environnement, les principales matières premières étant issues de cet environnement « naturel » au sens de Janicot<sup>50</sup> (2004), laissaient présager l'existence d'une méticulosité dans le maintien des sites de cultures. Nous avons donc mené une première exploration avec l'aide de l'ADEME et l'ARIA LR, puis, avec la Fédération des caves coopératives agricoles, et enfin, avec la fédération des caves coopératives viticoles. C'est à la suite de ces différentes rencontres et de la documentation transmise (études qualité, hygiène ou environnement, réalisation de campagne d'information sur ces thèmes d'origine régionale ou nationale, existence de subventions départementales, régionales ou européennes, etc.), que nous avons retenu le secteur *vitivinicole*.

---

<sup>48</sup> Intitulé emprunté à Granata (2010)

<sup>49</sup> ETI : Les entreprises de taille intermédiaire

<sup>50</sup> Environnement en relation avec la Nature.



L'idée d'observer *les caves coopératives* est également apparue au cours de cette première exploration. Elle témoignait, en effet, d'une forte mobilisation de ces entités dans des démarches qualité, ou dans la construction de stratégie qui visait à respecter et gérer l'environnement naturel et sociétal.

C'est au cours d'entretiens avec plusieurs dirigeants de caves coopératives, comme nous les décrivons dans l'introduction du chapitre 2 *infra*, que notre cas s'est présenté original, par son mode de gouvernance, et dynamique, par la stratégie innovante qui fût menée sur une longue période.

Nous sommes parfaitement conscients, que nous avons été certainement influencés par le contexte professionnel dans lequel nous évoluions, en parallèle de la réalisation de ces travaux. Dans le cadre de nos fonctions de *chargé de mission* auprès d'élus régionaux, nous les avons accompagnés sur ces projets liés aux démarches de développement durable et de recherches d'innovations, dont les problématiques pouvaient être régionales ou européennes.

Ce statut a certainement facilité la rencontre de personnalités et l'accès aux informations. C'est ainsi que nous avons mené, en face-à-face, une quarantaine entretiens auprès de dirigeants de caves, de représentants d'institutions et d'experts du secteur.

### 3.2 Les particularités du cas d'étude

En Languedoc-Roussillon, la viticulture représente deux mille ans d'histoire, elle est l'une des activités économiques principales de cette région (éléments d'entretiens, ADEME, CCI, 2010-2011 ; Lagarrigue, 2010, Granata, 2010, Gavinaud-Fontaine, 2008). Les caves coopératives ont été créées en réaction à une situation économique difficile, et un environnement politique favorable aux regroupements de métiers, comme nous l'expliquons au chapitre 2, *infra*.

Notre cas se distingue non seulement par le milieu complexe et historique dont il est issu, mais aussi, par le fait qu'il est représentatif d'une problématique, stratégique, qui a perduré sur une longue durée (Baxter & Jack, 2008). Pour les acteurs locaux et régionaux, c'est un cas unique en son genre, dont l'originalité réside dans les axes de la politique développée pour maintenir, pérenne, son activité de production dans un contexte mercantile en pleine mutation (éléments d'entretien Mairie de Nîmes, 2011).

Tout d'abord, c'est son mode de gouvernance qui interpelle. Un président qui gère et manage au quotidien les activités et les employés de la Cave n'est pas courant sur le département voire sur la région. Au regard des statuts, cela pourrait même être reconnu non réglementaire, s'il y avait l'existence d'un contrat de travail. Cette particularité fonctionnelle est la résultante de plusieurs conflits internes, qui ont finalement généré un fonctionnement atypique pour la firme, elle-même, mais aussi pour la coopérative en général (éléments d'entretien de FRCC, 2011). Le système de management par la qualité, actif pendant douze années, a révélé une stratégie fondée essentiellement sur la recherche et la mise en place d'actions innovantes, et cela malgré son petit format.

Pour les experts de la filière coopérative : FRCC, FRCCV et ICV et le certificateur AFNOR, cette Cave est la seule cave coopérative à avoir utilisé la méthode qualitative (ISO 9000) pendant douze années consécutives (cf. justificatifs de certification en annexes). Elle est aussi, la première, à l'avoir mise en œuvre dans les années 98, sur ce secteur vitivinicole (éléments d'entretiens Consultant, 2010 ; ICV, 2013).

Quant à l'aspect traditionnel du métier, il a pu être valorisé grâce au comportement du dirigeant, polymorphe et polyvalent, très impliqué dans de multiples réseaux professionnels et qui a réussi à donner une notoriété à cette modeste activité régionale.

L'approche de cette petite industrie s'est très vite constituée comme un cas d'école pour notre réflexion. D'une part, à cause de sa nature coopérative et, d'autre part, de l'environnement instable dans lequel elle s'est adaptée depuis sa création, en 1913.

D'un point de vue scientifique, il semble que l'étude de ce cas puisse compléter, voire étoffer les approches sur le fonctionnement stratégique et organisationnel des TPE, dans un cadre d'innovation (Yin, 2009).

### 3.3 La présentation du cas de la Cave de Beaucaire

Les éléments qui ont contribué à la rédaction de la présentation de la Cave, sont issus soit, des différentes interviews réalisées par nos soins, soit, de documents qui nous ont été fournis par les employés de la Cave (statuts, organigramme, plans de la Cave, cahier qualité...), soit, de certains autres acteurs du secteur (Région, Mairie...). Il s'agit par exemple d'ouvrages spécifiques sur les caves coopératives du Gard ou celui de la Région du Languedoc-Roussillon.

### 3.3.1. Une histoire d'hommes

On raconte... que cette Cave coopérative est née de la volonté d'un homme. Humaniste de caractère et conscient de l'évolution des besoins de la commune dans un environnement économique troublé avec en outre l'annonce de la Première Guerre mondiale. Il aurait entrepris de construire une cave coopérative pour rassembler tous les producteurs de raisins locaux, et ainsi s'assurer de l'achat de l'ensemble des productions. Son nom : le comte Joseph d'Esparon (*verbatim* du dirigeant J.B., 2011 et G.V., 2011).

La Cave coopérative a donc vu le jour le 8 septembre 1913. Grâce à cent soixante coopérateurs, fondateurs, elle a même pu engager sa première vendange dès l'automne 1914 (*cf.* Statuts du 5 avril 2004, en Annexes). Avec la cave de Cavillargues (Gard), ce sont les deux premières caves construites sur le département (éléments d'interviews du Vice-président, 2013, ouvrage régional sur les caves, 2008).

Son positionnement géographique est idéal, à la croisée des grands chemins, d'un côté la ville de Tarascon, de l'autre la commune de Collargues, à l'est la Provence à l'ouest le Languedoc (*cf.* art. 2 des Statuts, 5 avril 2004).

Ce ne sont pas moins de quinze présidents qui se sont succédés depuis sa création. Quinze vigneron, agriculteurs comme ils se nomment qui ont permis à la Cave de maintenir son activité de production et de pouvoir traverser le temps. En effet, la durée d'existence initialement décidée était de soixante-huit ans, mais en 1981 celle-ci a été prorogée de trente-trois années supplémentaires (art. 4 des Statuts, 5 avril 2004).

L'objectif majeur de cette société est toujours de mettre à disposition des coopérateurs- adhérents un outil de vinification qui les aide, exclusivement et à partir de leurs seules productions de raisins, à produire du vin pour le vendre (art. 3 des Statuts, 5 avril 2004).

Mais les tâches de la Cave ne s'arrêtent pas à la seule production du vin. Elle a aussi à gérer le stockage et le conditionnement du précieux nectar. Elle doit en outre proposer des orientations et améliorations du vignoble, ainsi que les conditions de production du raisin auprès de ses coopérateurs-adhérents.

Son fonctionnement lui impose donc de gérer les vignobles, les raisins, les moûts, les moûts concentrés, les vins, les jus de raisins, les boissons nouvelles à base de vin, les sous-produits de la vigne et du vin (marc, lie, tartre, etc.), les pétillants de raisins ou vins mousseux, etc.

Si le statut coopératif a été retenu, c'est parce que ces hommes souhaitaient gérer ensemble le fonctionnement de cet outil. C'est pourquoi, ils ont décidé d'un commun accord de composer leur Conseil d'administration avec pas moins de 15 à 18 membres. Le rôle du Conseil est d'élire un président parmi ses membres qui tout au long du mandat, annuel, aura, entre autres, la lourde tâche de représenter la Cave en justice (art. 19 des Statuts, 5 avril 2004).

Dans les statuts, les auteurs ont laissé au Conseil d'administration le pouvoir de nommer, ou non, un directeur pour gérer l'activité de la Cave. Toutefois, celui-ci ne peut être issu du Conseil d'administration. Dans le cas où un directeur est nommé, c'est le Conseil qui établit, lui-même, en bonne et due forme, le contrat de travail (art. 29 des Statuts, 5 avril 2004).

De 1913 à 1968, la Cave aura plusieurs directeurs de cave, et même un directeur des achats ainsi qu'un directeur des apports. Mais au cours de l'année 1968, à la suite de problèmes d'individus, ces postes furent définitivement supprimés. Depuis cette période, nous remarquons que ces fonctions managériales seront finalement tenues, bénévolement, par le président du Conseil d'administration. Ce mode de gouvernance constitue un des éléments originaux de cette étude de cas, qui a son poids dans l'étude menée (Fourcade, 2013, 2008). Sur toute la période d'observation, qui se déroula de 2010 à 2013, nous n'avons eu connaissance que de seulement quatorze autres cas de caves qui auraient adopté ce même type de fonctionnement. D'après la FRCCV, elles se situeraient toutes sur le seul département du Gard (Informations FRCCV, 2011). Peut-être est-ce une spécificité locale.

Ces personnages : président, vice-président, Maître de Chais et comptable (tous des hommes), qui ont participé au fonctionnement de la Cave jusqu'en 2002, en ont fait un tel bon exemple organisationnel, local, qu'une fusion absorption a été décidée, cette année-là, avec la Cave de Tarascon (éléments d'entretiens de Jacques B. 2010 et de Gabriel V., 2013).

Lors de l'étude des comptes rendus des assemblées générales sur la période qui nous concerne, celle de 1988 à 2012, nous avons constaté un élément assez surprenant. Seulement une seule femme a présidé au Conseil d'administration, au cours de ces vingt-trois années de mandature, et nous avons eu la confirmation que les différents événements qui ont façonné l'histoire de cet établissement ont tous été menés par des hommes du terroir (archives et *verbatim*s).

Peut-être, est-ce par le fait que « ces métiers du vin » restent trop rudes et pas vraiment adaptés à la gent féminine, comme nous l'a expliqué le vice-président qui rappelait, par exemple, que la taille et le système de manœuvre des tracteurs étaient calibrés en fonction de la taille et la force des êtres masculins (*verbatim* du vice-président, 2012).

### 3.3.2. Une stratégie entreprise, fruit du temps passé... et présent

Le système de management de type *entrepreneurial* que nous avons constaté sur la Cave, en 2011, semble être le fruit des fonctionnements successifs que les treize présidents ont suscité par les différentes stratégies qu'ils ont pu mener, dans le respect et le cadre du système coopératif (archives et *verbatim*s, 2010 à 2013).

Nous pouvons dire que la dynamique d'entrepreneur, que le président de la Cave a suivie pendant 23 ans (de 1988 à 2011), est le résultat de son tempérament et de ses capacités personnelles. Mais, également, du contexte environnemental de l'entreprise, qui, à la frontière de la Provence et du Languedoc, n'a pas toujours été évident à gérer, surtout cumulé à celui économique troublé de cette filière « vins » des années 1990 à 2000 (Touzard & Draperi, 2003). Cet individu a pourtant tout de même réussi à composer, sur toute la durée de sa gouvernance.

Ce dirigeant est effectivement parvenu à adapter l'entreprise à la première période de mutation vécue par le secteur vitivinicole. Celle qui s'est enclenchée dans les années 80, avec l'ouverture du marché mondial tourné vers la Chine. À partir de ce moment, le secteur a été obligé de rénover ses vignobles et de modifier la qualité de son vin, s'il voulait poursuivre ce type d'activité agricole sur le territoire du Languedoc-Roussillon. Il est à noter que cette région, dans ces années-là, comptait 522 caves en activité, et plus de 140 000 viticulteurs (Conseil régional du LR, 2008).

Sur un plan organisationnel, ce même dirigeant a su prendre en compte l'histoire de la firme et l'esprit de son fondateur dans la conception de sa vision stratégique de la Cave (Isckia, 2008). En souhaitant faire d'elle, un exemple régional, aussi bien, au niveau humain que qualitatif (fonctionnement et produit). Sa légitimité présidentielle lui a permis de valoriser les hommes et la structure (Isckia, 2008). Il a aussi défendu les intérêts des coopérateurs et su être un bon porte-parole puisque son mandat a été renouvelé vingt-trois fois. Une fois qu'il a

été élu à la mairie (2008), la plupart souhaitaient même le maintenir sur ces fonctions à la Cave (*verbatim* Jacques B. Maître de Chais, 2011-12).

Sur un plan stratégique, cet acteur a su tenir compte des actions réalisées dans le temps, par ses prédécesseurs, pour mieux sélectionner les projets d'innovation, et concevoir une stratégie adaptée aux nouvelles contraintes du marché (Isckia, 2008). Il a, par exemple, poursuivi l'étude de « la vente au détail » et l'a solutionnée par l'idée de la construction d'un caveau sur les terrains dédiés à la Cave (ce projet était en discussion en 1987, cf. PV du CA du 14/01/1988). Un autre exemple, réside dans l'entretien des cuves en béton qui a permis de parfaire l'hygiène du vin. Jacques B., a poursuivi la plastification des cuves en béton en tenant compte, à chaque fois, des technologies qui avaient cours. (plastification amorcée dans les années 78-80 par Roger J., président de la Cave de 1967 à 1988) (*verbatim* de Jacques B. et du vice-président, 2013).

La considération du passé, dans l'élaboration d'une vision stratégique de l'entreprise, a permis à ce dirigeant d'intégrer le présent et de se projeter, lui et la firme, dans le futur.

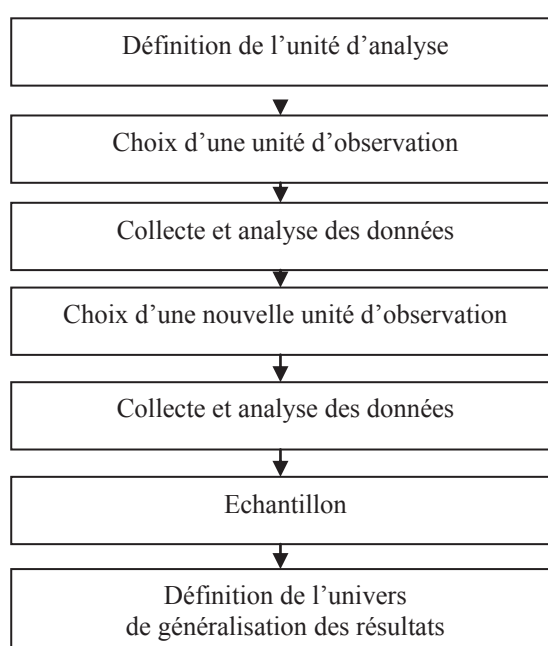
Nous sommes, ici, en présence d'une stratégie comme la qualifierait Mintzberg de « délibérément émergente » (2009). D'une part, c'est précisément cet acteur qui a *délibérément* déterminé les actions à mener, même si certaines avaient été conçues au préalable, et d'autre part, les actions ou projets stratégiques, une fois déployés, ont eux-mêmes généré d'autres événements *inattendus*. C'est ce type de stratégie que l'entrepreneur de petite organisation doit quotidiennement maîtriser. C'est à l'aide de ses différents réseaux que le dirigeant peut rester à l'écoute des sorties de nouveautés managériales ou technologiques, en quelque sorte d'opportunités professionnelles. Pour résoudre des problèmes survenus postérieurement, il faut pouvoir entrevoir de nouvelles problématiques, celles qu'il faudra façonner pour un avenir proche.

Cette stratégie génère un mode de gestion basé sur la recherche permanente de l'innovation, que nous avons nommée « innovation réflexive » ou « innovation répétitive ». C'est grâce, à elle, que le dirigeant a pérennisée l'activité de l'entreprise durant vingt-trois années.

### 3.3.3. Les principaux acteurs considérés pour cette étude

Pour mener cette étude, nous avons fait appel à plusieurs individus internes à la Cave, mais aussi externes. C'est pourquoi, notre échantillon s'est constitué de *manière itérative* (Miles & Huberman, 2007). C'est-à-dire qu'il s'est élaboré, progressivement, par itérations successives, comme le montre la figure n° 6, suivante.

**Figure n° 6 : Démarche itérative**



(Source : d'après Miles & Huberman, 2007)

Puis selon cette démarche, nous avons sélectionné chaque élément de l'échantillon selon un choix raisonné. Une fois les données de cet élément collectées, nous les avons analysées « *avant que l'élément suivant ne soit choisi* » (Miles & Huberman, 2007).

Nous avons procédé de manière *intuitive*, comme le conseillent Glaser & Strauss (1967, *in* Miles & Huberman, 2007), c'est-à-dire que nous avons d'abord « *étudié des unités comparables* » (des caves coopératives de taille moyenne) pour « *faire émerger une théorie*

*substantive avant d'étendre la collecte à des unités présentant d'autres caractéristiques »*  
(fédérations, institutions etc.).

Notre échantillon est organisé en deux parties, l'une est composée par la population interne de la Cave et, l'autre par des organismes qui participent à ses réseaux professionnels. Par *unité*, nous entendons à la fois l'entité (ex : cave coopérative, fédération), mais aussi, la fonction (ex : Directeur, Président), suivant le niveau où nous situons bien sûr (interne ou externe à la Cave).

Les deux points A) & B) vont détailler les composantes de notre échantillon, et la manière dont ils ont été employés.

#### A) Les acteurs internes à la Cave

Au niveau interne, nous avons réalisé quarante-deux entretiens au sein de la Cave, et auprès des personnes dont la liste est proposée avec le tableau n° 5, *infra*. Les fonctions, en gras, indiquent les acteurs pivots, sélectionnés pour leur fonction majeure dans la fabrication du jus de raisin et du vin, et qui ont une certaine autonomie de fonctionnement sur leur poste.

Nous avons démarré les entretiens par celui du président de la Cave. C'est cet acteur que nous avons déjà rencontré, au cours de notre première exploration du terrain viticole régional. Les premières informations communiquées, par ses soins, nous ont aidés à concevoir les axes d'analyse de notre cas. Ensuite, c'est la vie de la firme : son histoire et son fonctionnement, que nous avons structuré à partir de l'ensemble des données primaires et secondaires que nous ont transmises ces douze personnalités.

Les rencontres ont été très vite planifiées. Un peu à la demande de ces acteurs et dans un souci de discrétion. N'oublions pas que notre arrivée s'est faite en pleine période de transition de leur gouvernance.



**Tableau n° 5 : Personnes interrogées au sein de la Cave**

Fonction	Entretien		
	Période	Durée**	Nombre
<b>Le président (et directeur)*</b>	2010-2013	1 230'	12
<b>Le vice-président*</b> (2007 à 2014)	2011-2013	1 090'	8
<b>Le Maître de Chais*</b>	2011-2013	570'	7
<b>La consultante*</b>	2011-2012	230'	3
L'assistant de cave (1)	2011-2012	60'	2
L'assistant de cave (2)	2011-2012	30'	2
Le responsable des approvisionnements vignobles	2011-2012	50'	1
La saisonnière chargée de la traçabilité	2011	90'	1
La comptable	2011-2012	120'	2
Un administrateur	2012	30'	1
Un groupe de coopérateurs-adhérents	2012	60'	1
<b>L'ancien Maître de Chais (1982 à 2001)</b>	<b>2013</b>	<b>143'</b>	<b>2</b>
<b>Résultats</b>	<b>2010 à 2013</b>	<b>3 703'</b>	<b>42</b>

\* acteurs pivots de l'étude

\*\* en minute

C'est grâce à ces échanges, que nous avons compris le fonctionnement de leur poste et celui de l'organisation dans ce système de réseaux, où plusieurs individus peuvent être mandatés sur différentes entités fédératives (syndicat, banque, etc.) ou institutionnelles (Mairie, département, région, etc.).

La teneur des conversations et la qualité des documents donnés, sont le gage d'une organisation accomplie et suivie. Nous avons aussi apprécié le respect qu'ils avaient du passé et des individus qui se sont succédés à la Cave. Même si certaines de leurs relations ont pu être par la suite conflictuelles, c'est la même passion du métier que nous avons constatée.

Jamais aucun d'entre eux, n'a semblé agacé du temps passé (quatre années) et de nos questionnements, nombreux, précis, qui peuvent provoquer de manière consciente ou inconsciente des interrogations. Ils ont été disponibles au cours de la phase de l'analyse des données et, même, lors du temps rédactionnel (2013) pour préciser et confronter la réalité de nos éléments et analyses. Nous pouvons aisément dire que nous les avons questionnés jusqu'à ce que le seuil de saturation soit atteint, comme le recommande le procédé de l'étude de cas qualitative (Yin, 2009).

## B) Les acteurs externes à la Cave

Il nous a paru nécessaire, pour bien nous imprégner des réalités économiques, réglementaires ou managériales de ce secteur de l'agriculture, de consulter d'autres acteurs comparables ou proches de ce domaine. C'est pourquoi, nous avons mené une quarantaine d'entretiens (environ deux par structure), auprès d'organismes spécialisés et institutionnels, ainsi que des caves coopératives de la région. Ces échanges, menés de manière non-directive, ont permis de disposer d'informations concernant le marché de la vitiviniculture. Puis, de comprendre les réseaux relationnels professionnels, les motivations, et les différents dispositifs qui ont été déployés dans le cadre de démarches de qualité, de développement durable ou de pratiques innovantes, sur ce format de petite entreprise.

**Tableau n° 6 : Acteurs régionaux questionnés en relation avec ce secteur (sur trois pages)**

Organismes	Fonction	Date de création	Localisation	Période d'entretien
Association régionale de l'industrie de l'agroalimentaire du Languedoc-Roussillon (ARIA LR)	Structure de représentation et de développement du secteur agroalimentaire régional.	1988 <sup>51</sup>	Montpellier	2010
Fédération régionale des caves coopératives vinicole (FRCCV LR)	Fédération de métier	2007 <sup>52</sup>	Lattes	2010-2011
Mairie de Nîmes	Commune	1795 <sup>53</sup>	Nîmes	2010
Caves Anne de Joyeuse	Cave coopérative	1929 <sup>54</sup>	Limoux	2010
Cave de Chusclan/Laudun	Cave coopérative	1950 <sup>55</sup>	Chusclan/Laudun	2010
Cave de Beaucaire	Cave coopérative	1913 <sup>56</sup>	Beaucaire	2010
Cave de Montpellier	Cave coopérative	1929 <sup>57</sup>	Montpellier	2010

<sup>51</sup> D'après les informations et statuts transmis par l'ARIA LR.

<sup>52</sup> D'après l'ouvrage : « Caves coopératives du LR », Région LR, p.27, 2008.

<sup>53</sup> D'après les informations du site de l'assemblée nationale : <http://www.assemblee-nationale.fr/histoire/decentralisation.asp>.

<sup>54</sup> D'après les éléments d'interview et les documentations transmis par le directeur.

<sup>55</sup> *Idem.*

<sup>56</sup> *Idem.*

<sup>57</sup> D'après l'ouvrage et le site régional : <http://www.laregion.fr/culture-et-patrimoine/cavescoop/cave-distillerie>

Organismes	Fonction	Date de création	Localisation	Période d'entretien
Expert indépendant	Qualificatrice	2007	Frontignan	2010
ADEME antenne régionale	L'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie est un établissement public industriel et commercial, placé sous la tutelle du Ministère de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement Durables et du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.	1992 <sup>58</sup>	Montpellier	2010 - 2011
AFNOR antenne régionale	L'association AFNOR et ses filiales constituent un <b>groupe international</b> au service de <b>l'intérêt général</b> et du <b>développement économique</b> .	2005 <sup>59</sup>	Montpellier	2010

<sup>58</sup> D'après leur site : <http://www.ademe.fr/languedoc-roussillon/>

<sup>59</sup> *Idem.*

Organismes	Fonction	Date de création	Localisation	Période d'entretien
France 3 du LR	Media télévisé	1975 <sup>60</sup>	Montpellier	2010-2013
Fédération Régionale des coopératives agricoles du LR (FRCA LR)	Fédération Régionale de Coopération Agricole, agroalimentaire	1968 <sup>61</sup>	Lattes	2011-2012
CCI	Chambre consulaire départementale	1724 <sup>62</sup>	Montpellier	2011
Conseil régional du LR	Institution collective		Montpellier	2012
Cave de Montpeyroux	Cave coopérative	1924 <sup>63</sup>	Montpeyroux	2012
Cave d'Ensérune	Cave coopérative	1937 <sup>64</sup>	Béziers	2013
Caveau d'Héraclès	Cave coopérative	1997	Vergèze	2013
Institut Coopératif du Vin (ICV)	Centre d'œnologie des Caves Coopératives	1946 <sup>65</sup>	Maurin	2013

Notre situation professionnelle a favorisé la rencontre de ces différentes personnalités, mais ce qui nous a surpris, à chaque fois, c'est l'accueil fait à cette étude et la fierté que l'on s'intéresse à eux et à leurs actions stratégiques.

Ces structures et personnes ont été identifiées par « *effet boule de neige c'est-à-dire par recommandations d'autres personnes en fonction de la richesse des informations qu'ils étaient susceptibles de fournir* », et bien sûr, aussi, en fonction de la pertinence de leurs domaines d'intervention correspondants à notre sujet d'étude (Granata, 2010).

<sup>60</sup> D'après le site : <http://www.gralon.net/articles/news-et-media/television/article-histoire-de-france-3---creation-et-emissions-cultes-1593.htm>

<sup>61</sup> Eléments d'interviews

<sup>62</sup> D'après le site des CCI de France : <http://www.cci.fr/web/presse/dates-clefs>

<sup>63</sup> D'après l'ouvrage et le site régional : <http://www.laregion.fr/cultureetpatrimoine/cavescoop/cave-distillerie/cooperative-la-vigneronne-montpeyroux-arboras>

<sup>64</sup> *Ibid.*

<sup>65</sup> D'après leur site : <http://www.icv.fr/>.

Nous les avons organisés selon deux temps. Le premier, pour nous aider à construire les axes d'analyse et définir les thématiques de notre projet. Le second temps, a permis de faire jouer « le principe de multi-angulation » établi méthodologiquement. C'est-à-dire que ces rencontres ont permis de confronter, à cadence régulière, l'ensemble des données transmises par la Cave. Nous n'avons pas hésité, bien sûr, à revoir certains d'entre eux ou à questionner, différemment, ceux rencontrés au cours du premier temps.

Dans le cadre de ces entretiens, nous avons également été surpris de constater le nombre d'aides financières et organisationnelles existantes, adaptées aux différentes problématiques de la PME *via* l'impulsion de l'Europe. Enfin, la dernière question que nous leur avons posée concerne celle du vecteur d'information (Janicot, 2004). Quelles peuvent être, effectivement, les moyens de communication déployés pour informer le dirigeant de leur existence ? Comment ces dispositions arrivent-elles jusqu'au chef d'entreprise ? La réponse a été la suivante : par l'intermédiaire d'une veille engagée de leur part, par leur implication dans des réseaux professionnels. Au XXI<sup>e</sup> siècle, le dirigeant de petite cave coopérative doit aller au-devant de l'information, pour concevoir « l'innovation ».

## Conclusion de la section 3

« *L'objet / projet ne se construit qu'en marchant* » (Le Moigne, 1990, in Gavard-Perret et al, 2008), tel est le principe sur lequel s'est basée la démarche de définition de notre objet-recherche.

Sur cette section n° 3, nous avons volontairement détaillé les étapes du processus qui ont fait émerger notre cas d'étude, afin d'asseoir scientifiquement sa légitimité. Les critères de validité d'un cas unique, empruntés à Yin (2009), nous ont servis de cadre d'analyse, ce qui a permis de mettre en exergue les particularités de cette TPE jusqu'à pourvoir la qualifier de *cas d'école*, sur l'axe de la stratégie managériale et du champ de l'innovation.

L'échantillonnage constitué selon deux niveaux : interne et externe à la Cave, traduit la volonté, d'une part, de rester « *concentré sur ce qui doit être observé* » (Granata, 2010), et d'autre part, de toujours *croiser* les données afin d'apporter une validité externe des résultats.

La présentation *technique* de l'objet-recherche, que nous venons d'exposer, ne peut se suffire à elle-même. Il faut comme le conseille Marchesnay & Messeghem, lors de l'étude de cas, rappeler et intégrer le contexte économique local et régional dans lequel opère l'organisation (2001).

Comme nous l'avons un peu exprimé sur cette section 3, au paragraphe 3.2, nous avons aussi souhaité retenir l'histoire de cette entreprise et ce depuis sa création.

Nous pensons également que les éléments de contexte économique et historique, cette fois, « externes » à l'entreprise, sont aussi à prendre en considération (Baxter & Jack, 2008), car ils ont participé à l'émergence de notre objet d'étude.

C'est pour cette raison que nous les avons particulièrement détaillés, à la section 3 du chapitre 2, car ils nous paraissent incontournables au développement de notre réflexion.

## Conclusion du chapitre 3

Tout au long de ce premier chapitre, traitant de méthodologie et d'analyse, nous avons tenté d'exposer le cheminement que nous avons suivi afin de pouvoir asseoir *la validité et la légitimité* de notre recherche (Thiétart et al., 2007).

Nous avons démarré par une pré-étude exploratoire (cf. figure n° 6, étape 1) d'une part, parce que nous étions déjà sur ce terrain de l'agroalimentaire à la suite de la réalisation d'un master II recherche, et d'autre part, par le fait que nous étions influencés par le contexte professionnel dans lequel nous avons évolué en parallèle de la réalisation de ces travaux. Dans le cadre de nos fonctions de chargé de mission auprès d'élus régionaux, nous les avons accompagnés sur des projets liés aux démarches de développement durable et de recherches de l'innovation, dont les problématiques pouvaient être régionales ou européennes.

Le cadre conceptuel et la problématique (cf. figure n° 6, étapes 1 & étape 2) se sont structurés à la fois à partir du terrain, avec le démarrage de la collecte de données, mais également en relation avec les différentes théories mobilisées. C'est en quelque sorte la théorie qui a justifié et validé le choix du terrain et de l'objet-recherche. Cette première étape a permis de saisir et d'explicitier la problématique de la manière suivante : « *Comment le dirigeant de petite organisation fait-il pour concevoir une stratégie d'innovation ? Le cas particulier d'une petite cave coopérative vinicole du Gard* ».

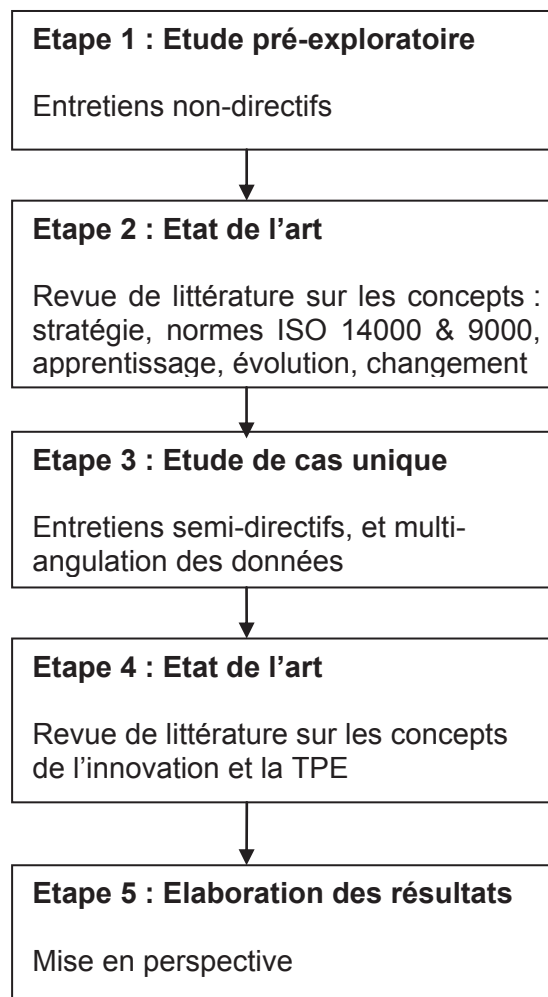
La collecte des données primaires (entretiens et observations) et secondaires (archives, documents comptables, d'étude, articles de presse, etc.), s'est faite (cf. figure n° 6, étapes 3 & 4) au moyen d'enquêtes et d'observations, en mobilisant des outils tels que la sociographie et la cartographie mentale, et toujours en relation avec la littérature. Celle-ci a justifié et validé notre problématique qui est : « *Dynamique d'émergence d'une stratégie d'innovation en TPE. Illustration par l'étude de cas d'une petite cave coopérative vinicole* ».

La validation des résultats (cf. figure n° 6, étape 5), s'est faite par le truchement du processus de définition de cas et des analyses, qu'il a successivement générées utilisant comme référents : *les cinq critères de validité* de Yin (2009). Quant à leur généralisation, elle s'est faite « *progressivement au cours de la démarche et s'est définie de manière théorique à l'issue du processus* » Miles & Huberman (2007).



La figure n° 7 propose une illustration du cadre d'ensemble de notre recherche, qui s'est déroulé selon cinq étapes comme nous venons de le détailler ci-dessus.

**Figure n° 7 : Méthodologie de la recherche**



Les petites coopératives de la filière « vins », dans les années 80-90, ont dû déployer des stratégies pour maintenir la pérennité de leur activité dans un contexte général de mondialisation. En implémentant des normes, certaines d'entre elles ont fait émerger le paradoxe de la nécessité de l'innovation pour maintenir durable leurs établissements, ce qui paraît contradictoire pour ce monde « paysan » essentiellement basé sur des savoir-faire traditionnels.

C'est à partir de l'étude d'un cas unique, reconnu original sur ce secteur par le mode de fonctionnement déployé pendant vingt-trois années, que nous avons pu faire émerger, selon une méthode qualitative, les différentes étapes d'un processus stratégique d'innovation que le dirigeant a mis en œuvre dès 1988 et à l'aide d'un système de management de la qualité (norme ISO 9000).

Avec l'approche historique, nous avons considéré comme données primaires les représentations mentales présentes et passées des principaux acteurs de cette organisation. Nous avons consigné comme données secondaires, toutes sortes de documents qui nous ont accompagnés dans la réalisation, systématique, d'une multi-angulation de l'ensemble de ces deux types de données.

C'est par l'adoption d'une posture interprétativiste, et selon un mode inductif que nous avons pu décliner les résultats de notre étude sous forme de processus, et ainsi asseoir notre théorie de l'innovation.



## **Chapitre 4**

# **Émergence d'une stratégie d'innovation ou l'histoire, racontée, d'une TPE agricole innovante**



## Introduction du chapitre 4

*« En ces temps de turbulences économiques mondiales, les sociétés de personne - et non de capitaux - que sont, traditionnellement les caves coopératives méritent encore de retenir l'attention. »*

Geneviève Gavignaud-Fontaine, 2008.

L'innovation est un concept fortement usité par les caves coopératives du secteur de l'agroalimentaire. Il n'est donc pas rare de lire : « *les coopératives, motrices et innovantes* » en titre de rubrique (Coop de France et Ministère de l'agriculture, février 2014), ou encore « *quand l'innovation se met au service du vin et des consommateurs* » en titre d'article (Vinneo, 2012). Il est aussi également courant, maintenant, de découvrir sur leurs différents sites professionnels, un onglet, entièrement dédié à l'« innovation ».

Aujourd'hui, cette mise en œuvre de l'innovation est réellement un objectif à atteindre pour ces systèmes coopératifs. Les Vignerons coopérateurs et la Coop de France du Languedoc-Roussillon, n'ont d'ailleurs pas omis de l'intégrer dans la préparation des programmes régionaux, prévus à l'aube de la prochaine période 2014-2020.

Au XXI<sup>e</sup> siècle, sur ce secteur, *la stratégie d'innovation* ne semble plus être une nouveauté en soi, mais bien plutôt, une politique qui doit être menée régulièrement. Finalement, elle semble devenir un des caractères inhérents du fonctionnement général de l'organisation.

Pour arriver à comprendre, comment une petite industrie modèle la stratégie d'innovation, nous allons d'abord étudier son environnement et son histoire sur **une première section**. Ce n'est qu'après, avec **la seconde section**, que nous pourrons en pénétrer chacune des étapes qui la façonne, et saisir le rôle de ses acteurs.

## **Section 1. Description du contexte environnemental et organisationnel par l'histoire de l'entreprise**

Pour comprendre le processus d'émergence d'une stratégie d'innovation au sein d'une cave coopérative vinicole, nous sommes tenus, comme nous l'avons déjà exprimé dans l'introduction de ce chapitre, de prendre en compte certains événements historiques mais aussi contextuels de l'environnement de ces caves coopératives régionales. C'est seulement lorsque nous aurons dessiné le contour de ce type d'activité, que nous pourrons mieux appréhender le fonctionnement du système coopératif en général, et celui particulier à notre cas.

C'est à partir de la connaissance du contexte environnemental et organisationnel de la cave, que nous pourrons repérer les facteurs d'émergence de la stratégie qu'elle a déployée pendant vingt-trois années.

### **1.1. Le fonctionnement et l'histoire du système coopératif français déclinés sur la région du Languedoc**

Nous pensons que les deux principaux facteurs qui participent à la naissance d'une stratégie en coopérative, prennent leur source à la fois dans le système même de fonctionnement de leur gouvernance et dans celui de leur histoire. C'est ce que nous décrivons dans les deux prochains paragraphes.

#### **1.1.1 La gouvernance du système « coopératif » français et ses spécificités languedociennes**

Le premier des facteurs d'émergence de l'innovation sur une cave coopérative, est sans nul doute le système coopératif lui-même. Il est effectivement propice au changement et à la recherche de pérennité, puisqu'il est constitué à partir d'un Conseil d'administration (composé essentiellement de coopérateurs). Sur notre cas, ils sont cent dix adhérents coopérateurs (*verbatim* de JB, MC & VP, 2011), cent dix agriculteurs comme ils disent dans le métier. Cent dix à élever leurs vignes sur l'environnement proche de la Cave. Celle-ci est

en fait l'outil commun de production, qui se trouve alimenté par leurs propres productions de raisin, qu'ils vendent à la cave.

Toutefois, lorsqu'il est question d'intégrer de nouveaux procédés de vinification, de modifier l'organisation en place, d'investir pour le maintien ou l'amélioration des bâtiments ou de développer les techniques de commercialisation des vins, le Conseil d'administration se transforme en un véritable frein, opposé à toute nouvelle stratégie envisagée. La première raison est humaine, les membres du conseil ne comprennent pas toujours les tenants et aboutissants des modifications ou investissements à réaliser, parce que la plupart d'entre eux ne sont pas des gestionnaires ou des stratèges. La seconde raison est financière, les dépenses générées par ces investissements sont un manque à gagner pour leur trésorerie individuelle. (Éléments d'entretiens du dirigeant, 2011, du maître de chais & consultant, 2011).

Mais avant de poursuivre plus avant sur notre cas, nous définissons tout d'abord ce qu'est **une coopérative** sur le secteur de l'agroalimentaire, et plus précisément celle de la filière « vins ». Nous étudierons ensuite son fonctionnement et observerons les réflexions déjà suscitées au sein du monde scientifique.

« *Prendre en main son destin économique dans une entreprise d'Hommes* », c'est ainsi que l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) ou Coop de France amorce, en 2012, la présentation de ce type d'entreprise selon l'idée d'un capitalisme coopératif. Elle poursuit la définition selon trois axes majeurs, que nous détaillons ci-après.

Le premier axe stipule que la coopérative s'assimile à « *une organisation économique d'agriculteurs qui ont décidé de mutualiser les moyens de production, de transformation et de commercialisation de leurs produits agricoles. Associés (donc porteurs de capital social) et fournisseurs de leur entreprise, les agriculteurs la gèrent démocratiquement selon le principe "un homme, une voix". Pour la part non distribuée, les bénéfices réalisés sont affectés à des "réserves" dont le caractère impartageable sert le projet collectif sur le long terme. Sociétés d'hommes et non de capitaux, les coopératives ne sont OPAbles, attachées aux territoires de leurs agriculteurs sociétaires, elles ne sont pas non plus dé-localisables* ».

Le deuxième, présente la coopérative comme une firme à gouvernance originale parce qu'elle est fondée « *par et pour des agriculteurs, les coopératives agricoles sont des sociétés*



*de personnes, gérées démocratiquement en élisant leurs dirigeants parmi leurs pairs : c'est une démocratie de délégation.* ». D'après l'ACI (informations, 2012), de nombreuses coopératives ont même volontairement introduit dans leur fonctionnement, une délégation dite « participative » qui facilite les échanges sur le métier ou les pratiques, grâce à la création de « commissions ou groupes spécialisés par production ». Elle attire ensuite notre attention sur le rôle déterminant de « l'administrateur » de la coopérative. Elle précise qu'il est issu du Conseil d'administration, et que ce système de gouvernance lui confère des pouvoirs étendus. C'est pourquoi, au-delà des capacités intrinsèques dont il doit disposer (écoute, anticipation, discernement, capacité d'engagement et de décision, intégrité et crédibilité), le Conseil attend de lui qu'il détermine les « orientations stratégiques de la coopération ». C'est aussi ce trait réglementaire qui participe à l'originalité de ce genre de gouvernance.

Le troisième axe s'attache au territoire, sur lequel exerce la coopérative. Il est question, ici, du lien qui existe entre la coopérative agricole et le bassin de production de ses sociétaires. Cela traduit la non-délocalisation de ces activités de terroir (Corade, 2003). Pour l'ACI (informations, 2012), le système coopératif est un « *acteur majeur du tissu économique et social* » qui « *maintient aussi une vie professionnelle et collective dans les zones rurales défavorisées* » par le fait de son ancrage territorial, fondement du modèle coopératif (Corade, 2003 ; ACI, 2012).

Pour finaliser la définition du concept de coopérative agricole, nous retiendrons le constat du chercheur Corade (2003). Il montre combien une telle activité peut générer, à cause de la compétitivité commerciale, des « relations extraterritoriales » qui vont lui permettre de gagner en efficacité et de se maintenir pérenne. L'auteur précise que « *cette extraterritorialisation des partenariats n'est pas incompatible avec leur ancrage territorial, et varie selon la localisation de la coopérative.* »

Puis, comme notre recherche s'intéresse à l'impact des enjeux environnementaux, nous avons aussi retenu les travaux de Vandame & Touzard (2008), ceux qui considèrent la coopérative comme un outil du développement durable.

C'est à partir de la définition de l'ACI, qui identifie l'organisation selon un fonctionnement démocratique doté d'une solidarité avérée entre coopérateurs et d'un engagement à long terme sur le territoire, que Vandame & Touzard proposent de lier le système coopératif au concept de développement durable. Celui-ci officiellement établi en France, en 1999, au sein de l'assemblée nationale sous l'intitulé de « *délégations*

*parlementaires à l'aménagement et au développement durable*» (informations de l'Assemblée Nationale, 2012), Vandame & Touzard montrent que la coopérative agricole dispose de certains principes, statutaires, qui peuvent contribuer à la mise en œuvre du développement durable, et qui sont les suivants :

- l'adhésion libre et volontaire, qui favorise la non-discrimination de genre, origine ethnique, idée politique, religion ;
- le contrôle démocratique, « un homme une voix » qui renforce la démocratie locale ;
- la non-rémunération et non valorisation des souscriptions en capital ;
- l'ancrage territorial, qui favorise la prise en compte des ressources locales.

Pour ces deux auteurs, considérer les caves coopératives agricoles et le développement durable revient à dire que « *les coopératives agissent pour le développement durable de leur communauté* » (propos d'ACI, 2003 cités par Vandame & Touzard, 2008). Cela signifie que les origines et l'histoire propre à chaque coopérative sont à prendre en compte lors du déploiement de stratégies. Il s'agit pour elles de « *modifier les conditions de l'action économique en fonction d'un objectif politique et moral.* » (Vandame & Touzard, 2008).

Sur le champ de la vitiviniculture Languedocienne, le fonctionnement de la coopérative a été retenu dès les années 1913. Il était en fait une réponse à la volonté des petits exploitants qui souhaitaient d'une part, se regrouper pour ne plus être rachetés petit à petit par les plus grosses exploitations privées, et d'autre part, être suffisamment représentatif pour faire des affaires directement avec « le négoce » (= monopole des acheteurs de vin) (Lagarrigue, 2010).

Pour illustrer ce qui vient d'être dit, nous préférons laisser la parole à trois acteurs locaux, qui habitent et connaissent bien cette région et « son monde paysan ». Nous pensons que les témoignages proposés, ci-après, facilitent la compréhension de ce système coopératif, régional, du sud de la France.

Un autre acteur incontournable qui a défendu et défend, toujours, la condition des agriculteurs et le sort de la coopération. Cet homme, à la frontière du monde paysan et du monde politique, a la tête sur les épaules. Il sait pertinemment quels efforts doivent fournir les

paysans de leur côté. Il s'agit de Jean Huillet, « paysan » de nature, il a été président de cave coopérative, président de fédération de métier (FCCV Hérault puis du Languedoc-Roussillon), puis membre du conseil économique et environnemental régional Languedoc-Roussillon. Il s'exprime sur les fondements et devoirs de la coopérative : *« Voilà qui m'amène tout de suite à parler de deux éléments profondément liés à la coopération et qui déterminent et son évolution et son avenir. La coopération se fonde sur deux exigences. La première est l'exigence de filière, c'est-à-dire que nous sommes des vigneron. Or la coopérative est chargée de transformer et de commercialiser le mieux possible le travail des vigneron. La cave coopérative a donc une obligation de résultat. La cave qui n'a pas compris cette obligation, et ne s'est pas donnée les moyens, est une cave qui a anticipé sur sa disparition. La seconde tient à son rôle territorial, horizontal, à sa fonction de développement durable. C'est l'influence de la coopération avec les conséquences de son activité sur l'environnement et l'occupation du territoire. Donc deux obligations : l'une liée au business et une autre d'ordre territorial, une exigence citoyenne et sociale. L'une et l'autre sont indissociables.*

*Pour la première qui est l'obligation de résultat en termes de filière, je crois que la force de la coopérative est sa capacité à se payer la technologie la plus pointue. Elles sont très peu nombreuses les caves coopératives qui aujourd'hui encore renoncent à investir dans la technologie. Quant aux toutes petites caves, elles ont trouvé d'autres solutions ou alors elles sont gravement menacées. »*

Pour Huillet, *« La coopération viticole n'est pas une industrie, c'est tout au plus un artisanat organisé »* qui doit veiller à l'évolution du marché. Mais, il rappelle que les compétences commerciales, même si elles font partie des prérogatives d'une cave coopérative restent leur point faible *« Nous sommes encore relativement faibles pour ne pas dire très faibles dans l'acte commercial. Cela fait partie des carences du système »*.

Pour cet acteur toujours en activité, *« La coopération, ce sont des femmes et des hommes et beaucoup de patience. Beaucoup, beaucoup de patience, parce qu'il faut convaincre... la coopération n'avance pas sur commandement, elle avance sur des convictions et donc suite à des actes de persuasion. Quand on veut bien le comprendre, la coopération est un lieu de fabrication de femmes et d'hommes extraordinaires »*, et il n'aura de cesse que de se rappeler, sans oublier de le dire tout haut : *« La coopérative est une école de vie extraordinaire »* (Lagarrigue, 2010 ; Juge JP, p. 124 et 132-133, 2001).

Sur un autre registre, nous avons également retenu les réflexions du dirigeant-objet de notre étude, lui aussi agriculteur, qui a dirigé la cave coopérative de Beaucaire pendant vingt-

trois ans. Il a aussi été membre de fédération et de syndicat de métier, en local et à Paris, et même élu à la chambre d'agriculture du Gard. Puis, Maire de Beaucaire. Jacques B., lui parle plutôt en entrepreneur, en stratège économique. Il a constaté que « *la coopération a transformé les viticulteurs en fonctionnaires* », qu'« *il ne faut plus faire de distillation car cela dépend seulement des subventions* », et qu'à cause de la lourdeur du système coopératif, « *il faut plus d'idées et moins d'assistanat* » (verbatim, J.B., avril 2011).

Lors des entretiens qui suivirent, ces derniers propos ont été confirmés par Messieurs Huillet (rencontré en 2012) et Bataille<sup>66</sup> (rencontré en 2013). Ils semblent traduire la volonté de voir évoluer le système coopératif car certaines des caractéristiques qui répondaient aux problématiques des fins du XIX<sup>e</sup> et du début du XX<sup>e</sup> siècle, paraissent être aujourd'hui un handicap à son adaptation à l'économie de marché. La pérennité de ce système peut-elle être remise en question ? C'est tout du moins ce que pensent leurs leaders...

Les différents travaux de Touzard (2011, 2010, 2008) montrent combien ce système coopératif est mis à l'épreuve depuis les années 2000. Il explique aussi qu'il lui faut dorénavant « *compléter ses règles et principes fondateurs par de nouveaux contrats internes et externes* ». Pour bien s'adapter aux nouvelles obligations du marché mondial, ce chercheur précise que la coopérative doit absolument innover et s'allier à de nouveaux acteurs pour combiner «... *ancrage local et projection dans les marchés et les mouvements sociaux de la globalisation.* » (ibid. 2008).

Mais, peut-être, que « le développement durable » comme levier d'innovation, maintiendra l'élan structurel que subit depuis plusieurs années le système coopératif.

---

<sup>66</sup> Michel Bataille est une autre figure emblématique sur ce secteur vitivinicole. Agriculteur de profession, il a été tout à tour président de cave, syndicaliste, élu à la Chambre d'agriculture, à l'INAO (défense des appellations contrôlées) puis président de l'union des coopératives (8 caves de Hérault et Aude) .

### 1.1.2 Le contexte historico-économique des caves coopératives du Languedoc-Roussillon

Le modèle des caves coopératives, en Languedoc-Roussillon, est apparu à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle comme nous l'avons évoqué ci-dessus (paragraphe 1.1.1 de cette même section 1.1). Il fut, à l'époque, une réponse offensive et constructive aux pressions des courtiers et négociants régionaux. La procédure fut simple, les vignerons passèrent du système syndicaliste au système coopératif sur la période de 1886 à 1907. C'est alors que sur le département, la région, plusieurs constructions qualifiées de « communales » ou « coopératives » apparurent sous l'impulsion d'hommes, pour la plupart membres de syndicats professionnels. Ils rassemblent les viticulteurs, organisent des assemblées, élisent des bureaux dans le but de construire des caves communes, où « *le principe de la "porte ouverte" garantit la liberté d'entrée à toute personne, indépendamment de ses convictions philosophiques ou politiques* » (inventaire région Languedoc-Roussillon, 2008).

Le système coopératif s'est ensuite structuré selon quatre périodes prépondérantes, que nous avons choisi de présenter sur ce paragraphe B. Elles permettent de saisir les axes d'évolution de ce modèle de gestion, et vont nous aider à « contextualiser » les éléments de notre cas afin d'asseoir le développement de notre théorie<sup>67</sup>.

La première période, qui s'écoule **de 1907 à 1914**, se caractérise principalement par le rassemblement de ces hommes « volontaires », souvent syndiqués professionnellement, qui acceptent d'intégrer la coopérative, et la rédaction des statuts. Le premier projet commun est l'élaboration de la construction des bâtiments des coopératives qui doit répondre à deux obligations : l'accès à l'eau et l'accès aux voies de communication (routières et ferroviaires). C'est autour de ces premières nécessités que le premier réseau social professionnel de la coopérative se forme. En effet, ces hommes ont besoin de l'aide et de l'implication de

---

<sup>67</sup> Pour étoffer ces cinq développements nous nous sommes appuyés sur l'ouvrage intitulé les « Caves coopératives en Languedoc-Roussillon » constitué dans le cadre de la valorisation du patrimoine régional, nouvelle compétence dédiée aux Conseils régionaux, dès 2007. Nous devons la confection de ce recueil à Geneviève Gavignaud-Fontaine, professeur des Universités en Histoire des mondes contemporains, Université de Montpellier III, et à Jean-Marc Touzard chercheur à l'INRA, Unité de recherche « Innovation ». Ce livre est paru en 2008.

multiples acteurs institutionnels comme les Services agricoles du département, le Génie rural, la Caisse régionale de crédit agricole mutuel et l'État. C'est grâce à la mobilisation active de ces vignerons du Midi, qu'en 1912, la première fédération des associations viticoles de France est créée.

La deuxième période, elle, couvre **de 1920 à 1950**, et s'illustre essentiellement par une production de volume dite « industrielle », qui a entraîné la nécessité de l'agrandissement des caves et l'investissement d'équipements techniques correspondant aux normes de l'époque. C'est ainsi, que des flots de vin seront déversés sur le marché national à partir du Languedoc et de l'Algérie.

Cette période voit également la généralisation du « mouvement » coopératif sur des territoires où règne pourtant « la vieille tradition vigneronne ». Cela a obligé les mairies à gérer, elles-mêmes, l'évolution de ce phénomène : « un village, une cave » sur leurs communes. Ce mouvement a entraîné la création en cascade de fédérations de caves coopératives sur chaque département (celle du Gard vit le jour en 1926) de la région. La vocation de ces établissements est de « *défendre les intérêts économiques, sociaux et moraux de ses membres, resserrer les liens entre eux, aider dans les domaines technique et juridique, intervenir en tant qu'interlocuteur privilégié auprès des pouvoirs publics* ».

À cette même époque « *la compétitivité technique des caves coopératives est sans cesse accrue : fouloirs à cylindre, pompes mobiles, pressoirs perfectionnés, bascules... L'équipement technique le plus perfectionné et les procédés de vinification les plus réputés se répandent dans les caves coopératives* ». Il fut aussi constaté des perfectionnements au niveau « *... des opérations de déchargement et de pesage ; l'utilisation d'égrappoirs, le remplacement du pressoir hydraulique par le pressoir continu, l'automatisation du pressurage et le recours aux premiers appareils frigorifiques...* »...

Un autre élément qui doit être notifié, ici, est le renforcement, au lendemain de la Première Guerre mondiale, du pouvoir coopératif par la création des deux hebdomadaires que sont « le Paysan du midi », présent sur les trois départements du Gard de l'Aude et de l'Hérault, et « l'Agri » en territoire catalan.

Le dernier point important de cette période est « *l'idée de commercialisation directe des vins* » qui commence à interpeller les fédérations. C'est alors qu'en 1948, « *l'Union régionale des coopératives agricoles du Midi (URCAM) organise la vente en commun du vin de ses adhérents* ». Cette opération de vente, orchestrée en direction des coopératives de consommation ouvrières et urbaines et de l'exportation et de l'armée, se déroule selon deux

principes : garantir le prix et la qualité aux clients et défendre un prix moyen pour les coopérateurs.

La troisième période se déroule **de 1957 à 1984**, et voit l'apparition de la production « qualitative », lancée par la construction européenne du marché. Les conséquences générées par cette nouvelle idée de commercialisation relancent au niveau Languedocien les démarches : d'amélioration des techniques de vinification, de rénovation du vignoble (notamment en 1960), de recherche de subventions locales, subventions européennes, et à nouveau de l'agrandissement des bâtiments des caves. Les vigneron ont donc vu le retour « *des pressoirs continus* » et « *l'établissement d'un contrôle constant de la température* » avec « *la sélection de caves de vieillissement* ». Le but était de promouvoir la bonification des vins, et par là la conception d'un jus de raisin de qualité.

L'autre fait marquant de cette époque est la bataille menée, auprès des pouvoirs publics, pour l'élaboration des nouveaux statuts de la coopération. Ils sont officialisés dès 1972, et aucun des grands principes qui ont fait naître ce système n'a été remis en question à cette occasion. Pour la coopération c'est une nouvelle victoire.

La quatrième période qui participe à l'évolution des caves coopératives, est celle qui va de **1984 à 2000**. Cette ère est propice à l'innovation « répétée », et permet d'adapter le monde coopératif aux nouvelles exigences du marché international. Cela a pour effet de multiplier les fusions de caves et l'arrachage des vignobles... Ce sont les frais d'entretien du matériel, de fonctionnement et de personnel qui alourdissent dorénavant les charges de la Cave, et qui font donc reculer les plus courageux. La course aux médailles et concours nationaux divers dessinent le nouveau paysage vinicole en France. Une situation qui est accentuée en Languedoc-Roussillon par le fait que « *les membres les plus actifs de la coopération accentuent leur contrôle sur la gestion du vignoble et de ses caves via de nombreuses commissions* ».

Cette période est également caractérisée par la multiplication des contacts avec de nombreux pays étrangers, et l'apparition de professionnels du commerce international qui viennent conseiller les dirigeants de coopératives « *en matière de communication et de marketing* ». Résolument, à ce tournant de siècle, se joue l'avenir de la coopération. Il faut dorénavant que les vigneron soient hyperprofessionnels et qu'ils n'aient pas peur de se confronter au marché mondial. Ces nouvelles exigences de réussite provoquent, de fait, de nombreux conflits de générations. Mais à la veille du XXI<sup>e</sup> siècle, « *l'enjeu est d'autant plus*

*important que les caves coopératives contrôlent 77 % de la production des vins de pays et 70 % de celle des AOC. La coopération vigneronne concerne plus de 50 000 producteurs en Languedoc-Roussillon et plus de trois quarts de la production de vins.* » Désormais, la réussite économique ne pourra être engagée que par les coopérateurs les plus entrepreneurs.

La cinquième et dernière période démarre avec **les années 2000**. Elle est qualifiée par certains auteurs (Gavignaud-Fontaine, 2008) comme « *la génération de l'économie-monde* », parce que les nouveaux enjeux économiques pour les coopérateurs sont définitivement internationaux.

Cela génère une « *nouvelle compétition commerciale, doublée de spéculation,* » qui immédiatement « *se traduit par une importante baisse des prix* », et à laquelle il faut rajouter des dépenses importantes de rénovation. À l'avenir, « *les caves coopératives sont invitées à gérer contractuellement rendements et productions en fonction des besoins du marché* ». Finalement, « *rien n'interdit désormais aux caves coopératives d'agir comme des sociétés privées* ».

« *Reconversion raisonnée et accélérée – Optimisation du lien cépage / terroir - diminution des rendements – rémunération qualitative différenciée – segmentation de l'offre des vins* » tels sont donc les nouveaux axes que les caves coopératives, désireuses de pérenniser leur activité, vont devoir dorénavant maîtriser.

En réaction à ces nouvelles obligations, la Fédération Régionale des Caves Coopératives se reconstitue (2007). Elle reprend le flambeau de la défense des coopérateurs et même le président de Région, Georges Frêche, dès 2006, leur propose de se rallier sous une marque ombrelle : « *Sud de France* ». Dans le cadre de l'exportation, la marque interviendra comme support logistique et financier aux quatre coins du Monde, grâce notamment aux Maisons ambassadrices, « *autant de tremplins pour conquérir de nouveaux marchés* ».

Toutefois en 2008, « *l'adaptation en droit national du règlement européen de 2003 relatif aux statuts de la coopération européenne laisse augurer de nouvelles mutations* ». Alors, comment les caves coopératives vont-elles réagir à ces nouvelles évolutions ? Quel peut-être leur avenir avec ces nouvelles réglementations européennes ? Vont-elles arriver à sauvegarder ce modèle de gouvernance ? C'est ce nouveau chapitre de leur histoire qu'elles sont en train d'écrire en ce moment même...



### 1.1.3. L'innovation, une réalité depuis le début des années 80

Lorsque l'on parcourt l'histoire et le contexte économique de ces caves coopératives vitivinicoles, comme nous venons de le faire (*cf.* paragraphe précédent), nous pensons que la prise de conscience de la nécessité d'engager *l'innovation* s'est faite à cause des événements de 1976.

Cette année-là, une série de manifestations viticoles ont été menées par le Comité d'action viticole de l'Aude<sup>68</sup> contre la politique de Bruxelles. Le dernier affrontement, opposant les viticulteurs et la police, s'est déroulé à Montredon-Corbières, et fut meurtrier... Il modifia, définitivement, l'esprit de la viticulture régionale (inspirée des *verbatim* de Huillet, Lagarrigue, 2012 et de Zancarini-Fournel, 1997).

La grande phase de mutation qui s'ensuivit, eut, comme premier effet, une prise de décision par la majorité des communes de la région du Languedoc, celle d'accepter de réduire le volume de « vins de table » pour s'engager dans la fabrication de « vins de qualité » (Zancarini-Fournel, 1997). Le ton était donné, il fallait maintenant mettre en place les stratégies adéquates au sein des caves coopératives (Touzard & Draperi, 2003).

L'étude de notre cas ne peut s'envisager sans la considération de certains de ces événements historiques propres à cette région du Languedoc. La volonté de protectionnisme local notamment, qui généra « une guerre des vins », nous permet de mieux comprendre l'esprit du vigneron de cette époque sur cette partie du territoire français (Zancarini-Fournel, 1997). Les actions et prises de décision stratégiques constatées dans le cadre de notre observation, sont la résultante de ce passé offensif que jamais aucun vigneron n'oublia... C'est ainsi, qu'à partir des années 80, la majorité des caves coopératives ont tenté d'innover pour perdurer. Elles ont, dans un premier temps, amélioré leurs procédés de travail (innovations organisationnelles : principe d'équité, organisation interne, nouveaux services etc.), pour développer une plus large gamme de produits et disposer d'une meilleure qualité de vin (innovations produits : vin plus aromatique, vin spécifique suivant la coopérative). Dorénavant, le vin peut être mis en bouteille (Touzard & Draperi, 2003 ; Chiffolleau, 2003). Ensuite, les coopérateurs ont élaboré des méthodes de commercialisation

---

<sup>68</sup> « Créés en 1961, les comités d'action viticoles constituent une structure parallèle aux organisations professionnelles de la viticulture, la Confédération générale des vignerons du Midi et les fédérations départementales des caves coopératives. Émanation de la base, les CAV ont pour fonction de faire pression sur le pouvoir – nombre d'actions sont organisées à la veille d'une rencontre avec des responsables gouvernementaux – mais sont aussi un aiguillon sur les organisations syndicales. », Zancarini-Fournel (1997).

personnalisées qui leur permettent de vendre directement à partir du lieu de production aux clients tout en suivant les goûts affichés par le marché (Université du vin, 2006 ; Touzard & Draperi, 2003 ; Juge, 2001).

Les innovations se retrouvèrent donc au centre d'un changement radical du fonctionnement des coopératives (Touzard & Draperi, 2003). C'est ainsi que tout comme c'est le cas de Beaucaire, plusieurs autres caves ont mis en œuvre, à cette période, les prémices de ce que nous appelons aujourd'hui une démarche de développement durable. À partir de l'identité de leur contrée, des caractéristiques de leur localité, il est intéressant de voir quels axes ces établissements ont mis en exergue pour donner une identité à leurs nouveaux produits.

Nous pensons à la cave de Montpeyrroux dans l'Hérault, qui après avoir fusionné avec une cave de la commune voisine, Arboras, a souhaité vendre son vin en bouteille à partir de son propre caveau de vente. Celui-ci a vu le jour grâce à la complicité et au dévouement des habitants des deux communes qui se sont impliqués (*verbatim* du responsable des ventes, 2012 ; ouvrage et site de la Région LR, 2008). Ce sont les valeurs humaines et de solidarité que cette cave a décidé de valoriser, celles qui ont participé à sa transformation et généré son développement.

L'autre exemple que nous avons examiné, est celui de la cave de Limoux dans l'Aude. Après de multiples transformations de ses bâtiments et l'investissement dans de nouvelles technologies de vinification (de 1951 à 1964), les dirigeants de la cave ont décidé de valoriser la qualité et les spécificités de leur vin. Ils ont créé, en 2006, une charte de vinification, « protect planet », qui soit adaptée aux caractéristiques de leur territoire audois. À l'aide de cette charte, la cave souhaite englober et maîtriser les aspects environnementaux (gestion des déchets, norme sur l'hygiène alimentaire, développement de la culture Bio et raisonnée), sociaux (gestion du personnel et des agriculteurs) et sociétaux (implication dans la vie de la commune, les institutions, etc.), sans s'obliger à multiplier les certifications ou labels (nous pensons à Sud de France, par exemple) (*verbatim* du directeur, 2010 ; ouvrage et site de la Région LR, 2008).

Enfin, nous souhaitons évoquer le cas de la cave Laudun - Chusclan - Vignerons dans le Gard. Après deux fusions successives, qui ont eu lieu dans les années 2003 et 2008, elle a décidé de valoriser la qualité de son vin en bouteille. Pour cela, elle a abandonné la certification ISO 9000 pour préparer son nouvel établissement à la nouvelle norme développement durable, en fait, la future ISO 26000. Dans cet esprit, cette cave a réalisé des actions de protection de l'environnement à l'étranger (Plantation d'arbres au Burkina-Faso). Puis, elle a lancé une production de vin Bio, maintenu la traçabilité et la certification IFS, et souhaite avant 2015, équiper les toits de ses bâtiments avec des panneaux photovoltaïques. L'axe innovant priorisé, ici, est celui de la protection de l'environnement (*verbatim*, Président, 2011 ; ouvrage et site de la Région LR, 2008)

Comme nous venons de le voir à travers l'exemple de ces trois caves coopératives, depuis la fin des années 70, les caves régionales engagent des actions innovantes de type organisationnel, marketing et produit pour d'une part, maintenir leur activité coopérative pérenne, et d'autre part, vendre leurs productions : les vins rouge, rosé et blanc sur de nouveaux marchés nationaux, européens ou issus de la mondialisation. Vous trouverez dans l'encadré n° 7, ci-après, quelques exemples récents d'actions engagées, par les trois caves présentées ci-dessus, pour vendre leurs différentes gammes de produits.

La succession des actions engagées par ces établissements peut paraître, pour un profane, quelque peu aléatoire. Elles sont pourtant à chaque fois une réponse innovante appropriée aux obligations réglementaires, ou, aux des effets de mode technologique ou marketing, celles générées par l'acceptation de l'économie de marché.

Encadré n° 7 : *Verbatims* de trois dirigeants de Caves (sur trois pages)

Dirigeants de Caves coopératives	Éléments d'entretiens recueillis en 2010
<p>Président de Chusclan-Laudun (Codolet)</p>	<p>«... on travaille beaucoup avec <b>la grande distribution en France, qui nous demande aussi des certifications...</b>, alors par exemple une entreprise comme <b>Carrefour a ses propres certifications...</b> ils ne se contentent pas d'une norme qu'elle soit européenne ou française, ils ont leurs propres cahiers des charges internes, ils viennent certifier... »</p> <p>«... que l'on puisse dire à nos clients que l'on fait des produits de qualité, qui sont suivis, où il y a une traçabilité irréprochable etc., et donc <b>les distributeurs nous ont demandé d'aller vers ces démarches de certification des pratiques, autant au niveau du vignoble que de la cave...</b> »</p> <p>« Ils veulent rajouter une norme en enlevant certaines, dans un premier temps elle sera française mais après elle devrait être européenne. »</p> <p>«... faire <b>certifier l'ensemble de l'outil...</b> la cave de Chusclan et la cave de Laudun, donc là on est en train de passer les qualifications, les audits... »</p> <p>«... on est sur des normes de <b>Développement durable...</b> le Bilan carbone, et la recherche de la pérennité de l'exploitation c'est ce qu'il y a dans le développement durable... »</p> <p>« Le second plus gros client, c'est COLRUYT, qui est en <b>Belgique.</b> », «... en <b>Angleterre</b> on travaille avec Marc &amp; Spencer, on est présent chez SOTHEBURY... on est présent chez les magasins de vin <b>aux USA et aux Pays-Bas</b> »</p> <p>«... on a des réseaux, importants, sur <b>l'Allemagne</b> par exemple, qui est un marché où le « hard discount » est très présent, on travaille que sur le traditionnel, c'est à dire en direct chez les cavistes, chez les grossistes.. »</p> <p>« ... je vous dis à peu près <b>30 % pour la Grande Distribution France, et 20 % sur des cavistes, des grossistes, des gens qui viennent chez nous qui nous prennent une poche de 10 hecto de vin de table rouge, vin de table rosé, vin de table blanc, côtes du Rhône blanc etc. et qui viennent régulièrement toutes les semaines, tous les quinze jours, s'approvisionner... parce qu'ils ont une qualité de produit suivie depuis des années et le reste 10 % au caveau et 40 % à l'export.</b> »</p>

<p>Président des Vignerons Beucairois</p>	<p>« Les clients c'est d'abord <b>le négoce</b>,... les castels, il y a aussi le négoce de la vallée du Rhône... à qui on a vendu pendant longtemps Jeanjean, voilà c'est les principaux et ensuite, on a une clientèle qui nous est propre à travers la société, et là on est un peu dans <b>la grande distribution</b>, on est dans des filières comme à Nîmes... on a beaucoup de clients <b>sur l'étranger, donc au Japon, en Chine, en Belgique</b>... C'est plus des boutiques que des supermarchés... »</p> <p>« Voilà, on est parti avec la chambre d'agriculture sur <b>la lutte raisonnée</b>, donc de 15 ou 16 traitements on est passé à 6 ou 7 et à moins maintenant. Donc moins d'intrants moins de phytosanitaire, cela permet d'avoir <b>des marchés de marque</b>... »</p> <p>« ... <b>la cave s'est structurée pour avoir un technicien</b> qui s'occupe de ça et qui fait des réunions avec les agriviticulteurs... » « on a pris un bureau privé qui s'appelle <b>NATOLI qui lui surveille toute la vinification</b>... »</p> <p>« ... avec <b>la norme ISO 9002</b> ça a permis je dirais de remonter des gens de ce qu'ils ne pensaient pas, quand on est dans une structure... on refait machinalement les gestes tous les jours, et là, <b>le fait d'écrire ce qu'ils font, et de faire ce qu'ils disent</b>. Ça permet de réfléchir. »</p> <p>« ... ça c'est la norme <b>ISO 9002</b> on travaille pour passer à la... <b>22000 ou 26000</b>,... et, on prêt, on a amené les gens sans qu'ils s'en rendent compte à pouvoir passer à <b>la 14001</b> qui est l'environnementale, voilà, là on est prêt, on l'a pas certifiée, mais on y amène les agriculteurs petit à petit... »</p> <p>« <b>80 % de la production va au négoce en vrac... 20 % en vente directe aux distributeurs dont environ 5 % en caveau.</b> »</p>
<p>Directeur d'Anne de Joyeuse</p>	<p>« ... on vient de <b>recruter une qualitiennne</b>, dans le but de « normer » aussi la cave, on pas choisi encore la norme, ce sera dans tous les cas une norme qui a une reconnaissance internationale.. »</p> <p>« ... depuis 1994, donc ça s'est structuré progressivement, on a embauché, on a commencé par <b>embaucher un technicien viticole</b>, enfin une technicienne, et là on vient d'<b>embaucher un technicien environnement</b>, pour donner plus de poids à notre démarche, et on est passé de l'<b>aspect conduite raisonnée à l'aspect Développement durable</b>,... on regardé autour de nous comment on pouvait « normer » cet aspect Développement durable et on a rien trouvé, et c'est vrai qu'aujourd'hui il n'y a pas de norme, donc conclusion <b>on a déposé une marque « Protect Planet »</b></p>

<p>Directeur d'Anne de Joyeuse (suite)</p>	<p>« Oui, parce que nous on a plusieurs objectifs, <b>l'empreinte écologique</b>, empreinte environnemental, on a comme j'expliquais <b>l'aspect social, décision de pérenniser une viticulture dans la région de Limoux</b>, notre mission première, on a, et ensuite le troisième point, c'est <b>l'aspect sociétal</b>, c'est à dire s'occuper des autres entreprises qui seront comme nous, pour les intégrer dans notre développement <b>ou intégrer leurs contraintes par rapport à notre développement.</b> »</p> <p>«... la conduite raisonnée doit représenter <b>70 % de notre vignoble</b>, donc c'est quand même énorme et en Languedoc-Roussillon... » «... <b>on a constitué une antenne qualité vignoble</b>, avec le Président de la Cave, un président qui s'occupe de l'aspect technique, donc au démarrage de cette opération c'était des réunions quasi-mensuelles avec les agriculteurs... »</p> <p>«... <b>nos gammes représentent notre politique</b>, on a un vin de cépage avec une orchidée, on a nos gammes AOC avec un coquelicot et une abeille, tout ça on va le retrouver sur le vignoble, on a pris l'orchidée-abeille car c'est une des orchidées les plus connues et les plus intéressantes, on a été la voir sur le terrain, et on l'a trouvée sympath... Oui, après on a mis le coquelicot sur un autre AOC parce que le coquelicot dès l'instant où vous ne traitez pas vous voyez les coquelicots. »</p> <p>«... ça coûte cher tout ça, c'est du personnel, c'est du temps passé, <b>c'est du travail marketing</b>, de la remise en cause, c'est vraiment un budget... »</p> <p>« C'était au salon <b>Vinisud</b>, y a plusieurs entreprises qui ont communiqué, deux sur leur expérience, en matière de Développement durable, dont Jeanjean <b>et nous</b>... »</p> <p>«... la plupart de notre activité est une <b>activité de vente en vrac</b>, et on vend également en bouteille, aujourd'hui on fait 3 millions 200 et à la fin de l'année on sera à <b>4 millions de bouteilles</b>... »</p> <p>«... <b>50 % France : 100 % réseau traditionnel - 50 % Export.</b> »</p>
--	---

Nous notons, enfin, que depuis les années 2000, ces caves de taille moyenne (une trentaine d'ETP<sup>69</sup>) tentent de déployer une stratégie de développement durable toujours fondée sur la recherche d'actions innovantes. Cela peut nous interpeller, car elles le font de

<sup>69</sup> ETP : employés à temps plein.

manière répétitive et cadencée. Le concept du Développement durable serait-il un levier pour l'innovation comme le prétend Berger-Douce (2011) ?

Tenir compte de l'environnement du secteur viticole et des problématiques du système coopératif régional, n'est pas suffisant pour contextualiser le cadre de notre étude. C'est pourquoi nous allons, dans le paragraphe suivant, détailler l'histoire de cette petite cave depuis sa création. Cela nous autorisera, peut-être, à pouvoir la considérer comme un modèle type « d'entreprise durable »...

## 1.2 L'historique de la cave coopérative vinicole de Beaucaire

Au tout début du XX<sup>e</sup> siècle, le Comte Joseph d'Esparon, propriétaire d'un domaine de deux hectares sur les terres gardoises, plus précisément à Beaucaire, a l'idée de regrouper autour de sa cuve, de sa cave, les viticulteurs de sa commune. « *La coopération a été faite car toutes les maisons avaient une cuve ou deux, cela ne pouvait pas durer* » souligne le dirigeant (*verbatim*, 2012). Grâce aux qualités de cet homme, reconnu plus tard comme un humaniste, une première coopération entre Camargue et Provence vient de naître (*verbatim* du dirigeant, avril 2011), ce 30 octobre 1913 (Document interne à la Cave, transmis par le Maître de Chais, mars 2011). Elu président de la Cave, il la dirigea pendant six ans, jusqu'à sa mort.

D'août 1919 à avril 1988, ce sont près de douze viticulteurs qui se succèdent au poste de président de la Cave. La durée des mandats a été d'une année pour le plus court et de 23 ans pour le plus long, c'est d'ailleurs une des raisons qui a participé au choix de ce cas pour notre étude.

Aujourd'hui, lorsque l'on déambule dans la cave de Beaucaire, nous constatons que de cette période il reste encore une trace, celle du souvenir de ce Comte. Cet homme, avant-gardiste pour son époque, a su rassembler les hommes de son territoire à une époque où les vigneronns souhaitaient surtout se démarquer des propriétaires privés (cf. paragraphe B du 1.2, à la section 1 de ce chapitre). Au sein des bâtiments administratifs de la Cave, c'est son portrait qui trône au dessus du bureau dédié au directeur de la Cave. C'est un peu comme s'il fallait garder en exemple les qualités humaines du Comte d'Esparon, pour mieux gérer les intérêts du collectif.

Cette petite industrie qui transforme le raisin en jus de raisin, puis en vin, est classée parmi les six plus anciennes caves répertoriées sur le département du Gard. Elle est l'une des trente premières construites, avant la première guerre mondiale, sur la région Languedoc-Roussillon (inventaire Région LR, 2008). C'est aussi une autre facette de ce cas qui a retenu notre attention.

Comme nous l'avons indiqué à la section 3 du chapitre 1 (Méthodologie : présentation du cas), l'histoire de la cave de Beaucaire s'est faite par les hommes qui l'ont conduite depuis sa création, et face au tempérament *entrepreneurial* du président (+ directeur) en poste (2010), il nous est paru évident de le retenir comme fil conducteur de notre étude.

C'est pourquoi, nous lui avons consacré le paragraphe 1.2.1 suivant. Cela donne ainsi une idée sur le processus de transformation qu'un individu, en charge de ce type de poste, peut suivre pour répondre à l'ensemble des problématiques et responsabilités que la fonction l'oblige à assumer.

#### 1.2.1 L'histoire d'un homme, ou comment devenir président d'une cave coopérative vinicole

Pour composer ce nouveau paragraphe, nous nous sommes appuyés sur les *verbatim* de notre fil rouge, Jacques B. (2011 à 2013). Toutefois, pour en comprendre les grandes lignes nous les avons confrontés au préalable à ceux de deux autres anciens présidents de caves coopératives, messieurs Jean Huillet (2012) et Michel Bataille (2013).

L'autre point qu'il convient de notifier, dès à présent, est le fait que lorsque nous avons rencontré Jacques B., il était déjà Maire de Beaucaire. Il dirigeait donc la Cave coopérative de la Mairie. Le lecteur comprendra alors que certains des *verbatim* retranscrits puissent avoir quelques connotations politiques. Toutefois, il faut savoir que la politique régionale est l'un des fondements du modèle coopératif sur cette filière « vins » en Languedoc-Roussillon. Elle tient toujours une grande place comme nous l'avons rapporté en début de cette section 1.

Enfin et pour mémoire, nous rappelons que notre démarche est d'essayer de comprendre l'état d'esprit de cet acteur, et de faire émerger les différentes phases de son



apprentissage individuel. Celles qui lui ont permis de développer des qualités managériales et qui prennent naissance dans son histoire personnelle, passée.

## **L'apprentissage de son histoire personnelle**

Né le 18 février 1949 à Beaucaire, Jacques B. est âgé de 62 ans. Plutôt de grande taille pour un homme, son visage rond doté d'un bouc de couleur blanche lui donne un air de patriarche. D'un abord facile et agréable, il n'en demeure pas moins une personne imposante peut-être à cause de sa stature altière, de son regard direct et franc, sans oublier sa voix grave et rocailleuse comme l'ont les gens du terroir, « *l'agriculteur que je suis* » comme il le dit et le redira à chacune de nos rencontres. Pour lui, il est très important « *de toujours se souvenir d'où l'on vient* ».

Politiquement, il dit être de droite car « *il faut créer de la richesse* », c'est-à-dire qu'il faut faire venir des entreprises pour dynamiser la création d'emplois. Pour lui, il faut revoir à la baisse les charges existantes, mais sans augmenter les salaires. Il est persuadé que c'est en proposant du travail et non des aides que l'on peut aider les plus pauvres.

En évoquant son schéma politique, il se souvient de son grand-père, « radical-socialiste »<sup>70</sup>, qui ne laissait personne sur le chemin. Il dit être comme lui, ce qui l'amène politiquement à se situer sur la branche « radicale valoisienne »<sup>71</sup> de l'UMP.

De religion catholique, il dit ne plus la pratiquer depuis le décès de sa mère. Il évoque « *la non-évolution de cette religion* », et conclut rapidement sur ce thème en faisant un parallèle avec la situation familiale du pasteur.

Il dit aussi qu'après le décès de sa mère, lorsqu'il a eu 13 ans, sa vie, sa façon de penser n'a plus été les mêmes. Il obtient tout de même son brevet agricole, acquis par alternance, et se consacre à la vigne et aux cerises, produits typiques de cette contrée agricole, charnière entre le Languedoc et la Provence.

Mais à 17 ans, il en a assez, il quitte l'exploitation agricole, l'agriculture pour voir autre chose, changer d'air / de vision. Il s'engage cinq ans sur les chantiers des autoroutes.

---

<sup>70</sup> D'après le groupe politique du conseil régional intitulé parti radical de gauche (PRG) interviewé en 2012, il s'agit de la gauche de la gauche donc social.

<sup>71</sup> D'après Jacques B., il s'agit d'un positionnement politique qui se situe à la gauche de la droite, donc social.

Grâce à l'argent durement gagné, il décide de s'acheter des terres, il a 22 ans, et il rentre au pays. Au même moment, il récupère quelques terres de son oncle et de son premier beau-père. Il devient propriétaire, exploite son terroir et se marie, une première fois.

C'est à l'âge de 37 ans, que d'une nouvelle union naîtront deux enfants à qui il transmettra, contractuellement plusieurs années plus tard, certaines de ses terres. « *C'est pour aider le fils* » dans son projet professionnel nous précisa-t-il.

### **L'apprentissage du monde viticole beaucairois**

Ses premiers pas à la cave il les doit à son second beau-père : « *ça, c'est fait comme ça...* ». Celui-ci, alors vice-président du conseil d'administrateur de la Cave coopérative de Beaucaire, part en retraite. La place restant vide, il conseille alors à Jacques B. de la prendre. Il a 33 ans.

Puis, tout s'emballé ! En quelques mois, il se retrouve vice-président de la Cave. Au départ, il ne comprend pas cette précipitation à son égard. Un jour, il comprend qu'il a été mis à ce poste pour apprendre à se taire. Agacé par cette découverte, Jacques B. poursuit ses observations, ses analyses et commence à poser des questions sur le fonctionnement et surtout le devenir de la Cave. Il rapporte qu'en Conseil d'administration « *on ne parlait jamais du produit* ». En un même temps, il apprend qu'un « complot » s'organise à l'encontre du Président, mais il n'y participe pas. Lui, au contraire, se rapproche de Roger J., le Président, et lui propose de réunir des idées pour faire évoluer la Cave. Il n'obtiendra comme seule réponse que « *Petit, c'est moi qui commande* » et se retrouvera, sans même se présenter, chef de canton à la FNSEA, leur syndicat professionnel viticole. À la fin de cette soirée d'élection, lorsqu'il se rapproche du Président, tout surpris de cette soudaine nomination, le président Roger J. lui explique qu'il est dorénavant en charge d'un poste où il pourra apporter des idées novatrices. Il comprend alors que c'est lui, qui est intervenu auprès du syndicat.

Trois ans plus tard, le 7 avril 1988, Jacques B. est élu Président de la Cave coopérative les Vignerons Beaucairois « *parce que les autres me l'ont demandé* », et cela s'est reproduit, annuellement, pendant vingt-trois ans...

### 1.2.2. L'apprentissage de la charge de directeur ou comment naît une double compétence

C'est à la suite de divers problèmes rencontrés autour du poste de directeur de Cave, que les coopérateurs, membres du Conseil d'administration, décidèrent un jour de ne plus embaucher sur ce poste et de transmettre, bénévolement, la charge au Président. En l'occurrence à Jacques B., qui l'accepte sans hésitation, alors qu'il n'a jamais occupé ce genre de charge.

Ses premières actions en tant que gestionnaire ont été tout d'abord le nettoyage complet de la Cave, qui était devenue insalubre (pas de pressoir moderne, excréments humains dans les cuves, allées sales et encombrées, juste une simple petite pièce comme bureau administratif) ou tout au moins inapte à la signature de partenariats avec le négoce local. Ensuite, il a entrepris de diminuer l'axe « distillation »<sup>72</sup> pour ne plus être tributaire des subventions d'État et pouvoir développer la fabrication d'un vin qui pourrait être vendu, comme il le proposait déjà à son entrée au conseil en 1986.

Jacques B. avoue avoir géré la Cave coopérative comme une cave privée, en décidant des actions à mener, en prenant les décisions dans l'instant, en impulsant la recherche et l'implémentation d'innovations. D'après sa vision, « *celui qui reste dans sa cave, il est mort* ». Et comme il s'applique cette réflexion, il est sans cesse en train d'observer, il écoute beaucoup les autres, il dit que « *chaque être dispose d'une richesse importante* ». Ce processus fonctionnel d'apprentissage, qui lui est personnel, lui procure dit-il trois idées par jour. Le lendemain, il se débrouille toujours pour qu'il y en ait une qui prenne naissance. Il utilise à cet effet son réseau pour trouver les moyens de la développer, puis surveille les différentes étapes de la mise en œuvre.

Une fois, ses repères de gestionnaire gardois établis, il va très vite ouvrir son champ de vision et d'observation en voyageant régionalement, nationalement et même internationalement. Il va vite se rendre compte que la Cave dispose de nombreux atouts : la grandeur de ses chais, sa situation géographique centrale pour les coopérateurs, sa beauté architecturale. Son moteur quotidien est cette passion de faire de la Cave de Beaucaire une

---

<sup>72</sup> D'après les acteurs de la Cave et l'auteur Dard (p.376, 1994) la distillation est la « séparation par chauffage des constituants d'un liquide » ce qui donne des alcools réglementés et financés par l'État.

référence en Languedoc-Roussillon, pas moins. « *Quand on a un projet, on peut être bon* », il a son projet, sa vision stratégique de la Cave.

Nous retrouvons bien à travers ce personnage un tempérament d'entrepreneur. Sa volonté d'engager des projets avant les autres est reconnue de tous que soit en interne à la Cave (*verbatim* Maître de Chais, Consultant, Vice-président 2011) ou en externe (*verbatim* Adjoint au maire de Nîmes, représentants des fédérations agricole et vinicole, 2011 à 2013).

Pour lui, l'innovation est importante sur une cave. Innover, c'est être « *avant les autres, car si tu es après, tu régresses* ». L'innovation c'est « *se différencier des autres, et on ne copie pas bien sûr sur les autres* ». L'innovation c'est « *la pérennité de l'entreprise* » (*verbatim* du président, 2011-2012). Il prétend avoir tout mis en œuvre pour que, durant sa gouvernance (soit de 1988 à 2011), le produit évolue tous les trois / quatre ans. Il cite d'ailleurs, à plusieurs reprises, lors de nos rencontres, en exemple ses actions (*cf.* tableau n° 7). Elles paraissent, en fait, être les points stratégiques de sa gestion : l'abandon de la distillerie et la fabrication d'un vin rouge de qualité dans les années 89-90, le référencement de la Cave sur les vins de pays d'Oc en 90, la mise en œuvre de la qualité avec la norme ISO 9000 en 1996, ou encore la création d'un vin blanc / rosé pour les dames en 2006. Concernant l'emballage du produit (c.à.d. le packaging), Jacques B. rappelle la création de la marque « Belle Pierre », en 2008, sans oublier le bouchon à vis quelques années auparavant (2001), « *comme le coca-cola* » nous dit-il, qui permet de disposer d'un vin rosé « frais » à tout moment de la journée...

Enfin, il précise qu'une activité vinicole se doit, presque toutes les années, de proposer à ses clients une évolution, une nouveauté autour du produit. Réussir « *l'alchimie du vin* », c'est deviner ce que veut le consommateur. Cela revient à connaître, suivre, ses habitudes de consommation. Réussir « *l'alchimie du vin* », c'est aussi anticiper ses envies. Jacques B. nous dit qu'il se tient toujours informé et qu'ainsi il a toujours eu cinq ans d'avance sur les autres. Joueur compétiteur de football jusqu'à l'âge de 34 ans, il dit que « *rien n'est définitif, il ne faut pas s'endormir* ».

Selon cet esprit dynamique et entreprenant, nous proposons de répertorier les actions les plus considérées par ce dirigeant. Au nombre de quatorze, ces actions innovantes listées,

ci-après (cf. tableau n° 7), ont été identifiées comme radicales ou incrémentales seulement pour la Cave. Nous ne pouvons prétendre à dire qu'elles le sont aussi pour le secteur, car il n'existe pas d'archives susceptibles de les consigner toutes et de manière exhaustive. Même en ce qui concerne les normes AFNOR, la déléguée n'a pu nous indiquer si cette Cave était véritablement la première à la certification ISO 9000 dans ce domaine agricole<sup>73</sup>. Toutefois, après un échange avec un des chargés de mission de l'ICV, celui-ci nous a confirmé que la Cave avait bien été la première, sur le secteur vinicole régional, à mettre en œuvre ce système de management par la qualité et en valider la certification. C'est lui qui avait, à l'époque, en charge le suivi de ce type de procédures de normalisation. Il se rappelle très bien avoir même créé des processus pour mener à bien ce type de démarches organisationnelles, et il l'a fait la toute première fois avec la Cave de Beaucaire (ICV, 2013 et *verbatim*s du Maître de Chais de l'époque, 2013).

**Tableau n° 7 : Actions innovantes conçues entre 1988 et 2011**

<b>Année</b>	<b>Descriptif de l'innovation</b>	<b>Type d'innovation</b>
1988-90	Abandon de la distillerie	Innovations produit, procédés, incrémentales pour la Cave
1988-90	Fabrication d'un vin de qualité qui sera vendu en bouteille	Innovation produit, radicale pour la Cave
1988-89	Plantation des cépages Cabernet et Sauvignon	Innovation produit, radicale pour la Cave et le secteur départemental
1989	Création d'assemblages destinés à l'appellation de Vins de pays	Innovation produit, incrémentale pour la Cave
1990	Référencement des produits à l'appellation de Vins de pays	Innovation commerciale, radicale pour la Cave

<sup>73</sup> Suite à la fusion en 2004 entre AFAQ et AFNOR, ce bureau héraultais ne dispose pas encore de toutes les archives des années qui nous préoccupe et n'a pas encore le recul nécessaire pour bien répondre à notre demande (dixit la déléguée en octobre 2013).

<b>Année</b>	<b>Descriptif de l'innovation</b>	<b>Type d'innovation</b>
1993	Création du caveau de vente	Innovations organisationnelle & marketing, radicales pour la Cave
1994	Respect de l'environnement, intégration de la norme ISO 14000	Innovations organisationnelle & procédé, radicales pour la Cave
1996	Implémentation de la norme ISO 9000	Innovation organisationnelle, radicale pour la Cave et le secteur régional
1996	Formalisation et suivi de la Traçabilité des produits	Innovation organisationnelle, radicale pour la Cave
2001	Modification du bouchon (bouchon à vis)	Innovation emballage, incrémentale pour la Cave
2006	Création d'un vin blanc destiné aux femmes	Innovation produit, incrémentale pour la Cave
2008	Création de la marque « la Belle Pierre »	Innovation emballage, radicale pour la Cave
2009	Installation de panneaux photovoltaïques sur les toits de la Cave	Innovation procédé, à la fois radicale et incrémentale pour la Cave
2010	Fusion avec une autre cave (en réflexion)	Innovation organisationnelle, incrémentale pour la Cave

(Source : d'après des éléments d'entretiens de Jacques B., 2010 à 2013)

Pour passer d'un jus de raisin destiné à la distillation ou au vrac, à un jus de qualité propre à la consommation, il a fallu compter sur sa curiosité de la viticulture. C'est grâce, à elle, que l'évolution du produit s'est amorcée et que de nouvelles gammes de vins ont été créées sur les rosé, blanc et rouge. En effet, quand il dégustait des vins bruts extérieurs par exemple, Jacques B. déterminait non seulement les qualités du vin « fini » mais aussi ses défauts. Puis, il essayait de comprendre comment ils avaient réalisé ces défauts. Il échangeait ensuite avec le conseiller Natoli, une équipe d'œnologues qui conseille en œnologie et agronomie, et le Maître de Chais de la Cave. Son objectif est de modifier les jus de raisin tout en évitant ces écueils, en incitant l'innovant, étape par étape, il améliore ainsi « les assemblages » de ses produits.

Jacques B., dans le cadre de son apprentissage de la gestion d'une cave coopérative, dit avoir eu « *beaucoup de chance* » avec la rencontre de deux hommes. Ces personnes l'ont beaucoup aidé par leur honnêteté humaine et professionnelle. Il rappelle leurs noms : Robert Comoli, directeur du 2<sup>e</sup> groupe de vins français intitulé « Établissement Bousquet », Alain Morel directeur de groupe d'intermédiaire, correspondant officiel avec l'Italie et l'Espagne (*verbatim*, 2011). Ils lui ont appris respectivement le commerce du vin et le négoce, c'est-à-dire le fonctionnement des acheteurs français et européens. Ces rencontres l'ont encouragé à développer son réseau professionnel, personnel, et à concevoir le monde du vin en tant que marché, atout majeur pour toute cave qui sait l'accepter.

Tout au long des différents entretiens, c'est le même sentiment de fierté de diriger (entretiens en 2011), d'avoir dirigé (entretiens en 2012) l'une des plus anciennes caves de la région du Languedoc-Roussillon, qui s'est exprimé. Ce sentiment s'est caractérisé avec Jacques B., au cours de chacun des échanges, par un verbe haut et passionné, une cadence orale sans fin et l'entrain, la joie dans les souvenirs rapportés ou les commentaires exprimés.

Au fur à mesure de la description faite par Jacques B. de son approche de la gestion d'une cave, où consciemment et inconsciemment il met en valeur ses qualités personnelles sur l'axe managérial et entrepreneurial, nous retrouvons à travers chacun de ses *verbatim* (de 2010 à 2013), confirmés par ceux de ses collaborateurs (Maître de Chais et consultant 2011-2013), la description du profil du dirigeant si bien décrite par Mintzberg (2004). C'est cette approche, que nous proposons d'aborder à partir de deux traits caractéristiques ceux de « leader et d'agent de liaison ».

L'aspect **leader** est constaté par exemple par sa présence sur divers médias (France 3, Télé miroir, Midi Libre, etc.), à l'occasion de la valorisation d'actions innovantes telles que la mise en œuvre de la qualité avec les visites de clients chinois qu'il préside, celles du développement durable avec l'équipement des toits par des panneaux photovoltaïques (en 2010). Il n'hésite pas également à vanter sur toute la commune ou la région, la remise des nombreuses médailles gagnées lors de concours (Vins de Pays, concours général agricole, etc.) dans les années 2008, 2009. Ce comportement de leader est aussi présent lors de la définition des orientations et objectifs qu'il détermine avec le Conseil d'administration. Nous le remarquons aussi lors de l'attention particulière que Jacques B. porte à l'application des décisions prises. Cela apparaît également dans ses relations avec les autres caves coopératives lors d'une éventuelle nouvelle fusion, ou encore avec les institutions (Mairie, Conseil général, Région, Ministère, etc.). Son but est, toujours, de bien positionner la Cave dans le tissu économique local, ou auprès des établissements bancaires.

Quant à l'aspect **agent de liaison**, il se vérifie lors de chacun des conseils d'administration. Il intervient dans ce cadre comme traducteur et conciliateur auprès des coopérateurs. Cette caractéristique se retrouve aussi lors de la création d'idées et de leurs déploiements comme avec la norme ISO 9 000 dès 1989, mais encore auprès de fournisseurs et partenaires pour la négociation de nouveaux contrats qu'il aura imaginés. Jacques B. a aussi tenu le rôle d'interface avec les clients, en présentant et valorisant les produits, en demandant des prêts bancaires au Crédit agricole, en acceptant différents mandats électifs ou missions (Chambre d'agriculture, Crédit agricole, Ministère de l'agriculture, etc.). Nous pouvons dire que ces deux caractéristiques indiquées par Mintzberg (2004) sont pour notre « président objet » bien plus que des moyens, elles sont parties prenantes de son tempérament, peut-être même lui sont-elles innées...

Nous retrouvons illustré dans notre cas la notion de « **leadership du changement** » décrite par Remoussenard & Ditter (2011). Elle est présente dans les propos de Jacques B. lorsqu'il nous décrit la manière dont il prépare les projets, les dossiers, ou comment il les présente, les argumente que ce soit auprès du Conseil d'administration ou des employés de la Cave. Nous remarquons que ce personnage détient les compétences que nous retrouvons auprès de ce genre de leader agricole. Il s'agit pour eux de « *donner du sens, créer de la confiance, réguler les jeux d'acteurs et fédérer les pratiques communes* », comme le décrivent ou se décrivent eux-mêmes ces acteurs du monde vitivinicole (Lagarrigue, 2010 ; Université de la vigne & du vin, 2006 ; Juge, 2001 ; Muller et *al.*, 1989).



Le dernier point que nous souhaitons exprimer, en cette fin de présentation du profil du dirigeant de notre cas, est le caractère passionné de ce genre de leader qui n'hésite pas à se confronter très souvent verbalement et parfois... physiquement. Ces « agriculteurs », personnages au caractère entier et amoureux de la terre qu'ils travaillent, contiennent tout de même une certaine violence dans leur expression.

Ce « peuple vigneron », dans l'histoire régionale, a agi parfois de manière très conflictuelle... a lutté, au lieu de négocier... et dans le souvenir commun, de tout dirigeant vitivinicole et plus, celui qui aura marqué à jamais les esprits des régionaux (*verbatim* de tous les dirigeants interviewés de 2010 à 2013) est sans nul doute le dernier qui s'est déroulé (Montredon-Corbières », 1976), mais d'autres manifestations, moins violentes, ont eu lieu... après... (Juge, 2001 ; Lagarrigue, 2010) parce que ces hommes souhaitent rappeler aux autorités françaises, et maintenant européennes qu'il faut désormais compter avec eux pour l'avenir de la viticulture (Zancarini-Fournel, 1997).

## Conclusion de la section 1

Sur cette première section, nous avons souhaité rappeler les raisons de la création du système coopératif français parce qu'elles incarnent, à notre avis, et à elles seules, l'un des premiers critères majeurs de l'émergence d'une stratégie d'innovation.

Nous avons ensuite consigné des éléments de contexte et de fonctionnement propres à ce système coopératif, mais cette fois colorés des spécificités régionales languedociennes. Nous avons également rapporté des pratiques de stratégie d'innovation de trois établissements qui les avaient engagées dès les années 90. Ainsi, avons-nous cerné le contexte général, économique et politique, et celui, particulier, du domaine de l'innovation. C'est dans ce contexte qu'évolue la petite firme vitivinicole que nous avons retenue comme objet d'étude.

Quant à l'histoire passée de cette industrie (évoquée depuis sa création), nous avons souhaité l'intégrer à notre développement car elle nous a aidées à appréhender le rôle et le profil de l'acteur principal de ce système. Nous avons compris grâce à ce cas, « original », comment se décident et se mènent les différentes étapes d'une stratégie d'innovation.

L'étude historique de ce cas, semble renforcer le constat engagé sur cette décennie par les chercheurs en entrepreneuriat et stratégie d'innovation. En effet, bien qu'il s'agisse d'un système coopératif (donc une gouvernance dotée d'un Conseil d'administration directionnel), son petit format et son mode de gouvernance « atypique », nous ont révélé le rôle principal et déterminant joué par le dirigeant dans l'évolution organisationnelle d'une entreprise. Ces deux éléments ont facilité la mise en lumière des détails de la stratégie d'innovation déployée, au cours de vingt-trois années, ainsi que de la nature de chacune des actions conçues dans ce cadre.

Tout comme l'ont énoncé certains auteurs en management stratégique (Mintzberg 2004 ; Verstraete 1999), nous avons aussi pu constater que le dirigeant a mené « l'apprentissage de sa firme ». Dans notre cas, il apparaît très clairement que sur ce type de petite firme industrielle, le dirigeant va tout en créant une stratégie innovante, apprendre à façonner « son » vin. Il est en quelque sorte à la fois le maître et l'apprenti de son propre processus de formation.

« *Les stratégies sont à la fois des plans pour l'avenir et les modèles d'action issus du passé* » relevait Mintzberg<sup>74</sup>. C'est donc bien en évoquant le passé de cette entreprise et de son secteur d'activité, que nous avons mieux saisi le processus par lequel le dirigeant est resté vingt-trois ans à la tête de cette petite organisation industrielle et a réussi à la faire évoluer lors de chaque nouveau mandat. Nous pouvons tout à fait rapprocher l'esprit et les modes d'action de cet entrepreneur, à celui de l'artisan-potier de Mintzberg (2004). Chaque année, il s'est remis en question, a persévéré, et a su dynamiser chacune des étapes qui ont fait émerger le processus d'une stratégie d'innovation.

Sur la section 2 suivante, nous évoquons l'émergence de cette stratégie à partir de l'analyse de chacune des étapes de l'apprentissage du dirigeant. Celles, majeures, qui ont généré la prise de décisions ou la réalisation de nouvelles actions pour la Cave.

Nous pensons qu'analyser l'élaboration d'une stratégie au fur et à mesure des opportunités saisies par le dirigeant, et sur la base d'une vision stratégique, projetée vers l'avenir, facilitera la compréhension de la formation d'une stratégie d'innovation sur la petite entreprise (Marchesnay 2011 ; Mintzberg, 2004 ; Verstraete, 1999 ; Drucker, 1985).

---

<sup>74</sup> La stratégie de l'artisan par Mintzberg (2004)

## **Section 2. L'émergence d'une stratégie d'innovation constatée en 2010-2011**

### **2.1 Un processus stratégique modelé par l'apprentissage du dirigeant**

L'émergence d'une stratégie d'innovation, se réalise à partir de différentes problématiques que l'organisation considère ou rencontre. Son élaboration est le résultat de motivations internes propres à l'histoire de la firme, et de pressions externes constatées à partir de son environnement commercial et politique (*cf.* partie théorique de nos travaux).

Pour une petite cave coopérative, telle que notre cas, nous avons pu voir que les raisons et motivations de cette émergence étaient identiques à celles de toute PME ou TPE, quel que soit le secteur d'activité. La centralisation de la gestion et du pouvoir sur ce modèle de firme, a eu pour effet de davantage mettre l'accent sur le rôle déterminant de son dirigeant.

Nous avons observé que cette caractéristique était accentuée sur notre cas, par l'histoire de la filière « vins » et du modèle statutaire coopératif développé. Ces deux conditions renforcent effectivement le rôle et les pouvoirs du dirigeant. Celui-ci se retrouve à gérer non seulement une activité de production, mais aussi, tout un capital social composé par les employés de la Cave, les membres coopérateurs, les institutions publiques, les partenaires, etc.

Nous pensons que c'est la raison pour laquelle, le dirigeant se positionne au centre de cette organisation, et devient logiquement l'acteur principal de la stratégie d'innovation déployée.

#### **2.1.1 Les facteurs d'émergence de ce processus d'apprentissage**

Pour comprendre l'apprentissage de ce dirigeant, il faut d'une part, rappeler les différents événements de son expérience passée, son environnement familial et professionnel, comme nous l'avons fait sur la section 1 précédente, et d'autre part, identifier les actions / micro-actions qu'il a mises en place ainsi que la manière dont il les a déployées.

Il faut également pouvoir interpréter son attitude, comprendre ses pensées, et retracer son parcours. À partir de ses commentaires (*cf.* quelques exemples de ses *verbatim* caractéristiques de son tempérament avec l'encadré n° 8, ci-après), il faut discerner non seulement le caractère de ce personnage, mais appréhender aussi le contour de ses responsabilités. Il faut découvrir qui est cet individu, qui est cet homme qui, ici, sur ce cas, manage une équipe, accompagne des « agriculteurs », dessine le paysage viticole de Beaucaire et participe, même, à l'évolution de ce secteur d'activité sur l'environnement régional.

#### **Encadré n° 8 : *Verbatim* du dirigeant (JB)**

- « Il ne faut plus de distillation car elle est basée essentiellement sur l'obtention de subvention »,
- « Le vin c'est pour vendre »,
- « Celui qui reste dans sa cave, il est mort »,
- « Rien n'est définitif, il ne faut pas s'endormir »,
- « L'innovation c'est quand tu es avant les autres. Tu es après, tu régresses »,
- « Quand on a un projet, on peut être bon »,
- « La Cave de Beaucaire, je voulais qu'elle soit une référence en Languedoc-Roussillon »,
- « Je fais confiance, mais je vérifie »,
- « J'ai géré la Cave comme une entreprise privée »,
- « Je lance les idées puis j'interroge »,
- « J'informe sans réunionite »,
- « La coopération a formé des fonctionnaires »,
- « En 1998, lorsque je suis allé en Chine avec Jacques Blanc, j'ai vu du vin français dans des conteneurs en plein soleil sur les quais à Shanghai et j'ai dit plus jamais ça, j'avais honte d'être français ».

(Source : d'après des éléments d'entretiens de Jacques B., 2010 à 2013)

En fait, le système d'apprentissage de ce dirigeant est apparu à la suite d'un travail de composition. Celui-ci a été accompli à partir de sa vision mentale et stratégique du marché du vin, et de sa description de la Cave. Toutes deux ont été définies dans leurs contextes économiques et environnementaux respectifs. Mais, très vite (dès le commencement de son premier mandat), ce personnage a dû :

- disposer d'une expertise dans le domaine de la viticulture locale et nationale ;
- guider une firme sur le champ de l'innovation ;
- générer des changements organisationnels sur une période de vingt-trois ans ;
- maintenir la cohésion au sein du Conseil d'administration, peu informé aux problématiques de l'œnologie ;
- étoffer des réseaux permettant le transfert des connaissances ;
- être force de proposition en dehors du système organisationnel défini.

Dans ce contexte, et pour la bonne réalisation de toutes ces tâches, ce « nouveau » dirigeant a dû faire preuve non seulement de capacités humaines appropriées aux différents événements émergents, mais il a aussi dû, rapidement, se constituer des connaissances adaptées à ses différents domaines d'intervention.

C'est grâce aux *verbatim* des acteurs-pivots et de ceux d'acteurs locaux également interrogés, que nous avons pu traduire le profil de ce dirigeant aux caractéristiques non moins singulières. L'originalité réside, ici, dans le fait qu'il doive adopter un comportement « polymorphe », et employer une méthode de travail « polyvalente ». Effectivement, nous observons que ce dirigeant a su, toutes ces années, être successivement entrepreneur, spécialiste vitivinicole et suffisamment politique pour rendre incontournable, économiquement, leur industrie collective.

L'ensemble de ces informations additionné au profil (= traits de caractère, aptitudes personnelles) du dirigeant, à son tempérament, nous ont permis de déterminer une attitude « apprentissante », au sens de Mintzberg (2009), de l'industrie du vin.

### 2.1.2 Les différentes étapes de ce processus d'apprentissage

Le processus stratégique, impulsé en avril 1988 (c.à.d. l'élection de Jacques B.), par le Conseil d'administration avait deux motivations principales. La première était une volonté d'innovation organisationnelle, c'est-à-dire une volonté affirmée de réduire les coûts de production ainsi que la mise en place d'une simplification des tâches afin de disposer d'une meilleure rémunération pour les adhérents-coopérateurs. La seconde motivation exprimée,

était la pérennisation de l'activité de la Cave malgré les nouvelles normes de vente impulsées par Bruxelles, et la nouvelle concurrence des marchés émergents asiatiques (*verbatim* de Jacques B., 2011 à 2013, et procès-verbaux des conseils d'administration des années 1979-1989). Ces motivations se sont maintenues tout au long de ces vingt-trois ans du mandat, et nous dirons même qu'elles se sont durcies avec l'apparition des difficultés que rencontre le marché du vin depuis les années 2000 (*cf.* section 1 de ce chapitre). C'est pourquoi, lorsque nous démarrons notre observation, encore en 2010, le poste de directeur n'était toujours pourvu, et Jacques B., lui, était toujours, bénévolement, à la tête des fonctions présidentielles et de celles directionnelles de la Cave de Beaucaire.

Après analyse, nous pensons que cette fonction à deux têtes, où finalement Jacques B. se trouve être juge et partie<sup>75</sup>, est la raison majeure, le facteur déclencheur de son processus d'apprentissage. En effet, il ne connaissait ni le métier d'œnologue, ni les fonctions de manager au quotidien, ni celles de gestionnaire d'une activité collective à laquelle il faut rendre des comptes mensuellement. Jacques B. a donc appris, très vite, les fondamentaux de ces différents métiers. Puis, il a dû s'entourer de personnes compétentes qui puissent d'une part, l'informer de l'évolution du marché ou des nouveautés du métier, et d'autre part, l'aider à conduire avec succès les phases des projets qu'il ne maîtrisait pas.

Jacques B. a, ainsi, modelé une stratégie qui réponde le mieux aux demandes des coopérateurs de la Cave, qui corresponde à l'évolution des goûts des consommateurs, et qui puisse suivre la vision, stratégique, qu'il s'était créée personnellement. Cette vision de la Cave, a été, pour lui, toutes ces années, le moteur de son apprentissage. En voulant faire de la Cave de Beaucaire un modèle régional, une référence dans le monde vitivinicole, Jacques B. a géré une stratégie qui a accompagné l'apprentissage de ses propres expériences, provoquées par cette double fonction de dirigeant et président.

Comme nous l'expliquerons au paragraphe 1.3, ci-après, l'élaboration de cette stratégie a été menée par étapes successives, et suivant un « incrémentalisme logique », à la manière de l'artisan potier décrit par Mintzberg dans ses travaux (2009). C'est donc de manière progressive, selon des étapes régulières et continues, que ce processus incrémental a permis l'émergence de la stratégie finale que nous avons constatée, en arrivant, dès 2010.

---

<sup>75</sup> Ce qui n'est pas conforme aux statuts (*cf.* Annexes). Ils ont en fait détourné les règlements en considérant le bénévolat de cette fonction.

Nous avons réussi à modéliser la stratégie qui avait été élaborée depuis 1988, à l'aide des représentations mentales des acteurs-pivots (présentées au paragraphe 2.2.1.3 du chapitre 1), conçues au cours de la période 2011-12.

Au cours des douze entretiens que nous avons menés avec Jacques B., nous avons extrait cinq évènements majeurs perçus comme points stratégiques dans l'évolution de la Cave. Après analyse, nous avons noté que ces cinq temps correspondaient aux phases de son apprentissage.

Le premier événement d'apprentissage, est apparu au tout début de son mandat, lors de sa prise de fonction de président. Il a souhaité conclure un partenariat avec les Chais Beaucairois<sup>76</sup>, tout proche voisin de la Cave, qui n'avait jamais accepté de travailler avec eux à cause d'idées politiques divergentes<sup>77</sup>. Mais cette fois, la demande de partenariat est juste reportée<sup>78</sup>. La Cave est trop sale, et pas suffisamment représentative pour les clients potentiels, qui ont pris l'habitude de visiter les lieux de production. Apprenant cela, Jacques B., qui dispose déjà d'un réseau personnel, se met en quête d'une méthode de management qui puisse l'aider à maintenir, au sein de la Cave, la qualité des procédés de fabrication, la qualité des produits, et qui lui permette de communiquer auprès des clients et prospects. C'est ainsi, qu'il interpelle une personnalité du Languedoc-Roussillon qui, à l'époque, prônait l'implémentation de normes sur les activités agricoles. Jacques B. rapporte ainsi sa démarche : *« au cours d'un contact avec Jacques Blanc, président de Région, je lui ai demandé qui pourrait m'aider à mettre en œuvre la norme Iso 9002, il m'a indiqué une de ses conseillères régionales en la personne d'Anne Arrighi qui siège aussi à la chambre d'agriculture. Avec elle et un bureau d'études, Target 9000, on a fait vivre la norme Iso. »* (verbatim, 2012).

La certification de la norme ISO 9000, sera validée la première fois en 1996. Il faudra six années de préparation pour intégrer ce système de management par la qualité. Six années, pour laisser le temps au Conseil d'administration de l'accepter et de le dynamiser (mise à disposition d'un financement, choix et validation des objectifs, etc.), aux employés de l'appréhender (périodes de formation) et le pratiquer (achat d'un ordinateur, construction des

---

<sup>76</sup> Entreprise de conditionnement et mise en bouteille situé à Beaucaire.

<sup>77</sup> Dixit le directeur des chais beaucairois (verbatim Jacques B, 2011).

<sup>78</sup> Il fût quelques mois plus tard après le nettoyage et l'embellissement de la Cave et le lancement de la norme ISO 9000.



procédures, etc.), à l'ensemble de la Cave de le faire vivre (suivi des cahiers des charges, réunions, motivation malgré la surcharge de travail, etc.).

Avec ce premier événement, nous voyons que Jacques B. a tenu compte de chacun des paramètres inhérents aux métiers d'œnologue et de comptable. Il s'est, très vite, adapté à ce métier de gestionnaire de coopérative et de vignobles. Il a aussi très rapidement pris conscience du consommateur, et considéré ses demandes. À partir de l'apprentissage personnel de cette nouvelle situation, il s'est construit, forgé, pas à pas, une identité : celle de leader sur le département du Gard, mais également sur la région Languedoc-Roussillon. Toutefois, et comme il le précise au cours des entretiens, s'il réfléchit seul pour trouver l'idée, il ne poursuit jamais de manière autonome le développement. Il le fait « *en équipe* » (verbatim, 2011). C'est donc toujours avec l'accord des employés et des membres du conseil, qu'il mène les projets. Il recherche l'accord du plus grand nombre. Cela signifie, qu'il doit d'abord convaincre tous ces acteurs, en amont des projets. Il conçoit donc aisément qu'il faille intégrer la variable « temps », à tout développement de projet stratégique.

#### **Encadré n° 9 : Verbatims du dirigeant (JB)**

- « *Il ne faut jamais oublier qui l'on est, d'où l'on vient* »,
- « *Dans chaque être humain, il y a une part de bonté* »,
- « *Il faut avoir un seul discours pour tous* »,
- « *Il faut savoir tisser une toile relationnelle* »,
- « *Avec les autres, il ne faut pas se prendre la tête* »,
- « *Je recherche et retiens toutes les informations, sauf le nom des personnes* »,
- « *Je pose beaucoup de questions, puis je donne les idées* »,
- « *Je synthétise facilement les contenus des échanges, c'est une qualité de naissance* »,
- « *J'ai une grande capacité d'adaptation* »,
- « *Je connais beaucoup de monde. J'ai visité plusieurs pays et je suis chaque fois revenu avec plein d'idées* »,
- « *J'ai géré la Cave comme une boîte privée* »,
- « *J'organisais une réunion du Bureau (les deux vice-présidents, le trésorier, un membre du CA et moi) par semaine et une réunion du Conseil d'administration par mois. Les membres du Bureau doivent donner l'impulsion à la Cave, le Conseil lui valide les projets qui sont menés jusqu'au bout par le technicien, le Maître de Chais et le viti-œnologue* »,
- « *J'ai délégué la culture raisonnée, mais j'ai participé à l'élection parcellaire et j'ai aussi vérifié la taille de la vigne* »,
- « *Comme Jacques Blanc il y a quarante ans, Jean-Louis Borloo m'a convoqué. Il souhaite me donner une mission au sein du ministère de l'agriculture* ».

(Source : d'après les éléments d'entretiens de 2010 à 2013)

Le deuxième événement d'apprentissage, s'est également manifesté en début de mandat. Il s'agit pour Jacques B. de diversifier les cépages dans le but de disposer, sous trois années, de raisins Cabernet et Sauvignon. Cela permettrait de créer de nouveaux assemblages, de nouveaux « jus » comme ils disent, mais aussi de pouvoir améliorer la qualité de l'ensemble des vins et même, proposer plusieurs catégories. Par l'intermédiaire de son réseau, Jacques B. apprend que c'est auprès du ministère de l'agriculture qu'il peut déposer un dossier pour être répertorié « terroir 3 » à Bruxelles. Malheureusement, cet accord ne peut être fourni aux terroirs de « plaine » comme c'est le cas de Beaucaire. C'est alors que Jacques B. mobilise les acteurs de la Cave, les acteurs départementaux, et interpelle François Guillaume, ministre de l'agriculture du gouvernement Chirac, sous le mandat de François Mitterrand. Jacques B. a réussi, la plaine de Beaucaire peut dorénavant planter et élever ces deux cépages. C'est une innovation radicale pour la Cave mais aussi pour le terroir local. Tout le secteur communal est maintenant répertorié en tant que « territoire de Vins de qualité » (éléments d'entretiens Jacques B. 2012, 2013).

Ce début de mandat a aussi été le témoin d'une prise de conscience, par Jacques B., de la nécessité d'améliorer les techniques de culture de la vigne. Le respect de l'environnement, par exemple, a été très vite pris en compte dans les projets du dirigeant, ainsi que l'augmentation des volumes. Pour arriver à faire évoluer la qualité, cette fois de la production, il envisage la norme ISO 14 000. Celle-ci permettrait de répondre aux remarques des clients, mais également de répondre, en un même temps, à la demande réglementaire de « traçabilité » des matières premières.

Avec ce deuxième temps d'apprentissage, nous observons que le fait que Jacques B. soit président du Conseil d'administration lui a donné d'emblée l'autorité. Le fait qu'il soit viticulteur de formation et de métier, lui a donné ses lettres de noblesse. Ensuite, son professionnalisme reconnu, a permis le respect des gens du métier et même celui des hommes politiques locaux. De plus, l'éviction de l'ancien président suscitée par les membres du Conseil pour l'imposer, lui, traduit un désir de changement, symbolise un nouvel avenir pour la Cave (verbatim, 2011-2012). Tous ces éléments lui ont conféré d'emblée une légitimité qui, très vite, est apparue indétronable grâce à ce profil de leader qu'il a su lui-même construire au regard des autres (Mintzberg, 2004, Marmuse, 1999 ou Goleman, 1998).

Sur cette même période, Jacques B. a renforcé ses connaissances en œnologie. À l'aide de ces nouveaux cépages, il peut développer de nouvelles gammes de produits comme créer

des vins blanc et rosé (1990-92), ou en adaptant les produits de la Cave à chaque nouvelle évolution des goûts des clients, comme avec le vin blanc pour les femmes (2006).

Le troisième élément, est intervenu, lui, à la suite du lancement des systèmes de management qualité, traçabilité et environnement. Cette phase organisationnelle, d'envergure pour la Cave, a favorisé en même temps la modification des assemblages existants, la préparation de la mise en bouteille et la demande de référencement des futurs produits sur certains marchés locaux. L'étape suivante à imaginer et à concrétiser par Jacques B., est la création d'un site de vente, au détail et en direct, qui reste la propriété de la Cave. Cela était préconisé depuis les années 80 par les institutions départementales et régionales, sous la directive du ministère de l'agriculture. Celui-ci, octroyait même, sous certaines conditions, des subventions françaises ou européennes comme nous l'avons dit à la section 1 précédente. Cependant, la Cave comme le retracent les comptes rendus des CA (1987,1988), n'était pas encore arrivée à résoudre cette idée principalement par manque de site et de financements (*verbatim*, de JB et du vice-président).

C'est alors que l'attention de Jacques B., est attirée par l'autre partie du terrain qui appartient à la coopérative. C'est celui qui est situé juste en face de la Cave, de l'autre côté de cette route départementale, si touristique. Comme la Cave ne dispose pas assez de fonds pour construire le caveau, Jacques B. demande à un notaire de son réseau comment ils peuvent procéder. C'est en échange d'un bail emphytéotique avec la CPAL, un fabricant local de produits phytosanitaires, que la construction est officiellement actée.

Cette nouvelle expérience a appris à Jacques B. d'une part, qu'il faut bien dynamiser ses réseaux et d'autre part, que l'argent n'est pas toujours la solution à la réalisation de projets. Il nous dit même que pour innover, il n'est pas nécessaire de demander de l'argent (*verbatim*, 2012).

### Encadré n° 10 : Verbatims du dirigeant (JB, 2011, 2012)

- « Je suis secrétaire général à la Chambre d'agriculture, membre actif aux Syndicats viticoles régional et national (ex : FNSEA), vice-président aux Vins du pays d'Oc, membre de réseaux locaux (parti politique etc.). On m'a même proposé d'intégrer le grand négociant régional : Skalli »,
- « Celui qui reste dans sa cave, qui n'a pas de réseau, qui ne va pas chercher l'information est un homme mort »,
- « Il faut savoir tisser une toile relationnelle »,
- « J'observe beaucoup, j'écoute beaucoup les autres, chaque individu dispose en lui de richesses »,
- « J'ai eu beaucoup de chance de rencontrer R. Comoli et A. Morel, ces deux hommes m'ont appris de nombreuses choses au niveau de la nature humaine et dans le domaine de la viticulture »,
- « Je suis curieux, très curieux sur tout ce qui concerne la viticulture »,
- « J'ai appris que rien n'est définitif, qu'il ne faut pas s'endormir sur des réussites ou des avancées »,
- « L'innovation est importante dans une cave, mais cela signifie qu'il faut être en avance sur les autres car si tu es après tu régresses »,

(Source : d'après les éléments d'entretiens de 2010 à 2013)

Le quatrième élément d'apprentissage, s'est concrétisé lors d'un des voyages en Chine, proposé par un membre de son réseau professionnel marseillais. À cette occasion, Jacques B. découvre, avec tristesse, la manière dont sont stockés les vins français sur le port de Shanghai. Cette situation est le résultat d'une absence de conditionnement approprié à ce type de climat. Il note également la piètre qualité de l'étiquetage.

À l'aide de ce quatrième temps d'apprentissage, nous remarquons que Jacques B. a acquis la certitude de l'utilité des normes ISO. Il pense que ce sont les bons outils d'évolution d'une activité vitivinicole car ils assurent aux clients un produit fini de qualité. Avec ce voyage, il a également mieux compris le fonctionnement du marché international. Il en a cerné et accepté les engagements respectifs qui doivent être suivis par tout contractant. La nouvelle idée qui lui est venue à la suite de ses observations et réflexions, est la création d'une marque propre à la Cave, qui facilite la reconnaissance des vins du pays de Beaucaire. Il a ensuite pensé à créer des étiquettes de qualité, ainsi que des bouchons qui soient adaptés à la nature du vin et qui en facilitent la consommation (bouchon à vis pour le rosé). Jacques B. a

donc, sur ce temps, appris à concevoir des actes marketing de conditionnement et de commercialisation.

Le cinquième et dernier élément, évoqué par Jacques B., est l'installation de panneaux photovoltaïques sur les toits de la Cave, en 2008. C'est à la suite d'une réunion à Paris, au cabinet ministériel de Borloo, que Jacques B. venu étoffer ses connaissances sur les nouvelles technologies environnementales, retient l'idée du principe du photovoltaïque.

Avec ce cinquième temps d'apprentissage, qui finalise en quelque sorte la période de sa gouvernance, nous bouclons les actions stratégiques menées par Jacques B. pour faire évoluer la Cave. Ce dernier élément, caractérisé par une nouvelle recherche d'informations, cette fois à partir de réunions ministérielles, augmente les savoirs spécialisés et professionnels de Jacques B.. De cette façon, il maintient la dynamique de son réseau social. Cette opération environnementale<sup>79</sup> résulte d'une volonté, de sa part, de poursuivre la protection de l'environnement cumulée à la nécessité de rénover des toits de la Cave.

Le processus d'émergence de ces cinq temps d'apprentissage qui paraissent majeurs pour l'acteur<sup>80</sup>, est illustré par la figure n° 8. Les actions (I, II, III, IV, V) ne sont pas représentatives d'une action innovante en particulier, mais regroupent plusieurs des actions déjà présentées au tableau n° 7. À l'aide de cette représentation, nous souhaitons exposer le *modus operandi* de la stratégie d'innovation qui s'est forgée de 1988 à 2011. En effet, les éléments d'apprentissage générés par l'apparition et la résolution de nouvelles problématiques, couplés à la volonté du dirigeant d'apporter du renouveau à cette activité coopérative, ont créé un lien entre les étapes d'apprentissage en général et les actions innovantes en particulier.

Élaborer une stratégie d'innovation, dans notre cas, équivaut à « apprendre », à apprendre à travers la conception d'idées et la création d'actions originales. Avec le prolongement de cette observation, nous avons aussi pu définir la nature du style de cet apprentissage. Nous l'avons qualifié d'« apprentissage par idée et par action »<sup>81</sup>, car il met en scène la recherche d'idées et, en même temps, l'obligation d'agir pour tester afin de retenir la

---

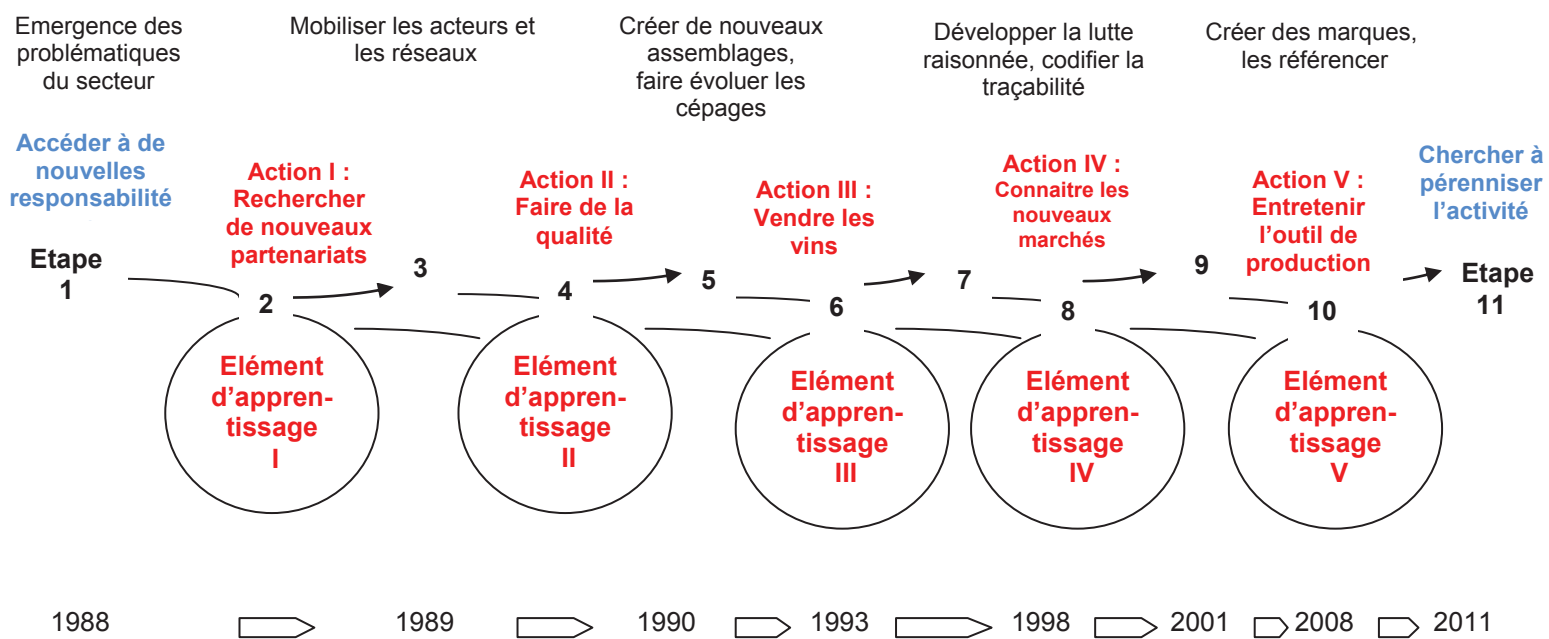
<sup>79</sup> En tant que maire de Beaucaire, c'est ce qu'il a tenté de développer à plus grande échelle sur la commune de Beaucaire, dans les années 2012.

<sup>80</sup> Puisque que rapportés dans plusieurs entretiens.

<sup>81</sup> Dénomination trouvée par nos soins lors de l'analyse des données.

meilleure solution. Nous retrouvons, ici, l'idée de la stratégie de l'artisan de Mintzberg (2004) qui conclue, qu'un artisan-potier innove, quoi que l'on en pense, car il sait « *modeler ensemble pensée et action, contrôle et apprentissage, stabilité et changement* ».

**Figure n° 8 : Apprentissage « par idée et par action » déployé par le dirigeant**



(Source : adaptée d'après le processus « tourbillonnaire » d'Akrich, Callon et Latour, 1988)

La poursuite de l'étude des résultats, a, ensuite, fait apparaître que sur la petite coopérative c'est, aussi, le dirigeant qui est le principal acteur de l'innovation, le moteur des actions stratégiques. Alors, notre cas de recherche illustre bien le concept de l'entrepreneuriat et du fonctionnement des TPE en général (cf. chapitre I et II, partie théorique). En effet, le dirigeant observé suit bien cette lignée car c'est avec lui que la stratégie s'élabore. Comme le montre la figure n° 8, la stratégie s'est modelée, pas à pas, en lien avec chacune des étapes de son apprentissage des idées et dans l'action (Chiffolleau, 2004). C'est en se retrouvant confronté aux différentes problématiques de fonctionnement d'une cave coopérative, que le dirigeant a donné du sens à certaines problématiques (Weick, 2005), les a assimilées, et a essayé de les solutionner en faisant intervenir ses compétences et réseaux.

Ce sont ces différents problèmes qui en apparaissant, ont façonné le système d'apprentissage du dirigeant. Pour Mintzberg, l'émergence de ce type d'apprentissage relève de « *l'incrémentalisme logique* », qui a été traité, dans les années 80, par Quinn (2009). Ce principe considère « *la nature incrémentale du processus* » d'apprentissage de la stratégie et, dans ce cadre, concède aux acteurs principaux, généralement sur l'entreprise privée, le fait qu'ils « *tirent tous ensemble dans le sens d'une stratégie ayant sa finalité* » (Mintzberg, 2009).

Au cours de l'étude de notre cas, nous avons pu observer la présence des douze « préconisations » que ce principe a mises à jour. Pour mémoire, nous les rappelons à l'aide de l'encadré n° 11, proposé ci-après.

**Encadré n° 11 : Préconisations de « l'incrémentalisme logique »**

1. Prenez la tête du système d'information officiel
2. Soyez sensible à ce qui se passe dans l'organisation
3. Inventez des symboles crédibles du changement
4. Légitimez les points de vue nouveaux
5. Pratiquez des virages tactiques et des solutions partielles
6. Soignez vos appuis politiques
7. Surmontez l'opposition
8. Gardez la flexibilité à l'esprit
9. Pensez aux ballons d'essais et aux niches d'engagement
10. Cristallisez l'intérêt, formalisez l'engagement
11. Pratiquez le changement continu
12. Comprenez que la stratégie n'est pas un processus linéaire

(Source : d'après Mintzberg, 2009)

En effet, chacun de ces douze principes d'apprentissage a été constaté lors de l'analyse du contenu de nos données. Nous avons pu vérifier que le dirigeant Jacques B. avait déroulé ce processus... à la lettre... sans même connaître les qualités de ce type d'apprentissage (*dixit* l'intéressé, 2013).

C'est pourquoi, nous avons réalisé la matrice (cf. tableau n° 8) conceptuelle (Miles & Huberman, 2003), qui permet d'apprécier la particularité de son apprentissage progressif guidé « par ses idées et ses actions ».

C'est ainsi que nous avons remarqué, par exemple, que le premier point : « *Prenez la tête du système d'information officiel* » était engagé par Jacques B. avant même son élection (en avril 1988). En effet, pour disposer de l'information avant qu'elle ne soit diffusée, Jacques B. a multiplié ses participations et mandats électifs au sein de fédérations de métier, de la Chambre d'agriculture, d'institutions diverses.

**Tableau n° 8 : L'apprentissage incrémental de Jacques B.**

<b>Les principes de l'« incrémentalisme logique »</b>	<b>Ses réflexions « idée »</b>	<b>Ses attitudes d'apprentissage « action »</b>
1. Prenez la tête du système d'information officiel	Être à la source de l'information	Leader / observateur actif
2. Soyez sensible à ce qui se passe dans l'organisation	Être présent dans la Cave / superviser l'activité	Entrepreneur / observateur actif
3. Inventez des symboles crédibles du changement	Être force de propositions	Diffuseur d'informations / interpréteur de projets
4. Légitimez les points de vue nouveaux	Assurer la cohésion	Leader
5. Pratiquez des virages tactiques et des solutions partielles	Réaliser son projet d'entreprise	Entrepreneur / porte-parole
6. Soignez vos appuis politiques	Activer ses réseaux	Agent de liaison / médiateur / coordinateur
7. Surmontez l'opposition	Trouver les arguments adaptés pour maintenir son projet	Négociateur / porte-parole
8. Gardez la flexibilité à l'esprit	Savoir se remettre en question	Responsable des actions correctrices / coordinateur
9. Pensez aux ballons d'essais et aux niches d'engagement	Rechercher et exploiter des opportunités	Entrepreneur / observateur actif
10. Cristallisez l'intérêt, formalisez l'engagement	Exercer le leadership et assumer les responsabilités	Répartiteur de ressources
11. Pratiquez le changement continu	Poursuivre son projet d'entreprise	Décideur / entrepreneur
12. Comprenez que la stratégie n'est pas un processus linéaire	Devenir stratège	Entrepreneur

(Source : réalisation inspirée d'après Mintzberg, 2009, 2006 ; Casson, 1991)



Le deuxième point « *Soyez sensible à ce qui se passe dans l'organisation* », a toujours été une préoccupation pour Jacques B.. Durant les vingt années de sa gouvernance (jusqu'à ce qu'il soit élu à la mairie en 2008), il est quotidiennement à la Cave (verbatim, 2012). Il se soucie des uns et des autres, élève la voix quand il le faut... déjeune en tête à tête avec le Maître de Chais (même encore en 2013) (*verbatim*s, Jacques B. confirmés par ceux du Maître de Chais). Il écoute tout et se souvient « *j'ai une bonne mémoire sauf pour les noms* ».

Sur les trois points suivants : « *Inventez des symboles crédibles du changement* », « *Légitimez les points de vue nouveaux* » et « *Pratiquez des virages tactiques et des solutions partielles* », Jacques B. a bien endossé les qualités de porte-parole, d'expert, de leader... Enfin, toutes ces aptitudes qui font de lui cet homme-orchestre (*cf.* p.123 du développement théorique), celui qui trouve toujours l'idée et qui, grâce à son réseau, obtient les moyens de développer les projets qui en découlent. Nous retrouvons ici, dans le cadre de ces trois points, sa force de proposition souvent mise à contribution, et sa capacité à convaincre. Toutes deux peuvent être illustrées notamment par la composition d'un groupe de travail ou la préparation de dossiers par Jacques B., pour la présentation de la norme ISO 9000 au Conseil d'administration (d'après les *éléments d'interviews* de Jacques B. et des trois autres acteurs pivots). Ensuite, nous notons sa bonne connaissance du marché du vin qui lui a permis de créer la cohésion au sein du Conseil et de la Cave, et d'engager tous les changements stratégiques. Notons par exemple, dès les années 88, la diminution des quantités de la distillation<sup>82</sup> qui ont permis d'anticiper la réduction des subventions et l'évolution de la réglementation, ou bien encore la vente du vin en bouteille qui peut être proposée aux touristes de passage.

Le point six « *Soignez vos appuis politiques* », pour Jacques B., pourrait se passer de commentaires puisqu'il est devenu, lui-même, un homme politique. Nous en déduisons qu'il a donc bien su dynamiser son réseau politique. Toutefois, et avant qu'il ne soit Maire, il avait déjà de bonnes relations avec des personnages tels que les présidents de Région (Jacques Blanc et Georges Frêche) ou des élus locaux comme ceux des Mairies de Nîmes et du Grau du

---

<sup>82</sup> Depuis 1988, la distillation est soumise à des réglementations gouvernementales drastiques en termes de nature, de quantité et de destination des sous-produits de la vinification (document de la direction des douanes et droits indirects – casier viticole informatisé du 2/04/2013 ; arrêté du 9 février 1988 *in* arrêté du 17 août 2011 relatif à la distillation des sous-produits de la vinification, site [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr) ).

Roi. Cela nous a été confirmé lors de notre pré-exploration (*cf.* section 3 : le processus de définition de notre cas) par l'intéressé et les élus que nous avons interrogés.

Nous pensons que sur notre cas, les points sept, huit, neuf et dix peuvent être évoqués ensemble. Suivant le point sept, nous pouvons confirmer que même si Jacques B. arrive à convaincre et être force de proposition, il n'en demeure pas moins qu'il existe des opposants à ses projets, à sa personne. Le plus significatif et que nous retiendrons pour argumenter notre remarque, est, celui, en la personne du vice-président. Cet individu (un des acteurs-pivot de notre étude) se targue depuis les années 80, d'être son principal adversaire. Il est opposé à tout, et a toujours voté « contre » à chacune des idées, actions ou projets proposés par Jacques B. (éléments d'entretiens du vice-président, de Jacques B. et du Maître de Chais). Même si ce dernier n'a jamais pu le neutraliser, puisqu'il est aussi membre du Conseil, son attitude n'a pourtant jamais empêché Jacques B. de poursuivre l'ensemble des projets. C'était, en fait, le plus souvent, le seul et véritable opposant.

Il est vrai que dans ce contexte, disposer de « *la flexibilité à l'esprit* » (le point huit) a permis à Jacques B. de poursuivre ses objectifs à court et moyen termes, et de pouvoir saisir de nouvelles opportunités pour rediriger les blocages de ses opposants. Même si certains de ses projets comme la mise en œuvre de la norme ISO 14000, n'a pu aboutir sur les cépages comme il l'avait espéré et préparé, cela n'a pas bloqué Jacques B. dans la poursuite *via* la Chambre d'agriculture (où il détenait un mandat), de la mise en œuvre de ces pratiques environnementales et finalement d'aboutir à une intégration totale de leurs procédés par les vignerons<sup>83</sup>.

Le point neuf se concrétise, à ce niveau, par ses talents d'entrepreneur et de gestionnaire. Il arrive, effectivement, à anticiper les évolutions du marché. Ses capacités le prédisposent à être attentif (c.à.d. à opérer une veille du secteur) à de nouvelles opportunités de réalisation de ses projets, ou de nouvelles idées d'action.

En ce qui concerne le point dix, ce sont ses aptitudes de leader qui d'emblée le positionnent comme l'homme de la situation, et le seul à pouvoir s'engager pour l'avenir de la Cave.

---

<sup>83</sup>Toutefois la lourdeur des procédures et son coût ne permirent pas la certification de l'ISO 14000, car il y avait déjà en cours la norme ISO 9000.

Quant aux deux derniers points « *Pratiquez le changement continu* » et « *Comprenez que la stratégie n'est pas un processus linéaire* », ils semblent faire partie du système de fonctionnement et de réflexion de Jacques B.. Nous l'avons vu au cours de ce développement, il n'a cessé de trouver des projets innovants pour la Cave : la rénovation physique de la Cave, la création à proximité du Caveau de vente, l'évolution régulière des assemblages de jus de raisin, la création de marques, le référencement des produits ou la rénovation des toits de la Cave par l'installation de panneaux photovoltaïques. Il n'a cessé également de remettre en cause les procédures de travail des employés de la Cave, et des vignerons (ISO 9000, 14000, 22000, changement de Maître de Chais). Il n'a cessé de « bousculer » les coopérateurs-vignerons pour l'avenir de leurs cépages, en leur serinant qu'il faut travailler, se remettre en question, bloquer l'arrachage des vignes, racheter les terres de ceux qui ne les travaillent plus, pour réaliser du volume dans un avenir proche... (éléments d'interviews de Jacques B., et des trois autres acteurs pivots).

De plus, nous voyons que son changement d'activité (politique), cette fois pour lui-même, le place dans une dynamique de changement et de non-linéarité qui confirme si besoin était son apprentissage de type « *incrémentalisme logique* » (Quin, 1980, Fayolle, 2001).

Les étapes du processus que nous venons d'exposer, confirment que Jacques B. mène seul la politique de la Cave, ne laissant aux membres du Conseil d'administration aucune marge de manœuvre sur le déploiement de la stratégie à mener. Il recherche l'information, le projet et les faits valider. Il délègue et contrôle le (s) projet (s) confié (s) aux employés. Il propose et décide les axes stratégiques. Il est à l'image de la vision entrepreneuriale analysée par Casson (1991) qui est basée sur le constat d'un processus de fonctionnement interpersonnel défini comme suit : « *un entrepreneur est quelqu'un de spécialisé dans la prise (intuitive) de décisions (réfléchies) relatives à la coordination de ressources rares* ».

C'est donc à partir de ces cinq phases identifiées comme « majeures », dans son système d'apprentissage (*cf.* schéma n° 8 supra), que nous avons pu définir le modèle dynamisé inconsciemment par Jacques B., et qui est celui d'« *incrémentalisme logique* » proposé par Quinn (1980).

Nous avons ainsi souhaité illustrer ce modèle d'apprentissage en intégrant et détaillant l'ensemble des faits marquants rapportés par cet acteur- pivot, principal. C'est pour cette raison, que nous avons conçu une matrice chronologique que nous présentons au tableau n° 9.

**Tableau n° 9 : Les étapes de l'apprentissage du dirigeant**

Années	Critères d'émergence	Décisions	Actions	Qu'a-t-il appris ?
1988	Demande de partenariat auprès du négoce local	Nettoyage et embellissement de la Cave	Nettoyage de fond en comble de la Cave	Un outil de production en bon état, attractif donne une bonne image de l'entreprise et du produit
1988-89	Proposition de son réseau	Intégrer le réseau « Vin des pays d'Oc »	Référencer la cave, référencer les vins	Les principes de commercialisation du vin Les méthodes de communication
1988-89	Recherche pour l'amélioration de la qualité des vins et de la création de nouveaux produits	Obtention de l'autorisation ministérielle de planter et élever les cépages Cabernet et Sauvignon	Mobilisation du ministère de l'agriculture et des médias à la Cave	Le pouvoir des médias, la nécessité de réseaux et à ne jamais renoncer
1992	« Le vin mérite une hygiène parfaite » Jacques B. (2012)	Changer les cuves abîmées	Plastification des cuves en béton existantes	Maintenir l'hygiène du vin, Faciliter l'entretien des cuves
1992	Améliorer la qualité des vins	Investissement technique	Achat du système de thermo vinificateur	Bonne méthode pour extraire le tanin et faire émerger les arômes Mais difficulté lors du refroidissement du vin
1993	Vente directe préconisée par les pouvoirs publics	Création du caveau de vente	Partenariat avec CAPL <sup>84</sup> et signature d'un acte notarié	Prise de conscience qu'il faut posséder son propre canal de vente.
1996	Intégrer de nouveaux marchés nationaux et internationaux Gérer la Cave	Manager par la qualité Moyen de contrôle de la Cave et du Caveau	Norme Iso 9002	Valoriser la Cave et ses procédés de fabrication Mieux contrôler l'évolution de la Cave et du Caveau

<sup>84</sup> CAPL : Coopérative d'Achat Provençal Languedoc spécialisé dans les produits phytosanitaires.

**Tableau n° 9 : Les étapes de l'apprentissage du dirigeant (suite)**

Années	Critères d'émergence	Décisions	Actions	Qu'a-t-il appris ?
1998	Gestion de réglementation	Formalisation de la traçabilité (obligation légale par les Fraudes)	Norme Iso 22000	Gérer des cépages
1998	Voyage à l'étranger (Argentine, Brésil, etc.) 1 <sup>re</sup> approche des procédures environnementales <i>via</i> la réduction des intrants  Relations avec le négoce qui demande certaines normes	Mettre en place la lutte raisonnée sur les cépages	Sensibiliser les vigneron, déploiement de la norme ISO14000	Le respect de l'environnement permet 40 % d'économie sur les produits traitement et insecticides/ les prémisses de la démarche de DD  Convaincre prend du temps (6 années)
1998	Voyage à Shanghai (Chine) avec le Pdt Blanc pour créer une joint-venture	Conditionnement du produit (emballage et étiquetage)	Création d'une Marque identifiant le produit, la localité	Savoir présenter le vin, le marketing, la communication de marque
2000	Vendre les vins à la grande distribution et à l'export	Être référencé dans les marques des négociants/courtiers	Activer ses réseaux et s'inscrire sur des bases de référencement	Valoriser les vins, valoriser la Cave
2001	Résultat d'études & statistiques d'ONIVIN : 90 % des jeunes couples n'ont pas de tire-bouchon	Modification du bouchon	Création du bouchon à vis	Il faut du temps pour créer une innovation technique (3 années) Il faut penser à protéger ses idées
2006	Résultat d'études statistiques d'ONIVIN : 80 % des femmes achètent le vin car ce sont elles qui font les courses	Création d'un nouvel assemblage destiné aux femmes	Création du vin blanc/rosé	Anticiper les besoins et s'adapter aux goûts du consommateur
2009	Entretien de l'outil de production	Installation du photovoltaïque	Opportunité européenne (Subvention)	Dynamiser ses réseaux, développer une démarche DD

(Source : d'après les éléments d'entretiens de 2010 à 2013)

À l'aide du tableau n° 9, nous pouvons suivre le fonctionnement d'apprentissage de Jacques B.. Nous saisissons les problématiques qu'il conçoit à partir de situations existantes dans la firme. Il les couple ensuite à sa vision stratégique qui est de faire de la Cave un exemple régional. Nous comprenons ainsi comment il met en œuvre une solution, d'après lui est bénéfique, pour faire évoluer l'organisation dans le sens des intérêts des coopérateurs et des siens.

Nous constatons également que son apprentissage est complet. Il a effectivement abordé tous les axes, toutes les facettes d'une activité coopérative vinicole. Il a appris à considérer et concilier les demandes des coopérateurs, celles du marché du vin, celles des fournisseurs et des clients. Il a appris à anticiper et à mettre en œuvre l'ensemble des réglementations, celles des pouvoirs publiques et celles des marchés. Il a aussi amélioré ses connaissances en œnologie, en marketing et communication. Il a compris que pour vendre du vin, il fallait savoir bien conditionner ses produits mais aussi valoriser son outil de production. Enfin, il a appris qu'être dirigeant d'une petite entreprise, c'est savoir endosser des responsabilités parfois contraignantes.

L'analyse de l'ensemble de ces données sur l'apprentissage de Jacques B., a finalement fait apparaître la relation étroite qui existe entre les étapes de son processus d'apprentissage et les critères d'émergence de la stratégie d'innovation, qu'il a impulsée et que nous aborderons au paragraphe 2.1.3 suivant.

### 2.1.3 Le processus d'apprentissage collectif provoqué par le dirigeant

#### 2.1.3.1 L'impact du caractère charismatique de leadership du dirigeant sur l'apprentissage de la Cave

Le fait que Jacques B. délègue aux employés de la Cave la suite des projets à réaliser comme le nettoyage de la Cave, la norme et certification ISO 9000, les prémices de la norme 14000, la création des marques, la modification des assemblages, etc. entraîne également une nécessité d'apprentissage pour ces acteurs. Ils vont devoir se remettre en question pour s'adapter à ces nouvelles situations.

Si Jacques B. a su déléguer ses idées-projets, c'est parce qu'il dispose d'une image de leader au sein de la profession que ce soit au niveau local, départemental, régional voire national. Grâce à ses réseaux sociaux professionnels, il dispose la plupart du temps d'informations avant même qu'elles ne soient diffusées aux fédérations et syndicats. Il a aussi compris que grâce à son pouvoir physique (sa stature) et charismatique (son timbre de voix, son regard, son attitude d'écoute des autres) il peut construire, nouer, des relations humaines (Senk P. *in* Mintzberg, 2006). L'autre élément important, lié à son caractère, est qu'il sait prendre le temps de s'intéresser aux personnes qui l'entourent. Il n'a donc jamais hésité à stimuler des échanges réguliers et individuels au cours de déjeuners ou d'échanges personnels (éléments d'entretiens du Maître de Chais, de la comptable, 2013 ; Goleman et *al.*, 2006). C'est tout cet ensemble qui confère à Jacques B. une autorité naturelle et légitime.

**Encadré n° 12 : Verbatims du dirigeant (JB, 2011, 2012, 2013)**

- « *Il faut savoir tisser une toile relationnelle* »,
- « *J'observe beaucoup, j'écoute beaucoup les autres, chaque individu dispose en lui de richesses* »,
- « *J'ai eu beaucoup de chance de rencontrer R. Comoli et A. Morel, ces deux hommes m'ont appris de nombreuses choses au niveau de la nature humaine et dans le domaine de la viticulture* »,
- « *J'ai une bonne mémoire, j'écoute beaucoup, je m'entoure de gens professionnels* »,
- « *Je fais confiance, je délègue* »,
- « *J'ai accepté tous ces mandats parce que j'avais un projet pour la Cave, et chaque fois que le projet s'étoffait un peu plus, ils me faisaient confiance...* »,
- « *Ma préoccupation, en tant que Maire, est de protéger les agriculteurs et l'agriculture locale* »,
- « *Ma motivation réside dans la satisfaction de l'intérêt général* »,
- « *Il faut penser à travailler avec des jeunes pour davantage se projeter dans l'avenir* »,
- « *Je continue à transmettre des idées à la Cave* ».

(Source : d'après les éléments d'entretiens de 2010 à 2013)

Enfin, si Jacques B. a réussi à déléguer, c'est qu'il trouve toujours les outils et moyens pour aider ses collaborateurs à avancer, eux-mêmes, par le biais de formations individuelles (financées par la Cave, attestations de stage du Bureau Veritas, 1997<sup>85</sup>). Avec la mise à

---

<sup>85</sup> Il s'agit ici de formation à l'audit interne de messieurs Maurin P., Brun Y. (membres du Conseil d'administration) et Andrieu JL (Maître de Chais)

disposition d'un consultant, il a permis de maintenir une dynamique d'acquisition et de pratique de la norme (consultant était financé par la Cave).

Le choix de Jacques B. d'utiliser un système de management par la qualité, a permis d'élaborer une stratégie d'innovation propre à la Cave, car adaptée à son contexte économique et son histoire passée. Ce mode de gestion a aussi participé à la structuration organisationnelle de la Cave, par le constat régulier (tous les ans) de l'avancée de ses projets et de la remise en cause (tous les deux ans) de la situation économique de la firme.

D'un point de vue managérial, l'adoption de ce genre de méthode a facilité la progression professionnelle de chacun des collaborateurs de l'entreprise (éléments d'entretiens de Jacques B. et des acteurs pivots, 2011 à 2013). Aucun des *actifs* de l'entreprise ou des membres du Conseil n'est resté insensible à l'évolution de la Cave. Avec ce moyen, Jacques B. a également eu la possibilité de repérer les particularités de l'entreprise et de ses acteurs, celles qui lui ont servi à concevoir le futur de l'entreprise par « *une savante alchimie entre tradition et innovation* » (Saloff Coste et al., 2006).

L'ensemble des éléments de cette réflexion, nous permet de conclure que l'aspect « naturel » de leadership de Jacques B., a été renforcé par la manière dont il a su gérer, tout au long de sa gouvernance, les relations humaines (Senk P. 2013 ; Goleman et al., 2006), celles inhérentes à ses différents réseaux sociaux et celles internes à la Cave.

C'est grâce à ce style de leadership qu'il s'est forgé, que Jacques B. a déclenché, en même temps que le sien, l'apprentissage organisationnel de la Cave (Ceccaldi, 2012). D'un point de vue stratégique, nous pouvons dire qu'il a misé sur le capital humain pour faire évoluer la situation de la Cave. Il n'a pas hésité à fonder son action managériale sur la combinaison « stratégie-structure » mais, conscient des richesses que peut détenir un individu (*verbatim*, 2012). Il a volontairement intégré la gestion et le développement du capital humain à travers un management de la connaissance<sup>86</sup> (Aliouat B. et al., 1999) qu'il a organisé autour de la norme qualité ISO. Il a par ce moyen construit un objectif commun à la Cave. Il a par cette forme de management valorisé le patrimoine humain passé et présent, et projeté une autre vision de l'entreprise (Isckia, 2008).

---

<sup>86</sup> Ou « knowledge management ». D'après Aliouat B et al. (1999) la gestion de la connaissance a pour objectif le partage d'expérience et de savoir.



### 2.1.3.2 L'impulsion de l'apprentissage individuel du dirigeant sur l'apprentissage global de la Cave

Nous déroulons maintenant, le système d'apprentissage qui s'est mis en place pendant et après l'intégration de la norme ISO 9000, au sein de la firme. Jacques B. a souhaité l'utiliser comme système de fonctionnement général de la Cave. Deux versions, 9002 et 9001, seront mises en œuvre et donneront onze certifications (de 1998 à 2009). Nous constaterons également sur ce paragraphe, combien un événement de cette envergure peut générer de réactions de la part des salariés mais aussi des membres du Conseil d'administration. Le changement ne laisse personne insensible. Ce sont ces réactions et l'assimilation de leurs expériences vécues dans le cadre de cette normalisation, qui ont participé à l'élaboration et la dynamisation du processus d'apprentissage collectif (Aliouat B. et *al.*, 1999).

#### a) Le rôle de la normalisation ISO 9000

Dans les années 90, les facteurs qui déclenchaient le choix de retenir ou pas ce genre de norme au sein d'une firme, comme nous l'avons vu sur notre partie théorique (paragraphe n° 2.3 de la section 2), émanent essentiellement du contexte commercial de l'époque.

Nous retrouvons en amont de cet apprentissage collectif, le fonctionnement individuel et personnel de Jacques B., qui comme le dit Weick (2005), a donné du sens aux problématiques issues du contexte commercial de l'époque et de sa vision stratégique de la Cave (Marchesnay, 2013, Julien, 2011, Verstraete, 1999). Ces choix stratégiques l'ont ensuite aidé à formaliser de nouvelles motivations, responsables de l'évolution de la firme (éléments d'entretiens de Jacques B. 2011, 2012 ; et du Vice-président, 2012 et du Consultant, 2012).

C'est donc bien Jacques B. qui a été à l'initiative de cette méthode. Il l'a pensée comme il nous l'a expliqué, et a cherché auprès du conseil régional une collaboration pour disposer des meilleurs accompagnateurs et certificateurs de l'époque : l'ICV et l'AFAQ-AFNOR<sup>87</sup> (éléments d'entretiens de Jacques B. 2013).

Puis, il a avec le correspondant régional (Anne Arrighi), un consultant (Target 9000, recommandé par le conseil régional), le Maître de Chais et un agriculteur issu du terrain (c.à.d. les vignes) « *fait vivre la norme* », comme il dit (2013). Tous les mois, ils préparèrent

---

<sup>87</sup> Institut Coopératif du Vin (ICV) – AFAQ-AFNOR institut de certification des normes ISO.

ensemble un dossier soit, de présentation soit, de suivi pour le Conseil d'administration de la Cave (éléments d'interview de Jacques B. ; PV des conseils d'administration de 1997). C'est d'ailleurs au cours de ces présentations, de ces échanges que Jacques B. explique, traduit, interprète (Abittan & Assens, 2011 ; Mintzberg, 2004-06, Casson, 1991), argumente le bien-fondé du choix retenu de cette normalisation auprès des membres-coopérateurs. Le Conseil accepte le projet et valide le montant de sa réalisation, soit environ 60 000 francs (en 1995). Cela correspond à un double accompagnement effectué à la fois par les bureaux de l'ICV et Veritas (CR du CA du 6 avril 1997).

Au cours des échanges avec Jacques B., celui-ci nous confie qu'une fois qu'il a l'idée et qu'il sait ou connaît, grâce à ses réseaux professionnels (Chiffolleau, 2004), où trouver les moyens de la mettre en œuvre, il évoque le sujet d'abord avec les employés de la Cave, ceux susceptibles d'en être les acteurs, avant même de le présenter aux membres du Conseil d'administration (éléments d'entretiens de Jacques B., 2012). Certaines fois même, nous explique Jacques B., les prémisses du projet étaient déjà intégrées à la Cave grâce à la participation des employés.

Lors de la mise en œuvre de la norme ISO 9000, tous les acteurs de la Cave ont été intégrés au projet. Chacun a eu sa part de formalisation des pratiques et travaux qu'ils faisaient au quotidien. Il leur a fallu les consigner par écrit. Les membres du conseil eux aussi y ont participé. Certains (PV<sup>88</sup> du CA du 6 novembre 1997) se sont même proposés pour suivre le processus d'accompagnement constitué de vingt-quatre journées en vue de l'audit blanc (PV du CA du 27 mars 1997), qui s'est déroulé la première fois sur toute l'année 1997.

Ce processus a aidé la Cave à établir un diagnostic de sa situation « réelle » et dans son ensemble (de l'outil de fabrication en passant par les ressources humaines, puis les apports, les assemblages, la vente, etc.) (*verbatim* du Consultant, 2011). Il a aussi facilité la conception d'axes stratégiques, dont l'objectif était de pratiquer « la qualité » à chaque niveau de la Cave (PV du 12 février 1997 au 10 novembre 1998 et récapitulatif de la revue de direction, document d'enregistrement de l'assurance Qualité, du 17 novembre 1997). C'est ainsi qu'ont été pensés : l'amélioration de la vente des vins, le développement de contrats avec les négociants/courtiers, le choix d'investissements technologiques, l'organisation des vendanges, la construction d'un bureau administratif, l'embauche de personnel (traçabilité et

---

<sup>88</sup> PV est l'abréviation retenue sur ces travaux de procès-verbal de Conseil d'administration(CA).

sélection parcellaire), les stratégies commerciales à déployer, la gestion de la lutte raisonnée ou la création de marque, etc.

L'objectif de la formalisation de ces tâches est d'établir pour la Cave et ses acteurs (que ce soient les membres du CA le dirigeant ou les hommes de cave) un processus qui, une fois validé, aura deux ans pour mettre en place ou améliorer des projets et bénéficier de la certification. Ces objectifs sont décidés en Conseil d'administration après bien sûr consultation des employés. Nous retrouvons encore ici le rôle d'intermédiaire et de porte-parole (Julien & Marchesnay, 2011 ; Abittan & Assens, 2011 ; Salançon et *al.* 2009) dont Jacques B. a dû faire preuve pour la réussite, pendant onze années, de ce système de management par la qualité.

#### b) Les réactions, attitudes des acteurs pivots

Le fonctionnement d'une Cave coopérative se déroule en deux temps : le temps des vendanges qui dure trois mois (septembre à novembre) puis, le reste de l'année. Pour un dirigeant, cette cadence n'est pas simple à gérer, humainement et structurellement, car durant cette période des vendanges il faut que tout le monde soit actif, prenne part aux multiples tâches qu'elles entraînent, et ne pas compter ses heures. C'est à cette occasion, que nous avons pu observer les axes stratégiques : de traçabilité, de gestion des ressources humaines et de sélection des matières premières de qualité, déployés par la norme sur l'ensemble de la Cave. Nous avons également apprécié la manière dont les acteurs se sont approprié les lignes managériales consignées par la norme ISO 9000. Après, nous avons repéré certaines des étapes de l'apprentissage organisationnel, comme les ont décrites Aliouat et *al.* (1999). Dans le cadre des méthodes de gestion par la qualité, ces mêmes auteurs précisent que ce type de management favorise une formalisation des processus. Mais, *a contrario*, il génère des comportements de défense voire de rejet par ces mêmes acteurs. C'est ce que nous avons pu vérifier et que présentons, ici, au fil des paragraphes qui vont suivre.

Au cours des différentes étapes du déploiement de la norme, chaque agent a dû remettre en question ses pratiques, ses routines, nées d'un précédent contexte, plus traditionnel, du temps de l'ancien président (21 ans de gouvernance). Les époques n'étaient pas les mêmes, et la politique de cet homme était davantage paternaliste, d'après Jacques B. (2012). C'est à cette occasion, que **le Maître de Chais** et un des membres du Conseil

d'administration, ont sollicité respectivement, auprès de Jacques B., une formation, et sont devenus le moteur de la mise en œuvre de cette normalisation.

De 1998 à 2009, des hommes et des femmes se sont succédés sur les différents postes de la Cave. L'actuel Maître de Chais a expliqué (éléments d'entretiens 2011, 2012) que le suivi des procédures et la volonté de maintenir la norme ISO ont toujours fait partie des prérogatives de chacun des acteurs de la Cave. Même s'il concède qu'à son arrivée, en 2004, le système n'était plus utilisé comme méthode managériale, et paraissait ne plus suffire à encadrer les nouvelles problématiques de la Cave.

Pour cet acteur, le fait qu'il y ait la norme ISO 9000 comme système de management lui a enseigné plusieurs points : d'abord le rôle et le poids d'un Conseil d'administration sur une coopérative (il n'avait travaillé précédemment que dans des caves privées), puis la nécessité de la présentation orale, par ses soins, du suivi des cahiers des charges de la norme auprès des administrateurs. Ensuite, il a approfondi ses connaissances sur la normalisation (9000, 14000, 22 000 et SD 26000). Il la juge adaptée au secteur vinicole pour plusieurs raisons : elle donne un cap à l'entreprise et à la production « amont » ; elle formalise les procédés de fabrication ; elle facilite l'implication des employés et leur évolution notamment par la formation qu'elle suscite ; et surtout, elle aide à suivre et à gérer les évolutions de la législation. Il prend comme exemple la protection de l'environnement et ce qu'elle va modifier sur l'élevage des cépages.

Le Maître de Chais précise qu'il est, d'après le profil de son poste, responsable de la charge et du suivi de la norme 9000 pour l'ensemble de la Cave. C'est lui, le principal intéressé dans ce système normatif, il doit donc savoir le maîtriser.

Sur un autre plan, celui-là moins enthousiaste, il nous apprend que la norme engendre une surcharge de travail pour les employés. Il dit aussi que le Conseil d'administration a souvent ralenti son déploiement parce que les coopérateurs ne s'entendent jamais vraiment sur les objectifs à mener par la Cave, car ils pensent essentiellement à leur profit personnel.

Il n'hésite pas à nous dire que la Cave a employé la norme ISO 9000 davantage comme un moyen marketing et de valorisation auprès des acheteurs, que comme un véritable outil managérial de gestion pour la Cave et le Caveau (éléments d'entretiens, 2011, 2013). Il pense que c'est fort dommageable. Pour lui, ce système participe vraiment à l'amélioration, et c'est ce qu'il faut pour disposer d'un vin de qualité et stimuler l'innovation.

Apparemment, l'apprentissage du Maître de Chais *via* la norme lui a fait prendre conscience de l'importance des coopérateurs dans le fonctionnement d'une cave et de la nécessité de modifier les statuts de la coopérative. Dans un document rédigé par ses soins, il communique, en février 2011, au nouveau président deux scénarii d'avenir pour la firme. Le premier, la Cave reste indépendante, le second, la Cave fusionne avec une autre cave. Ces deux projets, détaillés sur le fond, pourraient être suivis par la Cave pour amorcer cette nouvelle gouvernance. En fait, ce changement de présidence inquiète beaucoup le Maître de Chais. Il craint pour l'avenir de l'entreprise et le sien... trop habitué peut-être au tempérament entrepreneurial de Jacques B., il est dorénavant préoccupé par la vision trop « comptable » du nouveau gestionnaire.

En proposant les deux scénarii, le Maître de Chais espère attirer l'attention du nouveau président en lui proposant des axes d'évolution pour la Cave. D'un côté (si elle fusionne), il faut envisager des modifications au niveau de la structure organisationnelle (puisqu'il y aurait deux caves, double personnel, etc.) de la Cave, ainsi qu'au niveau du Conseil d'administration (faire changer les mentalités des adhérents). Ses idées concernent aussi bien les apporteurs-coopérateurs que le système de gouvernance qui doit être modifié. À son avis, les techniques de commercialisation des produits et marques doivent être modernisées, et le niveau de qualification du personnel doit être relevé. C'est pourquoi, il propose que les conseils d'administration soient plus ouverts aux partenaires de la Cave. Il entend par partenaire : le négoce, la banque, les commerciaux etc., en fait ce sont certains membres du réseau professionnel de la Cave. Mais dans ce cas, il faut que la Cave décide plusieurs changements comme d'augmenter les volumes de jus de raisin tout en maintenant la qualité, ou de respecter les normes des marchés. Son idée repose sur une stratégie « haut de gamme » consolidée par « une marque forte », qui permette de se positionner sur de nouveaux marchés. Selon l'autre projet (la Cave reste indépendante), le Maître de Chais propose d'orienter la Cave sur des projets d'œnotourisme qui valorisent ainsi l'architecture du site et attirer de nouveaux clients : les touristes. Il envisage dans ce second cas, le changement de statut « *pour devenir une entreprise pluriactive* ». Cela permettrait de multiplier les activités comme l'ouverture d'un restaurant, ou l'aménagement de salles de réunion qui facilitent l'organisation d'exposition ou de réceptions de mariages. Son objectif est de « *générer un flux de clientèle important pour écouler au minimum 50 % de la production par la vente au détail* ».

Il semble que ce Maître de Chais n'ait pas seulement appris l'utilisation de la normalisation, mais il a aussi pris conscience de la nécessité de la mise en œuvre « régulière »

de l'innovation, au niveau de la Cave, pour pérenniser l'activité de l'organisation. Même si les modifications organisationnelles qu'il propose de développer ont déjà été réalisées sur le secteur viticole et en région, son idée de réformer, de transformer le statut coopératif, serait dans ce cas pour la filière, une innovation « radicale », et pour le monde paysan, une métamorphose.

D'après ses propos et réflexions écrites, le Maître de Chais a aussi compris la force des réseaux professionnels puisqu'il souhaite faire participer aux conseils d'administration (car c'est l'organe décideur) de potentiels partenaires touristiques. Enfin, il sait que c'est grâce à ses réseaux personnels : professionnels et familiaux qu'il construit et dynamise, dit-il, qu'il a pu disposer de nombreuses informations pour évoluer sur son métier d'œnologue et sur la voie de gestionnaire d'une Cave (éléments d'entretiens du Maître de Chais, 2011, 2012). Peut-être a-t-il quelques velléités d'accéder officiellement à des fonctions managériales... cette fois, en tant que directeur<sup>89</sup>.

En ce qui concerne le **Consultant Target 9000**, c'est son implication dans la mise en œuvre technique de la norme, et sa participation à l'activité de production de la Cave ainsi qu'aux réunions du Conseil d'administration, qui lui ont appris ceci :

- le fonctionnement d'une cave coopérative,
- l'esprit du coopérateur-adhérent,
- l'élaboration d'une stratégie innovante sur le secteur de l'agriculture.

Certaines des actions innovantes comme la formalisation de la traçabilité ou la norme ISO 14000, par exemple, ont été pensées et conçues avec l'aide du Consultant.

Par le biais de la norme ISO 9000, le rôle du Consultant a été de soutenir les acteurs de la Cave dans la création d'une organisation interne, et de les aider à mettre en place une stratégie *via* un Système de Management par la Qualité (SMQ), qui prenne en compte la sécurité et la gestion de l'environnement.

Une fois accepté par l'ensemble des employés de la Cave, le fait que le Consultant soit présent régulièrement (deux fois / mois) dans toutes les activités de la firme, vendanges comprises, a favorisé la confiance et les échanges.

---

<sup>89</sup> C'est la seule fonction managériale à laquelle il peut prétendre puisqu'il n'est pas producteur, vigneron.

De ces échanges est né un apprentissage, réciproque, qui a modifié les connaissances du Consultant en termes de gestion, de processus de vinification, d’appréhension du monde vitivinicole et de perception du marché du vin. De son côté, la Cave a appris la rigueur administrative, la planification et le suivi de la réglementation, et la prise en compte des ressources et capacités humaines. Les membres du Conseil d’administration, quant à eux, ont vécu l’apprentissage de la norme, par le fait qu’ils ont été sensibilisés et informés notamment au métier de caviste qu’ils ne connaissent pas (éléments d’entretien du Consultant, 2011).

L’apprentissage généré par le Consultant est un apprentissage *collectif*. Nous pouvons aussi dire *organisationnel* suivant le fil de notre développement, mais il a aussi été *individuel*. Des relations directes se sont tissées avec d’une part, le Maître de Chais et d’autre part, le dirigeant (éléments communs d’entretiens des acteurs pivots 2011, 2012).

Avec le quatrième acteur pivot, **le vice-président**, qui est aussi employé<sup>90</sup> de la Cave pendant les vendanges, l’apprentissage s’est effectué seulement de manière individuelle du fait de sa contestation systématique.

Dès nos premiers échanges, il a rejeté la notion de développement durable, le choix de la normalisation ISO, l’ensemble des actions innovantes engagées par le dirigeant sur ces vingt-trois années. Au sein du Conseil d’administration, il dit être le seul à toujours voté « contre » toute idée ou proposition du dirigeant car il n’accepte pas que la Cave dépense l’argent des coopérateurs-adhérents.

Nous constatons que l’apprentissage développé par le dirigeant, lors de l’intégration de la norme, a été décliné à l’ensemble des acteurs de la Cave. Qu’il s’agisse des membres du Conseil d’administration ou des employés, chacun d’entre eux s’est remis en question, a reconsidéré ses routines (puisqu’elles ont été formalisées grâce à ce système) et a cherché de nouvelles informations par l’intermédiaire de ses réseaux personnels. Comme nous l’a dit le Maître de Chais, la normalisation est un système qui engendre l’implication de tous (éléments d’entretiens 2011). Même les opposants comme le Vice-président, ne sont pas restés à l’écart, ils ont toujours posé beaucoup de questions lors des conseils (éléments d’interviews de Jacques B. 2011, 2012), et ont entrepris des recherches *via* leurs réseaux, pour bien

---

<sup>90</sup> Chargé des approvisionnements

comprendre en quoi consistent la norme et ses corollaires (éléments d'entretiens du vice-président 2011, 2012).

Finalement, c'est peut-être grâce à ce frein systématique en la personne du vice-président, qu'apprentissage et stratégie ont pu se développer selon un équilibre innovant.

### 2.1.3.3 La modélisation de l'apprentissage collectif ou roue de l'apprentissage

#### a) Éléments de contexte

Très vite, au cours de nos différents passages et entretiens, nous avons compris qu'un système relationnel s'était organisé, indépendamment du profil des personnes qui ont occupé ou occupent les postes. C'est ce système social propre à la Cave, qui a ensuite ordonné puis, stimulé l'apprentissage organisationnel.

La suite de l'analyse des données s'est appuyée d'une part, sur la conception systémique de l'apprentissage de Fillol (2004) et d'autre part, sur le principe de « la roue de Deming » exposée par Tarondeau & Hutin (2006) et exploité, entre autres, par Moen et Norman (2006). Grâce à notre cas d'étude, nous avons effectivement vérifié que l'apprentissage d'une organisation peut se définir comme la somme des apprentissages individuels (Fillol, 2004), par le fait même de la nature émergeant d'une action ou intention collective (Macombe, 2009). Celle-ci génère effectivement une capacité collective à apprendre qui, elle-même, par la suite, devient responsable de la transformation de la connaissance. En ce sens, le mécanisme illustré par ce cas nous aide à mieux conceptualiser l'apprentissage organisationnel décrit par Fillol (2004) et Argyris & Schön (2002).

De plus, la recherche de « la qualité » fait apparaître la notion de progrès continu, comme le symbolise la succession des quatre axes (ou rayons : Plan – Do – Study – Act) mobilisés dans le mouvement circulaire et perpétuel de la roue de Deming (Tarondeau & Hutin, 2006 ; Moen et Norman, 2006). C'est ainsi que nous avons pu concevoir la modélisation du système d'apprentissage propre à la petite coopérative de Beaucaire (*cf.* figure n° 9).



Nous avons établi cette représentation à partir des connaissances et compétences individuelles consignées (sous forme de cartes mentales ou heuristiques) par les différents acteurs de la Cave. Puis, en remontant les étapes de la norme ISO, à l'aide des routines statiques (c.à.d. réplication des tâches antérieures) et dynamiques (c.à.d. expérimentation de nouveaux produits) (Isckia, 2008) rapportées par les acteurs pivots, nous avons compris que le système de normalisation avait en fin de compte, centralisé tous les projets et activités de l'entreprise.

Cela a eu pour effet de susciter de nouveaux apprentissages, cette fois communs, comme : les modifications techniques de la Cave qui ont impacté son entretien et la macération du jus de raisin, la création de la marque la « Belle pierre » qui a fait évoluer les assemblages de jus de raisin, amélioré la qualité du vin, ou le conditionnement et les techniques de commercialisation qui ont participé à la renommée du précieux nectar (nombreuses médailles, vin officiel au Sénat, etc.).

Chacun des acteurs a dû, à chacune de ces nouvelles actions pour la Cave, améliorer ses connaissances et pratiques personnelles. L'existence de la norme a ensuite, transformé ces apprentissages individuels en « *procédures opérationnelles standardisées* », c'est-à-dire des routines (Hedberg, 1981). Ce sont elles qui, petit à petit, ont élaboré l'apprentissage organisationnel de la firme suivant l'idée suivante : « *les résultats de l'apprentissage individuel doivent être intégrés dans la mémoire organisationnelle pour qu'on puisse parler d'apprentissage organisationnel* » (Isckia, 2008 ; Argyris & Schön, 2002). Par son fonctionnement, la norme a donc centralisé puis unifié l'ensemble de ces apprentissages individuels. Au-delà des cahiers de procédures, tous ces acteurs se sont retrouvés à confronter leurs informations et pratiques ou à les échanger, au cours de participations communes (briefings Cave, réunions du Conseil d'administration, etc.). Ces dernières, en impliquant l'ensemble des acteurs internes ou externes à la firme (Nonaka & Takeuchi, 1986), ont finalement créé un apport commun.

Nous comprenons qu'il est question, ici, essentiellement d'apprentissage en « *double boucle* », En effet, les acteurs ont souhaité par ce procédé obtenir de nouveaux résultats en atteignant des objectifs. Ceux qu'ils ont, eux-mêmes, fixés dans le cadre de la norme Iso. Même si dans leur finalité, ces objectifs maintiennent et renforcent les tâches traditionnelles de l'activité d'une cave coopérative, les méthodes de réalisation, elles, sont entièrement nouvelles pour l'ensemble des participants et viennent bouleverser le fonctionnement de la Cave (Argyris & Schön, 2002).

En un même temps, nous avons découvert que le suivi de ces procédures de management par la qualité, avait créé des routines par le seul fait de consigner, par écrit, les tâches effectuées par les acteurs, comme de noter les jours de nettoyage et d'entretien des bâtiments et cuves par les hommes de cave, ou les différentes étapes de maturation des jus par le Maître de Chais. La Cave a de cette façon disposé de connaissances, et ensuite développer de nouvelles compétences. Nous sommes bien dans le cas décrit par Isckia (2008), où routines, règles et procédures permettent d'ancrer l'apprentissage organisationnel. C'est de cette manière que s'effectue « *le passage de l'individuel au collectif mais aussi du tacite à l'explicite* ». En fait, chaque organisation met en œuvre son propre processus de création de la connaissance (Isckia, 2006 ; Nonaka & Takeuchi, 1995). Puis, comme le stipule Lorino (2001), nous remarquons que c'est à partir de ce « *système d'action collectif* », que nous avons réussi à définir une « *qualité organisationnelle* » qui, sur notre cas, se caractérise par « *Il faut avoir un seul discours pour tous* », « *je fais confiance, je délègue* » *verbatim* du dirigeant.

Nous pouvons également envisager à partir de l'attitude « innovante » du dirigeant, cette fois encore, un apprentissage organisationnel en « *double boucle* » à cause notamment de ses micro-actions répétées ou stratégie « par à-coups » (*verbatim* du vice-président, 2013). Celles-ci demandent systématiquement de nouvelles implications individuelles et organisationnelles, et semblent modifier stratégiquement le cadre d'exercice de la Cave (Fiol & Lyles, 1985 ; Duncan, 1974 ; Dogson, 1993 ; cités par Leroy, 1998).

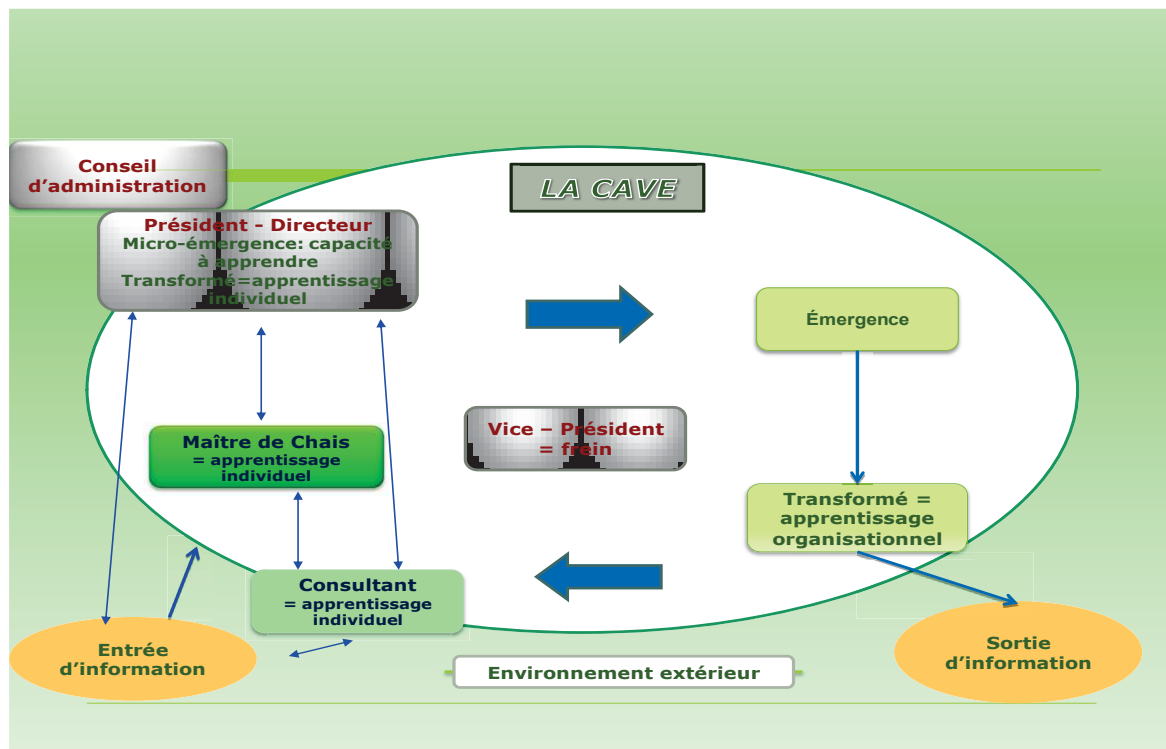
Toutefois, l'analyse finale des données montre, qu'après vingt-trois ans de cette gouvernance, le cadre stratégique de la firme n'a pas entièrement évolué comme l'avait prévu le dirigeant. Cela est essentiellement dû à la lourdeur du système coopératif (éléments d'entretien de Jacques B. 2011 à 2013)

#### b) La roue de l'apprentissage

À l'aide de cette modélisation intitulée : « roue de l'apprentissage », nous décrivons le moteur qui lance, entraîne, dynamise le concept d'innovation à partir des capacités de l'organisation (Ceccaldi, 2012). C'est de cette façon, que nous avons pu appréhender le système d'apprentissage d'une cave coopérative.

Nous avons remarqué que si l'apprentissage organisationnel s'élabore principalement en « double boucle », comme nous l'avons évoqué précédemment, c'est parce que la somme des apprentissages des acteurs modifie à chaque fois les valeurs directrices de la stratégie structurée par le dirigeant (Argyris & Schön, 2002, 1978). Mais c'est également, l'attitude du dirigeant qui, en réajustant à chaque fois la vision de son projet d'entreprise, procède à un jeu d'« essai-erreur » qui va modifier chacune des étapes du déploiement stratégique. Une nouvelle idée surgit, un nouveau projet prend forme tout comme l'y invitent les axes des cahiers des charges de la norme ISO.

Figure n° 9 : La roue de l'apprentissage



(Source : à partir des éléments de Fillol, 2004)

C'est grâce à Amabile (1996), que nous avons pu refermer la boucle générale en précisant l'influence de l'organisation, notamment à travers le travail quotidien réalisé au sein de la firme, sur l'apprentissage individuel (comme nous l'indiquons sur la figure n° 9, en bas à droite). Toutefois, les éléments de notre analyse ont fait ressortir, à cause notamment de ce contexte d'innovation, une « boucle vertueuse d'apprentissage ». Celle-ci « rend difficile la séparation nette entre les différents apprentissages » car elle intègre nécessairement les

relations avec l'individu, celles avec l'organisation, ainsi que celles avec le territoire (Loup & Paradas, p. 324, 2005) favorisées par les différents réseaux professionnels. C'est pourquoi, à ce niveau de notre analyse, nous avons retenu que la transformation des connaissances s'élabore d'abord à un niveau individuel. Puis, ses nouvelles connaissances se déclinent en un apprentissage collectif qui, avant d'être organisationnel, peut à son tour générer un nouvel apprentissage individuel, comme l'ont étudié par exemple Fillol (2004) et Amabile (1996),

La disposition des différents acteurs-pivots, est aussi représentative de leur degré d'implication dans le fonctionnement de la Cave. C'est ainsi que nous avons positionné le dirigeant (président-directeur) à cheval sur l'organisation, car il est à la fois le porte-parole du Conseil d'administration et le gestionnaire / manager de la Cave (= originalité du cas). Il en est de même pour le Consultant qui tient le rôle de conseiller en interne mais, reste indépendant du fonctionnement de la Cave en disposant de sa propre entité. Nous avons souhaité situer le Conseil d'administration à l'extérieur de la Cave, car ses activités sont externes au fonctionnement de la firme, et même s'il est à la fois fournisseur et décideur dans ce genre de structure coopérative, il n'en est pas moins force de proposition.

Les flèches (colorées en bleu dans la version électronique), sont destinées à présenter le sens de la circulation de l'apprentissage. Individuel dans un premier temps, il se transforme ensuite en apprentissage organisationnel parce que les connaissances acquises ou modifiées sont internes à l'organisation, et correspondent à des projets développés pour le devenir de la Cave. Nous constatons, tout comme Fillol (2004), que ces apprentissages individuels se cumulent. C'est d'autant plus évident avec le suivi de l'intégration de la norme ISO, et des projets qui lui sont rattachés. Nous avons bien vu que c'était la somme des connaissances et des échanges (Loup & Paradas, 2005) entre ses acteurs-pivots, qui ont généré la certification finale.

Le dernier point qui donne tout son sens à cette roue de l'apprentissage, réside dans le fait que l'apprentissage organisationnel va à son tour stimuler les apprentissages individuels de chaque acteur. Sur la figure n° 9, cette idée est symbolisée par la flèche bleue de retour. C'est ainsi qu'une fois bouclé, le système relance la dynamique de cette roue... qui maintiendra ou accompagnera l'acquisition de nouvelles connaissances.

Ces différents éléments d'analyse sur l'apprentissage collectif par projet, déroulés selon la norme ISO 9000, nous apprennent que ce modèle d'apprentissage se rapproche du principe de « l'incrémentalisme logique ». Effectivement, il concède aux principaux acteurs le constat qu'ils « *tirent tous ensemble dans le sens d'une stratégie ayant sa finalité* » (Mintzberg, 2009). C'est ainsi, que nous l'avons aussi compris à travers l'étude de ce système d'apprentissage.

Notre travail nous amène à conclure, qu'une stratégie d'innovation de modèle « tourbillonnaire » (Akrich, Callon, et Latour, 1988) sur la TPE, s'accompagne nécessairement d'un apprentissage par interactions (= une spirale d'interaction entre connaissance tacite et explicite, Nonaka, 1995). Nous pouvons aussi qualifier de « tourbillonnaire » ce processus d'apprentissage, mais à condition qu'il soit encadré par le dirigeant et un système de management tel que le conçoit, par exemple, une norme ISO 9001 (Debeche, 2009 ; Isckia, 2008).

Sur ce paragraphe, nous avons analysé le processus d'apprentissage qui s'est développé sur toute la durée de cette longue gouvernance. Nous avons pu observer que le personnage de dirigeant de petite Cave coopérative intervient aussi, sur l'apprentissage de la connaissance nécessaire à la mise en œuvre d'actions innovantes.

Nous avons mis en exergue l'existence d'apprentissages individuels, ceux des acteurs. Puis, grâce aux acteurs-pivots, nous avons déterminé que leurs apprentissages individuels se transformaient en apprentissage collectif, et qu'ensuite celui-ci, par ses caractéristiques et son fonctionnement, générerait l'apprentissage organisationnel propre à la Cave.

Nous nous sommes permis de nommer ce système selon l'intitulé « roue de l'apprentissage » à cause de ses composants et de son organisation. Mais aussi pour son rôle moteur dans le déploiement et la dynamisation d'une stratégie d'innovation.

Nous en avons conclu, qu'une stratégie de ce type ne peut se révéler qu'à condition d'avoir un dirigeant de style « entrepreneur », et l'implication (volontaire ou non) de tous les acteurs de la firme.

## Conclusion du 2.1.

C'est en étudiant le processus d'apprentissage du dirigeant et ses corollaires sur les autres acteurs de l'entreprise, que nous avons compris comment émergent les projets qui façonnent une stratégie d'innovation, au sein d'une petite organisation.

Le processus de formation de la stratégie apparaît alors principalement comme un processus d'acquisition de la connaissance (Debeche, 2009). Nous pouvons même dire plus justement, qu'il s'agit d'une « *accumulation de connaissances* » (Sammut, 2003).

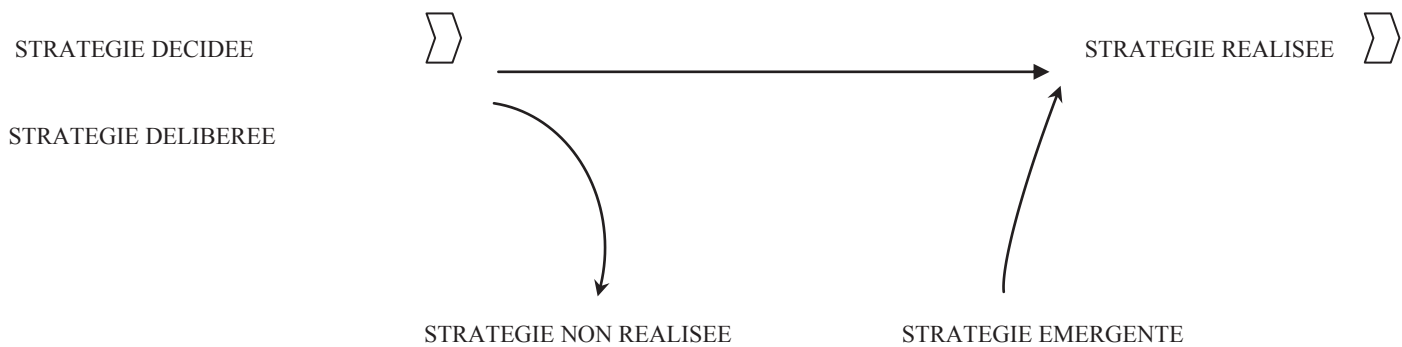
De ce fait, nous sommes en droit de nous interroger maintenant sur les particularités de la stratégie menée, et d'essayer d'en analyser les caractéristiques. C'est ce que nous proposons de faire sur la suite de ce développement. Cependant, nous ne devons pas perdre de vue le fil conducteur de notre étude qui est le comportement « apprenant » du dirigeant et des acteurs-pivots. Tout particulièrement celui du dirigeant qui, conscient de devoir sans cesse faire évoluer ses connaissances, s'est mis en condition d'écoute, d'attention et de confiance lors de ses nombreux échanges (Sammut, 2003 ; *verbatim*s recueillis de 2011 à 2013). Si « *Apprendre, c'est, de jour en jour, s'accroître.* » (Lao-Tseu in Sammut, 2003), c'est ce que nous avons tenté d'évaluer sur l'ensemble de ce paragraphe 2.1.

## 2.2. Une stratégie essentiellement conduite par le dirigeant

Mener une stratégie signifie que des objectifs ont été décidés, et que des actions vont être déployées pour atteindre les buts fixés. Toutefois, et comme nous allons le voir sur ce nouveau paragraphe, la mise en œuvre d'une stratégie génère de nouvelles problématiques et demande certaines initiatives. C'est pourquoi, « *toutes les stratégies ne sont pas nécessairement construites et délibérées* » comme le font remarquer Thiétart & Xuereb (2009).

À partir de l'analyse de notre cas, nous avons observé la formation d'une stratégie qualifiée de « réalisée ». Conçue sur les bases d'une stratégie « décidée ou désirée » la stratégie s'est transformée, modifiée selon certaines étapes dites : planifiées ou « délibérées », inattendues ou « émergentes » (*ibid.*), comme le décrit le schéma n° 10, ci-après.

**Figure n° 10 : Formation d'une stratégie d'entreprise**



(Source : inspirée de Thiétart & Xuereb, 2009 et Mintzberg et Waters, 1985)

Le propre d'une stratégie est de se modifier au fil de son déroulement, de se transformer « *dans le courant des décisions* » (Mintzberg & Waters, 1985). C'est pourquoi, la firme et ses acteurs doivent rester vigilants et réactifs.

Au sein d'une petite structure, comme, par exemple, celle que nous étudions, concevoir une stratégie incombe à une seule personne : le dirigeant (Julien & Marchesnay, 2011 ; Jaouen, 2008 ; Ferrier, 2002 ; Torrès, 1999 ; Verstraete, 1999). C'est effectivement lui qui a imposé sa vision de la direction à suivre (Mintzberg & Waters, 1985), le type d'actions à mener et, même, la méthode (normalisation ISO avec : 9 000 puis, 14 000 et 26 000) à déployer pour y parvenir.

Une stratégie menée par le projet d'un seul individu, comme c'est le cas ici, dénonce, tout comme Mintzberg (*ibid.*), que des « intentions » existaient. Elles apparaissent sous la forme de cahiers / manuels qualités, dans lesquels sont consignées les actions à mener et les objectifs à atteindre. Mais, elles sont également présentes dans la vision du dirigeant. Puis, comme nous le verrons dans les prochains paragraphes de ce développement, la stratégie délibérée ou « *désirée* » (Thiétart & Xuereb, 2009) par le dirigeant, a dû en cours de route se modifier, à plusieurs reprises. Cela est dû au contexte réglementaire évolutif du secteur de la vitiviniculture, qui a demandé des adaptations régulières pour ne pas être mis à l'index, ou la suite d'initiatives internes résultantes d'échecs de réalisation, comme la non-validation de la

certification 14 000 sur les cépages, qui a généré plus tard un suivi accru de la part du responsable des approvisionnements de la Cave.

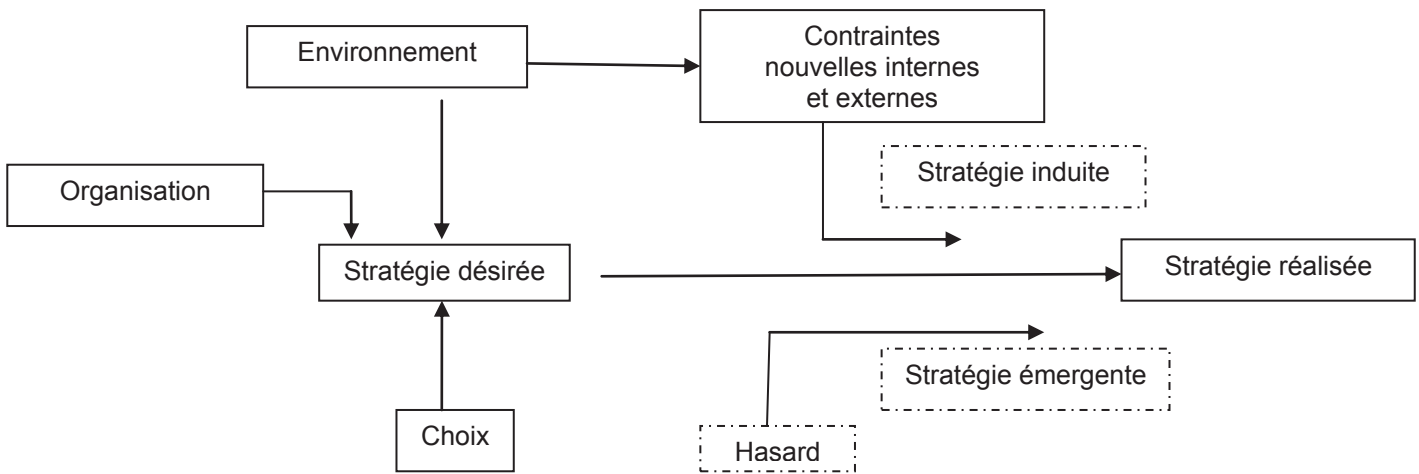
C'est cette adaptabilité qui différencie une stratégie « entrepreneuriale » d'une stratégie « planifiée » disent Mintzberg & Walters (1985). C'est cette flexibilité qui permet à une petite entité, de faire évoluer sa stratégie en fonction de son environnement et de ses propres besoins.

D'après la théorie de l'artisan-potier (Mintzberg, 2004), « *les stratégies n'ont pas besoin d'être délibérées, elles peuvent aussi émerger, plus ou moins des actions entreprises* ». Sur notre cas, nous avons dû aussi considérer l'aspect « délibéré » de la stratégie car le dirigeant souhaite disposer d'un moyen de contrôle sur l'ensemble des activités de la structure. S'il a retenu une normalisation, c'est dans l'optique d'intégrer un cadre stratégique et managérial à l'entreprise qui n'en possédait pas, et était gérée, à l'époque, plutôt par un Conseil d'administration que par un directeur d'établissement. Ensuite, ce dirigeant, comme nous l'avons déjà dit, dispose d'une vision de l'entreprise, il a « *un projet* » pour la Cave. Il sait exactement dans quelle direction il envisage d'amener la firme, mais n'a pas formalisé précisément les cheminements pour y arriver (Hamel, 1991).

Un des articles de Debeche (2009) propose d'analyser l'émergence d'une stratégie à partir de la théorie systémique (Von Bertalanffy, 1968). Cette approche permet, effectivement, de considérer l'organisation comme un système complexe « *composé de nombreux éléments différenciés, interagissant de manière non linéaire* », et régulièrement alimenté par le jeu de nouvelles interactions (cf. figure n° 10). Nous retrouvons avec cette idée, l'un des axes de notre étude évoquant le rôle des réseaux du dirigeant dans l'émergence des opportunités. Il nous faut donc appréhender la formation d'une stratégie plutôt comme « *une résultante de choix, de hasard et de nécessité* » telle que l'ont décrite et schématisée (cf. figure n° 11) les auteurs Thiétart & Xuereb (2009).



**Figure n° 11 : La stratégie comme résultante de choix, de hasard et de nécessité**



(Source : Thiétart & Xuereb, 2009).

Quant à l’aspect d’apprentissage d’une stratégie émergente (Mintzberg, 2009), que nous avons évoqué précédemment, il est présent à chacune des actions, voire lors de l’élaboration de chaque nouvelle idée par le dirigeant, toujours concentré dans le cadre de son projet « final ».

C’est dans cet esprit, que nous abordons l’étude du processus stratégique développé par la Cave. Nous sommes partis du constat de la situation de cette entreprise à un instant « T », à l’aide du témoignage des acteurs que nous avons consigné en tout début d’année 2011.

Ensuite, nous avons remonté le temps à l’aide des visions de ces quatre acteurs-pivots. Ces représentations mentales que nous avons réalisées ensemble, donnent un aperçu de la façon dont ils voient la firme, la fabrication du vin et leur implication dans cette activité agricole.

Nous avons également répertorié les actions clé qui avaient entraîné des changements dans le fonctionnement de la Cave, en modifiant ou apportant de nouvelles procédures dans la réalisation des tâches de chacun des acteurs.

Puis à partir de ces actions innovantes, nous avons déterminé les facteurs d'émergence qui ont favorisé l'apparition de ces opportunités stratégiques, ainsi que la source de cette stratégie d'innovation : les capacités dynamiques.

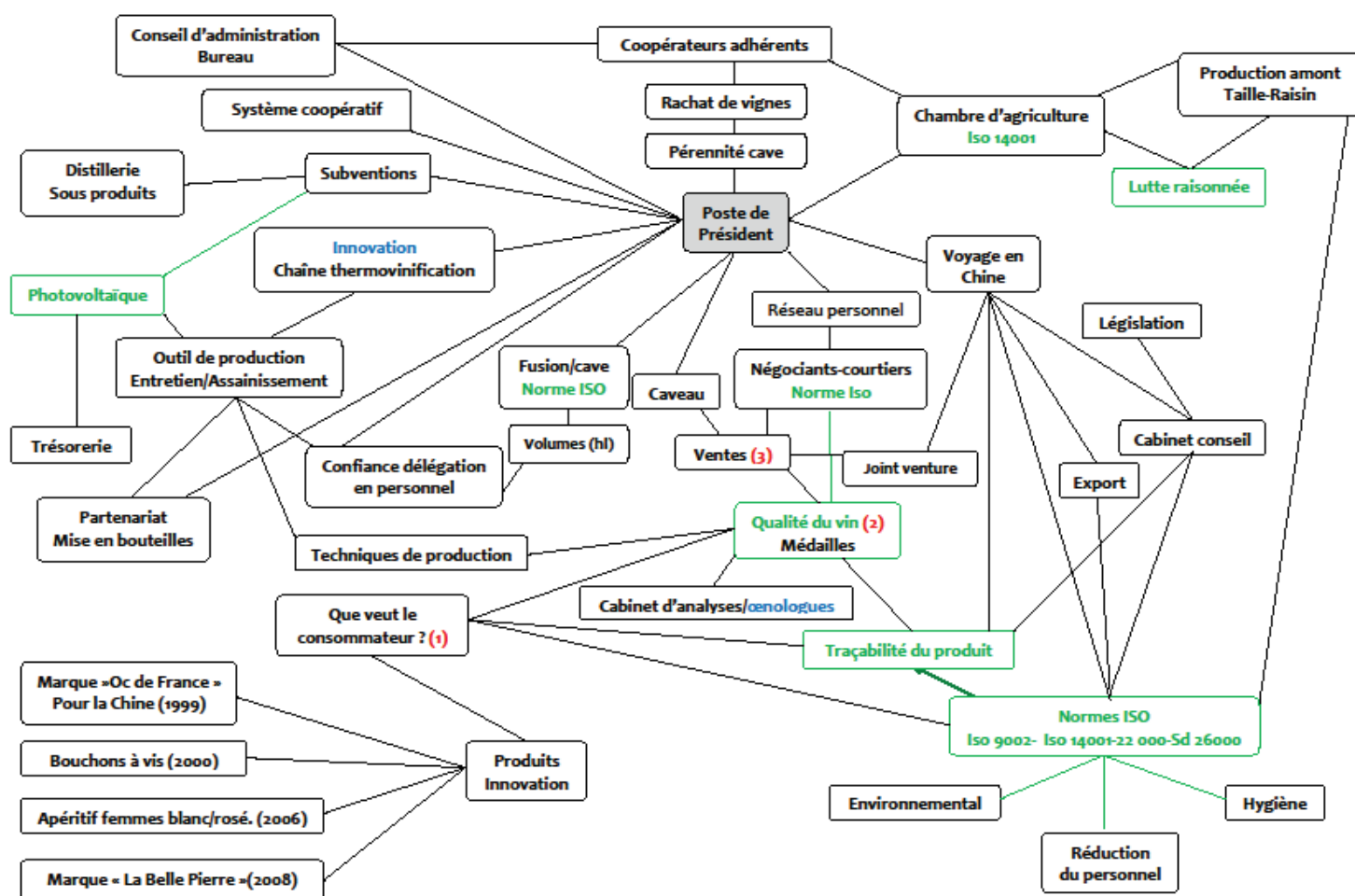
C'est ce schéma d'analyse que nous comptons suivre et exposer sur les lignes qui vont suivre.

### 2.2.1 Le cadre stratégique déterminé par la vision centralisée et le comportement du dirigeant

C'est parce que Jacques B. a su « *modeler ensemble, pensée et action, contrôle et apprentissage, stabilité et changement* » (Mintzberg, 2004) durant vingt-trois années, que la stratégie a pu émerger et se structurer. C'est à cause de son comportement d'entrepreneur, que son propre processus d'apprentissage s'est organisé et a généré, en parallèle, l'apparition, étape par étape, de la stratégie d'innovation au cours de cette longue gouvernance.

La stratégie déployée par Jacques B., a eu comme principal fil conducteur : la mise en œuvre d'un management par **la qualité** au sein de la Cave puis, du Caveau (*cf.* Annexes, toutes les certifications ISO 9000). La représentation heuristique de sa vision stratégique, exposée ci-après, nous aide à dévoiler les différents domaines d'activité sur lesquels les actions innovantes ont été réalisées. Nous en découvrons les origines ainsi que les conséquences engendrées sur l'organisationnel et le fonctionnement de la firme.

Figure n° 12 : La carte mentale ou heuristique du dirigeant



(Source : mise en forme personnelle à partir de la réalisation du président-directeur)

### Encadré n° 13 : Éléments d'aide à la lecture de la carte mentale du dirigeant

- Les termes/concepts proposés sont ceux prononcés/utilisés par le président,
- Le poste de président s'affiche au centre de cette carte cognitive, déterminant ainsi la prépondérance de son rôle et son positionnement stratégique,
- La hiérarchie des concepts (numérotée en rouge) est celle proposée par le président. Ces trois concepts principaux sont, pour lui, déterminants dans l'élaboration de sa stratégie et la pérennité de la Cave,
- La localisation des normes, démarches environnementales, concepts de couleur verte (traçabilité, qualité, photovoltaïque) sur cette carte démontre qu'ils sont utilisés comme outil dans ce processus stratégique, voire pour certains (Qualité du vin) peut-être même comme fil conducteur de sa stratégie,
- Le nombre de concepts traduit une bonne connaissance de l'entreprise et de son environnement,
- Le choix des concepts prononcés traduit aussi la qualité du réseau et sa puissance.

(Source : Analyse et interprétation de la vision stratégique du dirigeant, 2011)

À la lecture de cette carte cognitive qui représente une des visions stratégiques de la Cave, nous avons identifié avec Jacques B., trois concepts majeurs (notés 1,2, et 3 en couleur rouge sur la figure n° 12) qui traduisent ses principales préoccupations. D'après lui, pour pérenniser l'activité de production d'une cave vinicole (« pérennité de la cave ») et en faire un exemple régional (son projet d'entreprise), que ce soit en 1988 ou aujourd'hui, il faut constamment veiller à suivre l'évolution des goûts du consommateur et s'y adapter, ou alors arriver à le surprendre par de nouveaux produits ou conditionnements innovants et pratiques (1). Puis, il faut proposer de la « qualité », sur le produit lui-même (qualité des matières premières, qualité des assemblages), sur la manière de le fabriquer (qualité des procédés et des outillages) et de le présenter (emballage de qualité pour la conservation mais aussi suffisamment attractif pour provoquer l'acte d'achat) (2). D'après Jacques B., le troisième axe de préoccupation doit être la commercialisation des produits. Il faut à ce niveau de l'activité être toujours à l'écoute des caractéristiques de nouveaux marchés, saisir des opportunités, en un mot il faut dynamiser ses réseaux pour savoir où vendre et de quelle manière (3). Nous notons qu'il relie ces trois concepts entre eux, traduisant ainsi pour lui une chaîne d'exécution structurée. Il les relie ensuite, au rôle central et prépondérant du Président. Celui-là même qui a endossé, toutes ces années, les compétences de directeur d'entreprise. Ces prérogatives sont confirmées, par la suite, à travers les interrelations présentes entre chacun des concepts de la carte, lui donnant ainsi son sens stratégique (Chevallier, 1995).

Nous voyons sur cette carte, à l'aide des différentes normes citées « ISO 9002, 14001, 22000, 26000 », que le premier objectif de Jacques B. a été de formaliser l'ensemble des processus organisationnels - Qui fait quoi et comment ? Puis, il a également pensé à concevoir des objectifs **au niveau de la Cave** concernant par exemple la restructuration de l'organigramme « réduction du personnel », la codification de « la traçabilité du produit » et de « la législation » en vigueur, l'augmentation des « volumes (en hectolitres) » de production, l'innovation technologique « chaîne de thermovinification » ou encore « l'entretien de l'outil de production » par le biais du « photovoltaïque ». **Au niveau des cépages**, pour la « production amont », il a envisagé l'amélioration des techniques de « taille », la recherche de nouvelles qualités de « raisin » et la mise en œuvre de la « lutte raisonnée » technique qui permet, entre autres, de protéger « l'environnement ».

L'autre axe d'évolution souhaité par Jacques B., et qui ressort dans la projection de sa vision de la Cave, concerne la modification des assemblages de jus de raisin. Nous l'avons vu

en abordant ce paragraphe 2.2.1, la recherche de la « qualité du vin » est la deuxième principale préoccupation du président. Sa mise en œuvre nécessite, au départ, bien sûr, de bonnes matières premières issues de la « production amont », mais également un cadre managérial basé par exemple, sur les « normes ISO ». Celui-ci servira à élaborer un système organisationnel global de fonctionnement et permettra de suivre tous les éléments à déployer et les erreurs à ne pas commettre. L'autre aspect essentiel à améliorer d'après Jacques B., est « l'hygiène » du produit. Il passe obligatoirement par le respect des procédures « ISO 14000 », mais également par l'expertise de « cabinets d'œnologues ». Ces cabinets spécialisés proposent aussi des études sur les tendances des consommateurs, ce qui correspond au « Que veut le consommateur ? » de Jacques B., ainsi que la mise à jour des « techniques de production ». Créer régulièrement de nouveaux « produits » oblige le président à baser l'ensemble de sa stratégie sur la recherche et l'intégration de l'« innovation » sur les différentes strates de l'activité d'une cave. Il s'agit de la production du raisin à la fabrication du vin, ainsi que de la gestion de la Cave dans son ensemble. Il dit avoir imaginé ce type de stratégie dès 1988.

Selon son raisonnement, l'autre responsabilité d'une cave coopérative est de vendre ses productions (« ventes »). C'est pour cette raison qu'il cite « les négociants-courtiers ». Ce sont eux, les principaux décideurs en termes de prix et de qualité. Ce référencement des produits oblige donc à une parfaite maîtrise de la composition de son produit. Nous retrouvons la « qualité du vin » ainsi que de sa présentation et son emballage. C'est pourquoi, Jacques B. a pensé à créer une marque propre à la Cave, qui permette de situer la région d'exploitation et de faire connaître les plaines de Beaucaire. C'est ainsi qu'une première tentative a eu lieu avec la « marque Oc de France ». Elle a été imaginée à l'intention des clients chinois et conçue phonétiquement pour qu'ils arrivent à la prononcer. La seconde tentative a eu plus de succès, peut-être parce qu'elle incarne l'étymologie de la ville de Beaucaire. Il s'agit de la marque « La Belle pierre » qui existe toujours aujourd'hui. Depuis 2008, elle facilite le référencement des produits lors de concours locaux (vin d'oc, vin de pays, etc.) ou nationaux (Sénat), ainsi qu'auprès de la grande distribution (Carrefour par exemple).

Mais vendre du vin, c'est également penser à élaborer un conditionnement adapté à la nature du vin, à sa « robe » (c.à.d. sa couleur). Dans ce cadre, Jacques B. a usé de beaucoup de diplomatie pour signer « un partenariat » pour « la mise en bouteilles » de la production. Pour garantir la qualité du produit aux clients, il fallait que le conditionnement se réalise près de la Cave, en fait c'est sur la même commune qu'il débuta (bien que les relations avec cet

établissement ne fussent pas harmonieuses depuis la précédente gouvernance). Au-delà de l'étiquetage qui est une phase importante de la mise en bouteille, il y a également la qualité du bouchon. Dans ce cadre, Jacques B. a testé de nombreux bouchons toutes ses années, pour arriver à disposer du meilleur rapport qualité prix. Il a même pensé, un jour, à adapter le « bouchon à vis » de coca-cola aux bouteilles de rosé. C'était dans les années 90.

C'est aussi pour vendre la production, qu'il a parcouru le Monde. Pour trouver, négocier et signer de nouveaux contrats, des « joint-ventures », suivants les pays. C'est en apprenant le fonctionnement de ces nouveaux marchés (« Voyage en Chine »), qu'il a pu par la suite tenter l'exportation des vins de Beaucaire en Chine, en Russie, ou ailleurs... Mais toujours suivant les conseils avisés de « cabinets de conseils » spécialisés sur ces problématiques internationales (par exemple : Target 9000).

Le projet du caveau (c.à.d. le site de vente au détail en direct) découle de la stratégie d'abandon des « sous-produits de la distillerie » et des « subventions » qui leur correspondent, au profit d'un vin de qualité mis en bouteille individuelle et vendu par des professionnels du commerce. Même si ce projet n'a pas fait l'unanimité auprès des « coopérateurs-adhérents », le « Conseil d'administration » l'a validé pour rester logique avec les axes de la politique innovante qu'il avait décidé de mettre en œuvre. Nous avons compris que, parfois, les intérêts du « système coopératif » ne coïncident pas vraiment avec la notion de durabilité qu'il souhaite défendre.

Cette vision du fonctionnement et de l'évolution de la Cave, révèle la bonne connaissance des métiers de viticulteur et d'œnologue par Jacques B. Cela montre également l'apprentissage qu'il a réalisé dans les domaines du management stratégique, du management des ressources humaines, du commerce international, du marketing, de la politique, etc. Nous comprenons que sa projection future de l'entreprise a pris naissance lorsqu'il était vice-président<sup>91</sup>. Il a, dès cette époque, évalué les capacités de la Cave et en a mesuré les forces et faiblesses (cf. figure n° 13). Le fait qu'il consigne sur sa carte mentale « l'innovation », « la fusion de caves », son « réseau personnel », prouve qu'il connaît les menaces et les opportunités du marché local, régional, national, et même international comme il l'argumente d'ailleurs, très bien, lui-même, avec la figure n° 14 et son encadré (n° 14) exposés ci-après. Ceux-ci sont le résultat de la retranscription d'un de ses entretiens de 2011. Il dispose ainsi

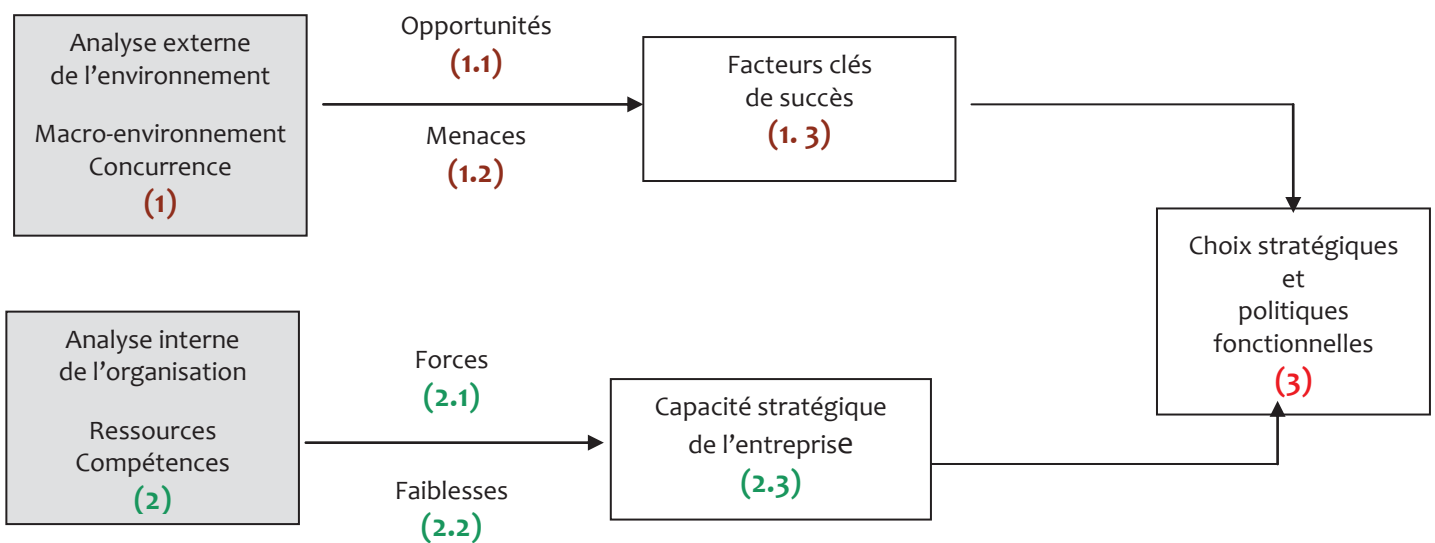
---

<sup>91</sup> Jacques B. a été vice-président de la Cave pendant les trois années qui ont précédé son élection à la présidence.

d'une vision holistique de la Cave, et a même conçu mentalement pour elle un maillage qui la positionne dans une dynamique de marché.

Jacques B. a bien voulu nous détailler « sa » vision de la Cave et celle du marché vitivinicole, selon l'un des tout premiers modèles d'analyse stratégique (Tarondeau & Hutin, 2006) : le modèle **LCAG** (Learned, Christensen, Andrews et Guth, 1969).

**Figure n° 13** : L'approche stratégique de la Cave interprétée par Jacques B.



(Source : d'après le modèle LCAG, 1969, proposé par Le Roy, 2008)

Face à l'aisance d'utilisation par Jacques B. du modèle LCAG, et la précision avec laquelle il a expliqué le fonctionnement de la Cave et celui du marché du « vin » (cf. l'encadré n° 14, analyse argumentée par Jacques B.), nous en avons conclu qu'il maîtrisait parfaitement et simultanément l'outil de production (la Cave) et l'environnement professionnel du marché.

Ainsi clairement formulée, Jacques B. a pu mettre en œuvre, étape par étape, la stratégie la plus appropriée à la Cave tout comme le préconisent les conclusions de Chandler avec le modèle LCAG (1972 ; Leroy, 2008). Nous comprenons maintenant pourquoi il a tenu, dès son arrivée (à la direction de la Cave), à intégrer une normalisation qui lui permette, au-delà d'une volonté de contrôle, de rendre la gestion de la Cave plus « flexible » et plus « adaptable » aux actions d'innovation qu'il envisageait de réaliser. De cette façon, « les

facteurs clés de succès du marché » et « la capacité stratégique de l'entreprise », comme il les avait anticipés, ont permis, tout au long de ces années, de construire des actions stratégiques opportunes ou de modifier les axes d'innovation envisagés (Mintzberg, 2004).

Les éléments proposés par l'encadré n° 14, donnent une vision ajustée de ce genre d'activité industrielle sur ce secteur de l'agroalimentaire toujours en mouvance, face notamment aux modifications réglementaires cadencées. Nous noterons également que c'est la concurrence internationale qui semble être, sur ce marché, plus menaçante que celle de proximité ou régionale.

#### Encadré n° 14 : L'analyse LCAG argumentée par Jacques B.

L'analyse externe de l'environnement	L'analyse interne de la Cave
<p><b>(1)</b> - Les vins américains, chiliens, australiens alimentent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1% du marché français</li> <li>• 20% du marché anglais</li> </ul> <p>- Les vins bordelais alimentent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2% du marché français</li> </ul> <p>Il reste donc 80% de marché à conquérir !</p> <p><b>(1.1)</b> - les négociants, les courtiers,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le commerce traditionnel,</li> <li>- l'export : Chine, Russie,</li> <li>- la vente au caveau.</li> </ul> <p><b>(1.2)</b> - la récurrence des maladies,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la sanction par le contrôle de la qualité,</li> <li>- la sanction par le jeu des médailles.</li> </ul> <p><b>(1.3)</b> - la qualité du vin,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le réseau</li> </ul>	<p><b>(2)</b> Les ressources et les compétences existent pour réaliser : 80% pour la production pour la grande distribution, 20% de la production en vente directe au détail.</p> <p><b>(2.1)</b> - sa petite taille,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- son organigramme,</li> <li>- le rôle du président (départemental régional – national),</li> <li>- la qualité des produits,</li> <li>- l'anticipation des goûts du consommateur (5 ans).</li> </ul> <p><b>(2.2)</b> - la grande taille des bâtiments,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le système coopératif, qui doit évoluer, car lourd, difficile à organiser /dynamiser.</li> </ul> <p><b>(2.3)</b> L'innovation, si JB président</p>
<p><b>(3)</b></p> <p>JB dit : « il faut structurer l'offre (10 000 hectolitres, on en fait 20 000 hectolitres) sous l'appellation ou dénomination de Vin de pays, pour travailler avec la grande distribution. »</p>	

(Source : éléments d'entretiens et d'analyse, 2011)



L'ensemble des données stratégiques de cet encadré n° 14, ont été consignées au cours d'un entretien avec Jacques B., juste quelques semaines après l'élection du nouveau président-directeur (février 2011). Nous avons retenu cette matrice d'analyse pour mieux comprendre sa vision détaillée de l'entreprise et du marché du vin, et pour éviter de trop évoquer les conditions de cette succession qui paraissaient blessantes<sup>92</sup> pour lui. Il nous a confié par exemple l'absence de témoignage amical (pot de départ, etc.) de la part des coopérateurs-adhérents et des membres du Conseil d'administration. Alors qu'il s'était impliqué à leur demande pendant vingt-trois ans, et de façon bénévole.

Cet entretien du 18 avril 2011, expose les forces et faiblesses de la firme, les opportunités et les menaces du marché vitivinicole. Nous vérifions de cette manière sa parfaite maîtrise du marché du vin dans son ensemble, mais aussi du fonctionnement technique de la Cave et du fonctionnement relationnel de la Cave dans son environnement. Bien qu'il ne soit plus dirigeant de la Cave, il propose les axes stratégiques à suivre pour l'avenir par exemple : développer le marché à l'international, intégrer davantage la grande distribution, poursuivre l'amélioration de la qualité du jus de raisin et maintenir une promotion de l'ensemble des différentes gammes de produits. Il précise également que l'élan organisationnel, marketing et commercial qu'il a insufflé toutes ces années va permettre à la Cave de fonctionner encore pendant cinq ou six années sans trop de désagrément.

Une fois encore, nous remarquons les atouts que représentent cette compréhension du marché et cette connaissance de l'activité de la Cave (Mintzberg, 2004). Elles lui ont permis de mieux réfléchir aux motivations et actions qui devaient être engagées. Il est ainsi tout à fait capable d'évaluer les cycles de changement à mener et les orientations stratégiques à suivre (Mintzberg, 2004) pour se différencier sur les marchés visés, qu'ils soient locaux, nationaux ou internationaux. Mais surtout, il sait qu'il peut l'entreprendre parce que l'entreprise est stable et dispose des moyens de réalisation innovants et originaux et « *sans copier sur les autres* », insista-t-il au cours de nos échanges (2012).

Sur un plan comportemental, et comme nous venons de le voir, Jacques B. dispose de toutes les capacités personnelles, techniques, administratives et sociales ainsi que de bons réseaux pour élaborer des modes d'action qui soient conformes au fonctionnement de cette

---

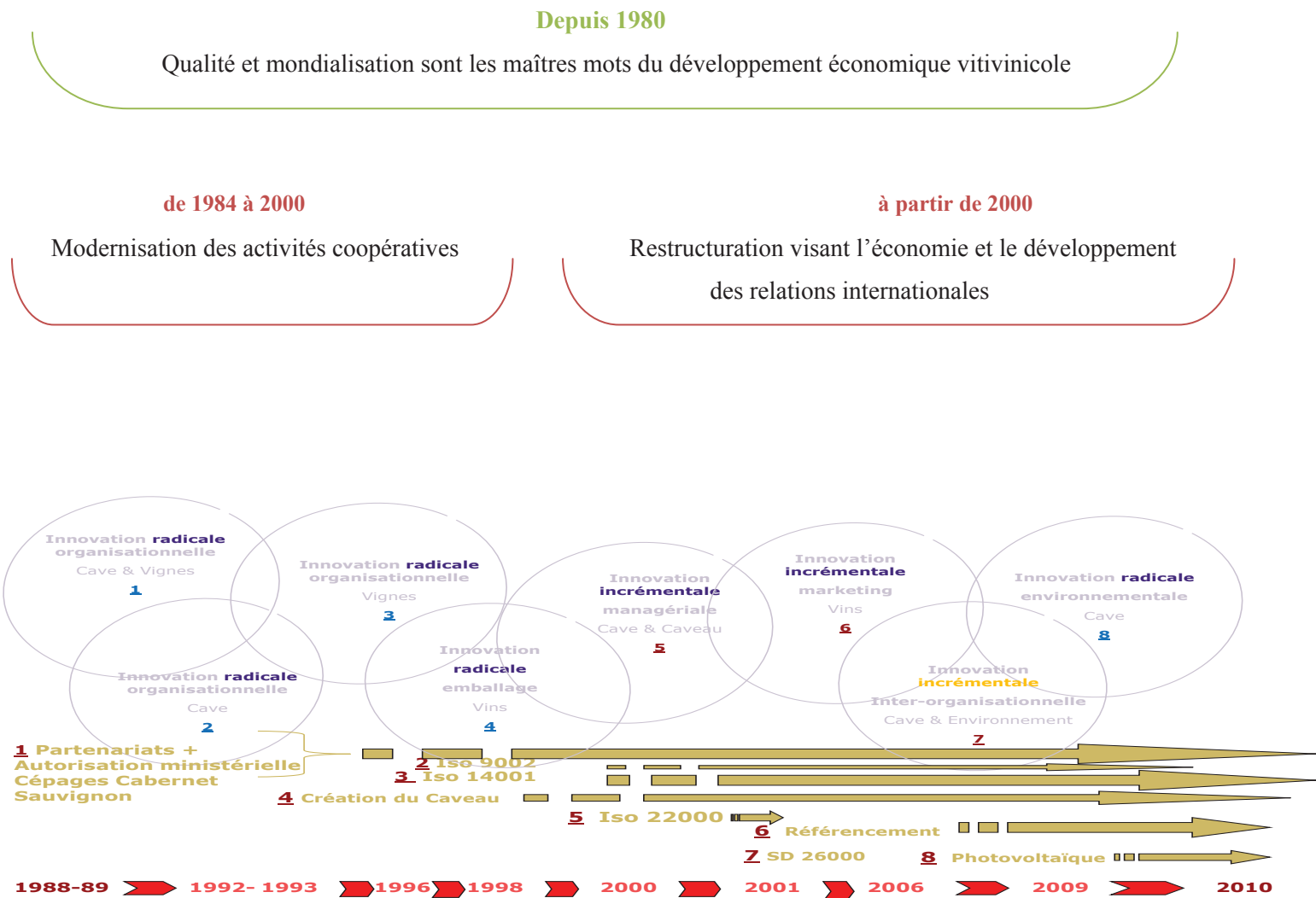
<sup>92</sup> L'entretien du mois de mars a été écourté dès l'évocation de notre demande de relater cette fin de mandat.

petite Cave coopérative. Tel un artisan, il a su grâce à son « expérience du passé » (Mintzberg, 2004), sa force de volonté et son intuition, être visionnaire « de projets futurs ». C'est parce qu'il dit mettre en œuvre « *une idée par jour* » (*verbatim*, président, 2011-12) et remettre en question, régulièrement, les conditions de fonctionnement de la Cave, que l'activité existe encore aujourd'hui et a même encore sa place sur le marché.

Lors de l'analyse des données, nous avons compris que ce dirigeant avait engagé, en premier, une innovation organisationnelle / managériale de type « radical » afin, il nous semble, de pouvoir en mener d'autres peut-être de manière plus « incrémentale » sur les procédés de fabrication ou d'autres spécificités liées à ce genre d'activité agricole (comme le retrace la figure n° 14 *infra*). Nous avons considéré, une à une, chacune de ces innovations, selon l'état d'esprit du dirigeant. Nous avons compris que, quelle que soit leur nature ou leur degré, elles apparaissaient toutes comme liées les unes aux autres. Elles ne peuvent finalement prendre tout leur sens stratégique que selon un processus que nous avons interprété de manière « tourbillonnaire », au sens des auteurs Akrich M., Callon M. et Latour B. (1998) qui l'ont également décrit dans ce cadre de l'innovation.

Puis, nous avons découvert des relations communes entre les différentes actions innovantes opérées, nous avons donc pu les lier sous forme de boucles (*cf.* la figure n° 14), et par la suite, dégager les principaux axes de cette stratégie déployée à partir de 1988. C'est ce que nous développerons et détaillerons au paragraphe 2.3. *infra*, après avoir finalisé « la vision globale » du fonctionnement de l'entreprise par l'ensemble des représentations des acteurs pivots.

**Figure n° 14 : L'émergence des boucles stratégiques de l'innovation**



Au moyen de cette illustration, nous remarquons que les actions innovantes, identifiées, qu'elles soient de type radical ou incrémental pour la Cave (il s'agit ici de l'interprétation de la stratégie par le dirigeant), traduisent l'enracinement de la stratégie observée, comme le note Mintzberg (2004). En effet, « *les stratégies prennent racine quel que soit le lieu, partout où il existe une capacité d'apprendre* » Dans notre cas, la stratégie est calquée sur l'apprentissage en « spirale » du dirigeant (Isckia, 2008 ; Sammut, 2003).

Nous pouvons, tout à fait, dire, que nous sommes en présence d'une stratégie « d'enracinement » ou « parapluie » pour les deux raisons suivantes : la première est due à

son aspect « délibéré », le fait de retenir la norme ISO 9001 comme système managérial lui procure un cadre de gestion, instaurant ainsi des rails stratégiques (Mintzberg, 2004). La seconde raison concerne la facette « émergente ». Celle-ci, se constate grâce aux détails mis en œuvre, c'est-à-dire les micro-actions innovantes, les projets de changement qui sont apparus seulement à la suite d'interactions d'informations (Debeche, 2009), et à partir des réseaux sociaux du dirigeant. Nous sommes bien dans le cas où l'émergence de la stratégie résulte « *des efforts d'un individu entreprenant* » (Mintzberg, 2009).

Mais nous pouvons aussi dire que le modèle de stratégie que nous étudions, est « délibérément émergent ». Mintzberg (2009, 2004) l'explique ainsi : « *le processus est consciemment géré pour permettre aux stratégies d'évoluer - en cours de route -* ». C'est bien cette attitude, que nous avons réussi à décrire à partir de l'analyse des données. Principalement, celles issues du dirigeant, qui ont été néanmoins confirmées par celles des trois autres acteurs-pivots, et ce tout au long des trois années d'observation.

Quant au caractère « tourbillonnaire » de cette stratégie d'innovation, il est exprimé à travers la succession de chacune des actions innovantes formalisées par le dirigeant. Cependant, il doit se concevoir selon une notion de continuité, car l'apprentissage puis la réalisation d'une action entraînent systématiquement l'émergence de la suivante. Au final, ces actions sont liées l'une à l'autre et ne peuvent exister sans les bases de la précédente.

Au cours des entretiens, le dirigeant apparente le concept de l'innovation à une stratégie de différenciation : « *on ne copie pas sur les autres* » (*verbatim* JB, 2011). Il prétend que le maintien de l'activité de la Cave, n'est pas lié à un besoin de finances « *le financement n'est pas un frein* » (*verbatim* JB, 2011) mais plutôt, à la nécessité d'idées, au besoin d'innovation sur le produit, d'innovation en termes marketing. Il faut déployer des innovations qui correspondent *aux desiderata* du consommateur, et le faire tous les trois ans pour arriver même à anticiper les besoins (éléments d'interviews de 2010 à 2013).

Dans la vision stratégique de ce dirigeant, et par l'intermédiaire de sa recherche effrénée de « la qualité », que ce soit au niveau du produit, des procédés de fabrication et de production en amont, ou bien de l'outil de travail, comme nous l'avons vu, il a su faire émerger pour la Cave une politique qui s'est trouvée adaptée à chacune de ses forces et faiblesses. Par exemple, grâce à la norme ISO 9000, la Cave a attiré physiquement une clientèle chinoise et la visite de ses imposants bâtiments a enchanté cette clientèle. Bien que la

Cave dispose d'une petite envergure, la norme ISO a facilité son entrée sur le marché de la grande distribution.

Les modes d'action, Jacques B. les a en tête. Ils sont la plupart du temps le résultat d'une observation et d'un apprentissage personnel, qu'il n'hésite pas à transmettre aux autres membres de l'équipe de la Cave. Il leur délègue les idées, les projets préalablement étoffés par son réseau « *je lance les idées, puis j'interroge* » (*verbatim* dirigeant, 2011). C'est cela son système de fonctionnement. Mais, il suit par un contrôle assidu les différentes étapes du déploiement, décidées ensemble, lors de leur mise en place. « *Je fais confiance, mais je vérifie* » (*verbatim* président, 2011-2012)

Quant à l'aspect artistique du métier, cet axe est lui aussi bien présent sur ce secteur, et plus que jamais puisque la fabrication du vin, « l'alchimie » de cette boisson (*verbatim* Jacques B., 2012, 2013) est reconnue mondialement comme étant un art divin. Voici une réflexion qui est peut-être poétique, mais qui éclaire quant à l'esprit qui se dégage de ces rudes activités agricoles : « *Le Vin n'est pas une marchandise ordinaire et nous les vigneron, nous ne sommes pas des gens ordinaires non plus. Ce que nous produisons est entre ciel et terre, entre profane et sacré ! Entre ces deux rives, nous sommes des passeurs de sens* » (Frissant P., *in* Actes du colloque, octobre 2006).

La stratégie déployée par Jacques B., s'est amorcée à partir de sa détermination à vouloir développer les partenariats existants, mais aussi à trouver de nouveaux contrats. C'est à la suite des conseils et remarques de ses futurs associés, qui étaient pour la plupart plus âgés et expérimentés que lui, que les opportunités stratégiques sont apparues. Avidé de savoir et de comprendre pour agir, c'est bien grâce à ce comportement d'entrepreneur que Jacques B. a donné du sens aux situations (Weick, 2005), et proposé à cadences régulières (*cf.* « tableau des synthèses de l'apprentissage du dirigeant » au paragraphe 1.2.2 de la section 1 de cette partie I) des modifications au fonctionnement de la Cave. Celles-ci paraissent, toutes, en relation avec l'apprentissage des commentaires apportés par ces acteurs locaux (en un premier temps) du négoce (c.à.d. le client / le marché).

Si une stratégie d'innovation se caractérise par des actions nouvelles réalisées à des niveaux organisationnels, managériaux ou de fabrication du produit. Elles peuvent être nouvelles pour la Cave, mais ne le sont pas forcément pour le secteur d'activité. De plus, nous

ne pouvons concevoir ce genre de stratégie sans le rôle déterminant de son dirigeant. Sur la petite coopérative, il en est même le principal facteur déclenchant (Mintzberg, 2009, 2004). Selon cette idée, nous concevons que l'acquisition des connaissances nécessaires à ces innovations répétitives, modèle le système d'apprentissage du dirigeant et celui collectif. En fin de compte, le dirigeant manœuvre tout le système comme nous l'avons vu au paragraphe 2.1.3 ci-dessus.

Pour la Cave, la norme ISO 9000 est une « innovation radicale », car elle a donné un cadre organisationnel à une entreprise qui n'avait aucune structure, aucun support managérial organisé. Elle suivait uniquement les directives d'un président qui était conservateur et ne pouvait comprendre le bien-fondé de l'investissement. « *La norme a aidé la Cave à s'établir.* » C'est ainsi que l'a également argumentée le Maître de Chais, responsable de son implémentation et de son maintien jusqu'en 2001 (le Maître de Chais de 1982 à 2001 ; 2013).

#### 2.2.2 Le cadre stratégique selon la vision opérationnelle de l'œnologue, le Maître de Chais.

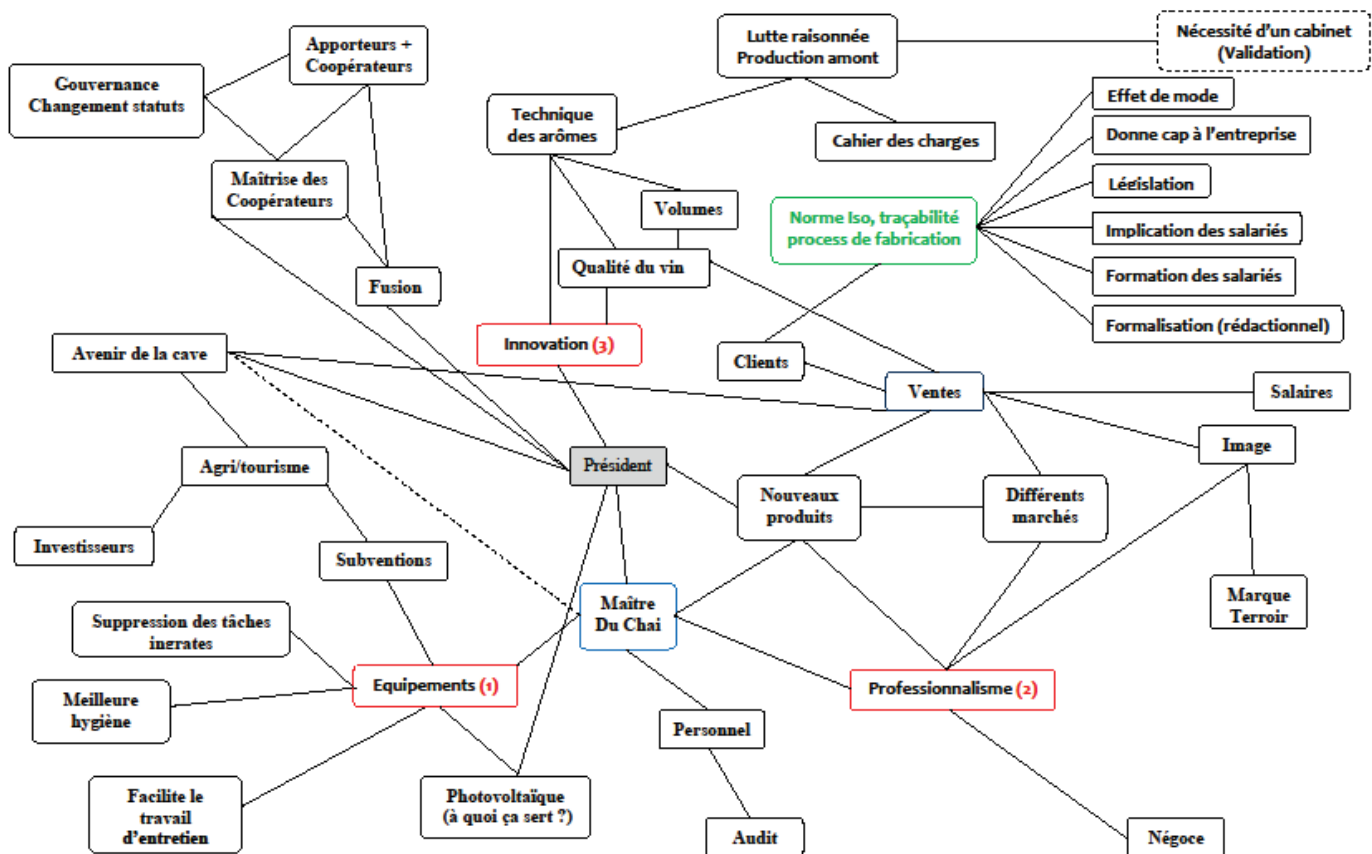
La seule vision du dirigeant ne saurait être suffisante pour notre analyse. C'est pourquoi, nous avons engagé la méthode d'entretien avec trois autres acteurs pivots.

Sur ce paragraphe, c'est l'appréciation du Maître de Chais, l'œnologue de la Cave, qui nous importe à cause de son rôle déterminant dans la fabrication du vin. Il est l'autre acteur incontournable de cette petite industrie. Dans son activité quotidienne, il participe directement au déploiement de la stratégie avancée par le dirigeant. Dans notre contexte, il en est même l'acteur incontournable puisqu'il a la responsabilité du suivi de la norme ISO 9000 et 14000. Par son travail d'œnologue, de technicien supérieur dans ce genre d'industrie, il est aussi un facteur d'émergence d'actions innovantes, ne serait-ce que sur la partie technologie de pointe ou la recherche de l'amélioration du jus de raisin. Le fait qu'il entretienne de bonnes relations avec le dirigeant, l'implique plus encore dans une participation managériale stratégique.

La carte mentale qui est proposée à la figure n° 15 (page suivante), nous permet de disposer d'une nouvelle vision du fonctionnement de l'entreprise, et apporte plusieurs éléments complémentaires sur la stratégie déployée par la Cave. Le choix des concepts et leur hiérarchie, traduit aussi l'état d'esprit de changement et d'innovation continue qui anime cet

acteur. Avec cette nouvelle représentation, nous disposons d'une approche plus opérationnelle de l'activité de la Cave.

Figure n° 15 : La carte mentale du Maître de Chais



(Source : mise en forme personnelle à partir de la réalisation du Maître de Chais)

**Encadré n° 15 : Éléments d'aide à la lecture de la carte mentale  
du Maître de Chais**

- Les termes proposés sont ceux prononcés/utilisés par le Maître de Chais (MC),
- Le poste de Président s'affiche aussi au centre de cette carte cognitive, déterminant ainsi la prépondérance de son rôle et son positionnement stratégique, même pour le Maître de Chais, peut-être peut-on y voir une certaine complicité professionnelle,
- La hiérarchie des concepts proposée par le MC, met en évidence l'aspect technique/professionnel de ce poste au sein de la Cave,
- La localisation des normes, démarches environnementales (traçabilité, qualité, photovoltaïque) sur cette carte démontre qu'ils sont utilisés comme outil dans un processus marketing, mais ne paraissent pas essentiels pour le MC.
- Les concepts d'« avenir de la cave », « formation des salariés », permettent d'envisager une volonté du MC de progresser dans l'organigramme,
- Le concept « agritourisme » peut traduire aussi son attachement à la Cave.

(Source : Analyse et interprétation de la vision stratégique du Maître de Chais, 2011)

Nous retrouvons dans l'expression de cet acteur, le professionnalisme du technicien supérieur. Celui-ci reste effectivement à l'affût de toute innovation technologique ou équipements évolutifs qui puissent aider à l'amélioration du jus de raisin, et la fabrication du vin.

Sa volonté de modifier les équipements permettant « la suppression des tâches ingrates » et facilitant « le travail d'entretien » ou « une meilleure hygiène », prouve que ce Maître de Chais cherche à faire évoluer de manière incrémentale les procédés organisationnels internes.

Son désir de voir aboutir un « changement de statuts » sur « la gouvernance » coopérative, prône l'innovation managériale radicale par une modification de la conception et de la direction d'une cave coopérative. Il l'a d'ailleurs décrit dans ses scénarii d'évolution de la Cave qu'il a proposés au nouveau président-directeur, en février 2011.

La fabrication de « nouveaux produits » et le travail sur « la qualité des arômes », évoquent une démarche d'« innovation » produit, de type incrémental, adaptée à la situation de maturité de cette petite industrie.



Quant à sa volonté de commercialiser des produits adaptés aux désirs des « clients », dont il tient compte également, prouve qu'il a certaines velléités à vouloir conquérir, différemment, de nouveaux « marchés ». Pour arriver à ses fins, il a créé la marque « Belle Pierre » et réussi à faire embaucher une professionnelle de la vente.

Dans sa projection mentale, est aussi présente la gestion des ressources humaines, avec le concept de « formation des salariés », qu'il juge utile pour l'épanouissement et l'« implication » des employés comme le préconise la norme ISO 9000.

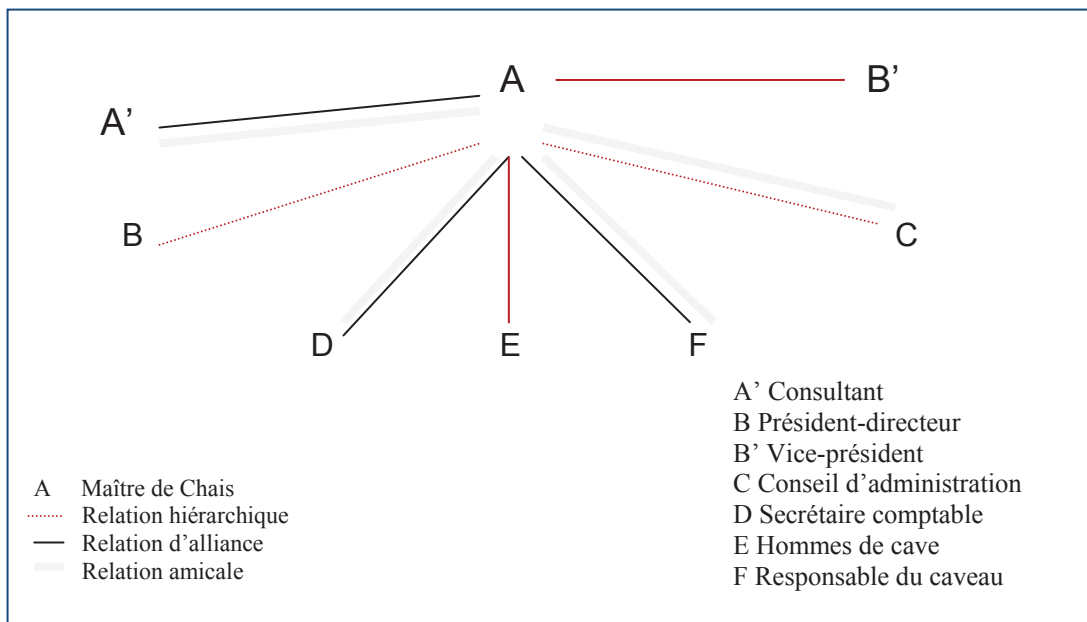
En étudiant sa carte mentale, nous comprenons que cet acteur projette un avenir pour la Cave, tel un entrepreneur, il émet des hypothèses de croissance pour l'organisation. Il la voit soit, s'engager dans une « fusion » avec une cave de la commune voisine, soit, s'impliquer dans des projets d'« agritourisme » locaux (*cf.* les deux scénarii transmis par le Maître de Chais, le 24 mars 2011).

Sa projection basée à l'horizon de 2015-2020, concrétise son attachement à cette firme et traduit, comme tout professionnel, le souhait d'une progression de sa carrière comme directeur de la Cave.

À l'issue des échanges avec le Maître de Chais, nous comprenons que sa vision de la Cave est basée à la fois à partir de son professionnalisme, acquis de ses expériences passées au sein de la Cave mais aussi de ses postes précédents, et à la fois par un renouvellement continu de ses connaissances.

Pour affiner le cadre professionnel dans lequel il exerce, nous lui avons demandé de nommer, par écrit, les personnes qui constituent son réseau (Touzard, 2008 ; Chiffolleau, 2004), ainsi que la nature de ses relations.

**Figure n° 16 : Le graphe ou sociographe<sup>93</sup> du Maître de Chais**



(Source : d'après les éléments d'entretien dont le graphe dessiné par le Maître de Chais)

La réalisation du graphe ou sociographe (Larribe, 2003) par le Maître de Chais, confirme ses interrelations avec les personnes de l'entreprise selon deux niveaux hiérarchiques :

- N + 1 : le président-directeur et le Conseil d'administration de la Cave coopérative (B et C),
- N-1 : les deux cavistes et le technicien amont (E).

Les autres relations qu'il entretient au sein de l'entreprise sont celles avec :

- la secrétaire comptable de la Cave (D),
- la responsable du caveau de distribution (F),
- la consultante (A').

La principale caractéristique du sociographe est de qualifier la nature de ces relations (Larribe, 2003 ; Granovetter, 1973). Ici nous sommes en présence de relations

<sup>93</sup> Cf. page 37, « cadre méthodologique », la définition du graphe ou sociographe.

professionnelles, réciproques. Les premières intègrent un niveau d'autorité, les secondes définissent plutôt une alliance dans la gestion de la Cave.

Le Maître de Chais nous a confié qu'il entretenait des relations amicales, donc extra-professionnelles, avec la responsable du caveau, la comptable, la consultante et un des membres du Conseil d'administration.

Pour cet acteur, le réseau relationnel ne s'arrête pas seulement aux individus qui sont employés par la Cave, mais il est aussi constitué de partenaires comme les œnologues conseils, les fournisseurs ou les clients (le négoce), voire même des représentants d'institutions telles que la Préfecture, la chambre d'agriculture ou les syndicats de métiers.

La Cave coopérative est un lieu ouvert, un lieu d'échanges, de conseils et de négociation où professionnels et experts se côtoient hebdomadairement.

Le Maître de Chais nous a précisé, dans le cadre du renouvellement de ses connaissances, qu'il s'informait par le biais bien sûr d'échanges avec ce réseau professionnel ainsi qu'à travers des revues spécialisées (Revue Agrimer, d'œnologie, le Paysan du midi...). Mais, il fait aussi appel à son réseau personnel composé de membres de sa famille, propriétaires d'une cave vinicole privée, et de ses anciennes relations universitaires et professionnelles.

La représentation stratégique de la Cave par le Maître de Chais, permet de disposer d'un angle de vision plus technique et opérationnel de ce type d'activité. Elle facilite la compréhension du fonctionnement d'une cave coopérative, et permet d'apprécier la place et l'implication de cet acteur dans la politique d'innovation. En complément de celle du dirigeant, elle participe à la construction de la réalité entrepreneuriale de notre cas.

### 2.2.3. Le cadre stratégique selon la vision d'un expert externe à la firme, le Consultant en SME

L'autre acteur, actif, dans le cadre de l'émergence de la stratégie d'innovation est le Consultant « Target 9000 ». Ce professionnel spécialisé dans l'implémentation de Systèmes de Management de la Qualité, de la Sécurité et de l'Environnement, a accompagné la Cave pendant sept années (de 2003 à 2013), sur toutes les problématiques de cette entreprise. C'est

ainsi qu'il les a aidés à concevoir et à mettre en œuvre cette forme de management qui tient compte de « *l'environnement de l'organisation, des modifications de cet environnement ou des risques associés à cet environnement* », et qui évalue la capacité à satisfaire « *les exigences légales et réglementaires applicables au produit ainsi que les exigences de l'organisation elle-même, en vue d'obtenir le résultat souhaité* »<sup>94</sup>. Dans ce cadre, l'entreprise est responsable de la qualité du produit mais aussi des achats et approvisionnements. C'est pourquoi, à partir d'un « état des lieux » détaillé de la Cave et de son fonctionnement, réalisé par le Consultant, celui-ci a-t-il pu ensuite soutenir et participer à :

- l'élaboration des objectifs à mener,
- la rédaction de cette politique « qualité »,
- la détermination des responsabilités de l'entreprise,
- la planification des actions à accomplir,
- le suivi rédactionnel des avancées,
- la formalisation du rapport de direction.

C'est grâce aux différents « cahiers des charges », auxquels nous avons eu accès (ceux de 2003 à 2009), que nous avons pu apprécier la formulation de plusieurs « tableaux de bord » : ceux de suivi des productions, des d'approvisionnements, des rendements ou des prix par cépage et des achats. Puis ensuite, nous avons trouvé les tableaux de bord réalisés à l'occasion de la « revue de direction » annuelle<sup>95</sup>, qui eux exposent la nature et l'avancée des différentes actions qui doivent permettre d'atteindre les objectifs, ceux retenus par la Cave et validés par le Conseil d'administration. Un exemple d'objectif atteint, consigné en mai 2009, est celui où il était question d' « *affirmer la notoriété de la Cave par le développement de la marque Belle Pierre pour la vente de produits conditionnés* ». Pour cela, ils ont embauché une attachée commerciale qui a entrepris « *une réelle activité de prospection et de marketing* » et ont aussi créé « *de nouveaux produits conditionnés dont chacune des étapes a été validée par le Maître de Chais et cette nouvelle commerciale* » (verbatim du Consultant, 2011).

Devant la précision des comptes-rendus, nous avons mesuré l'ampleur de l'accompagnement effectué par le Consultant, le temps passé à gérer toute cette partie

---

<sup>94</sup> Les exigences de la norme ISO 9001, version 2008, document fourni par le Consultant (2011).

<sup>95</sup> La revue de direction coïncide avec la présentation annuelle des résultats au coopérateurs-adhérents

administrative et comptable de l'activité d'une cave vinicole, sans oublier celle non négligeable relative à la mise en application des réglementations liées à une activité vinicole.

Au cours de ces sept années d'accompagnement, l'expert a auditionné la Cave deux fois par an. Il a donné son avis sur les indicateurs à positionner et la manière de les renseigner. Il a aidé la Cave à se développer suivant les deux principaux axes, fil conducteur de la norme ISO 9000, qui sont :

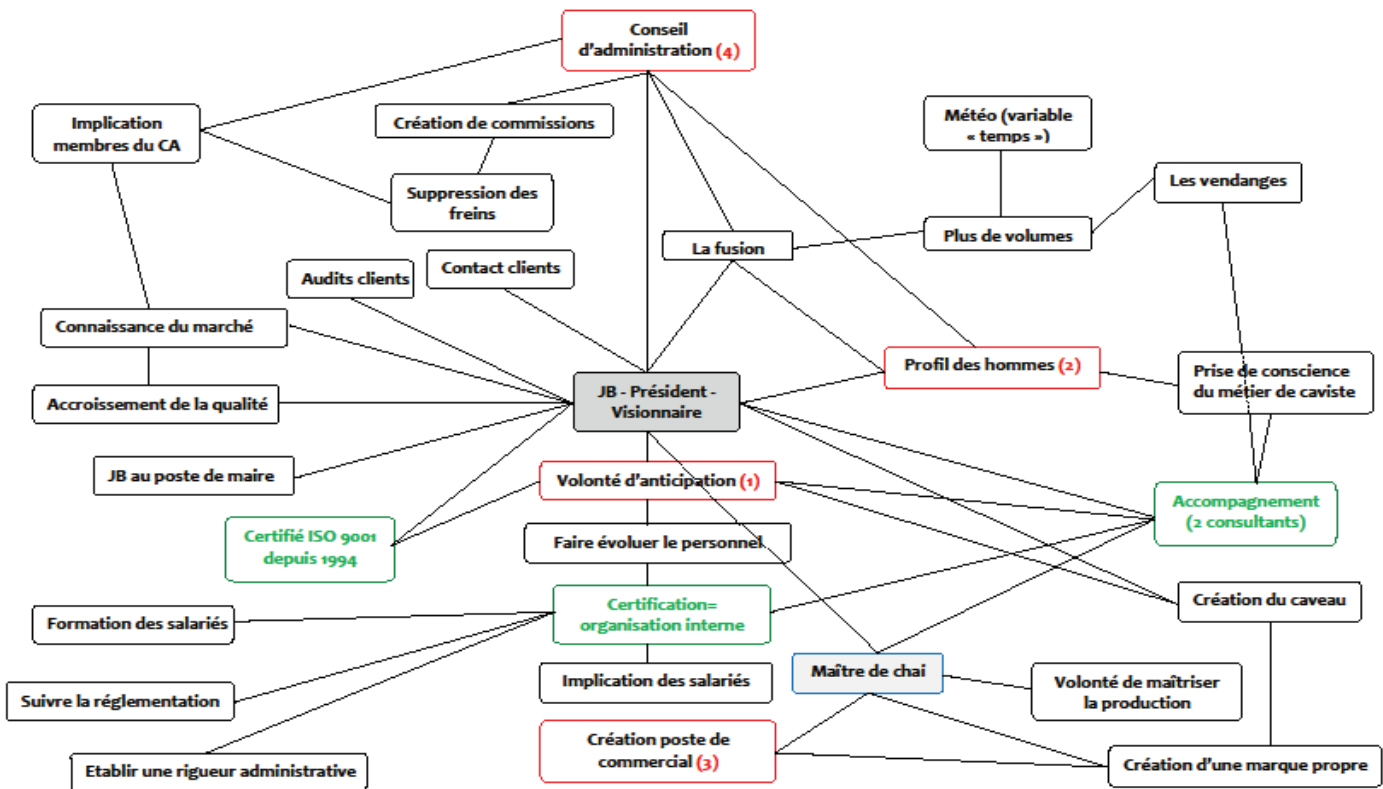
- la satisfaction du client,
- l'amélioration du produit.

D'après le Consultant, une normalisation de ce modèle permet de « *sortir du quotidien et de prendre du recul sur son activité* ». C'est ce qu'il a accompli tout au long de ces années auprès du dirigeant, du Conseil d'administration et du Maître de Chais, ce dernier étant devenu son principal interlocuteur. Quant à l'impact de la formalisation du pilotage de la Cave, il a « radicalement » permis à l'entreprise de s'organiser. Il a facilité les relations commerciales et a donné un nouvel élan à la production « amont ». Il a véritablement positionné la Cave comme une référence en termes de management par la qualité et comme coopérative innovante (*verbatim*s de l'ancien Maître de Chais, 2013).

Au cours de nos différents entretiens (2010, 2011), le Consultant a rappelé la nécessité d'un leader sur ce type d'organisation. C'est-à-dire quelqu'un de visionnaire qui puisse anticiper les actions à mener, et disposer de suffisamment de tempérament entrepreneurial, pour décider et porter la réalisation de l'ensemble des actions innovantes et leur renouvellement.

La représentation stratégique de la Cave par un expert tel que ce Consultant, est un élément essentiel pour la poursuite de notre analyse. Le fait qu'il participe, en amont, à l'élaboration des objectifs de la stratégie indique son rôle prépondérant dans l'émergence de nouvelles données. Sa vision schématisée par la figure n°17, est riche de complémentarités et vient renforcer celles des autres acteurs-pivots précédemment analysées.

Figure n°17 : La carte mentale du Consultant



(Source : mise en forme personnelle à partir de la réalisation du Consultant, 2011)

**Encadré n°16 : Eléments d'aide à la lecture de la carte mentale du Consultant**

- Les termes proposés sont ceux prononcés/utilisés par le Consultant,
- Le poste de président s'affiche au centre de cette carte cognitive, déterminant ainsi la prépondérance de son rôle et son positionnement stratégique, ici plus précisément il s'agit du président en la personne de Jacques B., il agit comme si c'était son entreprise,
- La hiérarchie des concepts est celle proposée par le consultant, ces quatre concepts principaux pour lui, paraissent déterminant pour l'élaboration de leur stratégie et la pérennité de la Cave,
- La localisation des normes, démarches environnementales (traçabilité, qualité) sur cette carte démontre qu'ils sont utilisés comme système stratégique de la Cave en interne & externe,
- Comme l'indique le nombre des concepts traduit une bonne connaissance de l'entreprise, de son environnement,
- Nécessité d'un leader sur cette Cave, s'il n'y a plus cette personne, c'est fini !

(Source : Analyse et interprétation de la vision stratégique du Consultant, 2011)

A la lecture de cette nouvelle carte cognitive, nous remarquons d'une part, le choix des concepts, ce sont essentiellement des verbes ou des idées en action, et d'autre part, la hiérarchie des éléments qui sont reconnus prioritaires par le Consultant, dans la conduite de cette Cave. Sa vision repose principalement sur la diversité et la richesse des ressources humaines.

D'après cet acteur, la mise en place et le maintien de ce système de management, a permis une prise de conscience par l'ensemble des acteurs, autre que le dirigeant, sur la réalité du marché et les capacités de la Cave. L'implication générale a été, sans conteste, observée à chacun des nombreuses visites. Toutefois, le Consultant assure que si la direction de la Cave vient à changer, cette vision organisée de l'entreprise, cette « volonté d'anticipation » et cette faculté d'innover disparaîtront. Pour lui, elles sont toutes liées au comportement et aux capacités personnelles de Jacques B..

Nous retrouvons au centre de cette carte, l'importance du poste de Président et de la personne qui l'occupe « Jacques B. président, visionnaire », ainsi que son rayonnement sur l'ensemble des domaines d'activité de la firme. Nous y voyons aussi l'émergence des problématiques qui lui sont attachées : « accroissement de la qualité », « connaissance du marché », « suivre la réglementation », « suppressions des freins », « problèmes liés à la Météo », « volonté de maîtriser la production », nécessité d'une « fusion » pour l'avenir etc..

Cette vision expose, aussi, clairement l'impact de la décision, volontaire, du dirigeant sur le choix de la norme ISO 9000 résultante d'une réflexion, où se croisent anticipation et évolution du personnel, dirigée à l'ensemble de la Cave. Le Consultant décline ensuite les aspects bénéfiques de la norme sur « l'organisation interne », par notamment : « la formation des salariés », « le suivi de la réglementation » et l'établissement d' « une rigueur administrative ».

Pour lui, la mise en œuvre de ce système de management a impacté toute la Cave et fait émerger des actions et projets par l'intermédiaire des employés eux-mêmes. C'est dans ce contexte effectivement, que « le poste de commercial » a été créé puis « la marque propre » : la Belle Pierre, ou encore que la « volonté de maîtriser la production » s'est structurée, selon la norme ISO 14000, en amont, sur les cépages.

Cet expert démontre que le SMQ a facilité les relations, cette fois, externes à la Cave. Il note par exemple, que « la prise de conscience du métier de caviste » par les membres du Conseil d'administration, a favorisé les « contacts avec les clients » et que des « audits » ont même été pris en compte lors de ces réunions. Il a aussi noté une volonté des coopérateurs-adhérents de déployer un apprentissage sur la connaissance du marché du « vin ». Connaissances qui leur ont fait entrevoir la nécessité de développer la qualité du produit et des services.

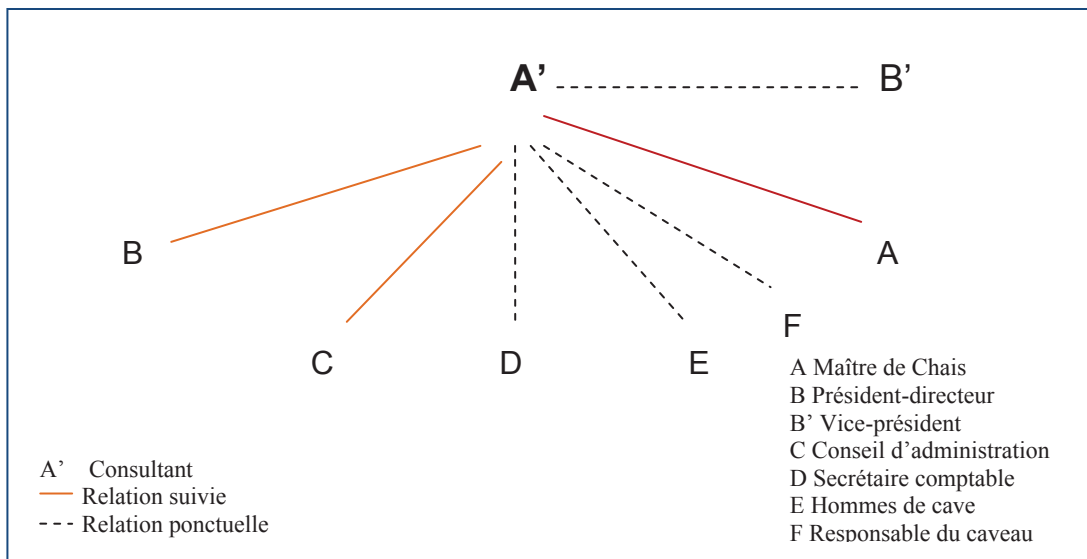
La hiérarchisation des quatre concepts (indiqués par les seuls chiffres en rouge), qu'il a tenue à mettre en avant, montre sa bonne connaissance du système coopératif et donc l'importance des ressources humaines sur ce secteur. Il est question, ici, de tempérament et de compétences humaines essentielles à mobiliser dans le cadre de ces activités agricoles. Il dit aussi qu'il faut avoir la volonté, le bon profil et la légitimité du Conseil d'administration pour mener une politique innovante. Mais attention, pour que cela fonctionne, il faut que tout repose sur un seul homme, le leader reconnu. Celui-ci devra, tout au long des projets, centraliser « actions et réflexions » et ne rien lâcher.

Sa vision s'achève par une attention portée aux freins qui sont exercés par les membres du Conseil d'administration, lors notamment de la prise de décisions. D'après lui, le plus offensif est le Vice-président. Opposé à toute avancée, il souhaite parfois même, en ces temps de crise, cesser tout type projet, même ceux déjà engagés. Pour le Consultant, cette attitude est incompréhensible car les avancées d'une stratégie d'entreprise sont menées à la suite d'échanges qui proposent des solutions. Toujours d'après cet expert, les réactions de ce personnage sont toujours vives, verbalement, sont empreintes d'opposition au déploiement de la norme. Celui-ci, la juge inadaptée et trop coûteuse pour un résultat non percevable.

La suite de la collecte des données a nécessité une connaissance plus précise des relations que cet expert a nouées avec les différents acteurs de la Cave. Nous lui avons donc demandé de nous les décrire. C'est ce qui nous a permis de concevoir ce nouveau graphe.



**Figure n° 18 : Le graphe ou sociographe du Consultant**



(Source : d'après les éléments d'entretien dont le graphe dessiné par le Consultant)

À l'aide de cette nouvelle illustration, nous voyons que le Consultant a bien su s'intégrer au sein de la Cave. Tout au long de ces années, il a entretenu des liens avec le Président (B), le Conseil d'administration (C) et bien sûr son référent : le Maître de Chais (A). Grâce aux nombreux contacts, qu'il a eus avec ces trois acteurs majeurs de la politique de l'entreprise, il a pu réaliser le diagnostic de la Cave, déterminer les axes stratégiques à développer, apporter son expertise lors de la rédaction des référentiels et autres manuels « Qualité », et soutenir le projet dans son ensemble sur cette longue période.

Quant aux autres relations que nous avons qualifiées de « ponctuelles », celles par exemple avec la secrétaire comptable (D), les cavistes (E), la responsable du Caveau (F) ou même parfois le Vice-président (B'), elles ont eu pour objectifs de faciliter la connaissance du fonctionnement propre à cette activité vinicole gardoise, et de légitimer sa présence à la fois dans la stratégie de l'organisation et, à la fois, dans la formalisation des procédés élaborés pour sa mise en œuvre.

La représentation stratégique de la Cave, par ce genre de consultant, permet de disposer d'une analyse réalisée par un expert en matière de management de la qualité et qui connaît aussi la fabrication du vin et le fonctionnement des systèmes coopératifs régionaux, pour avoir eu des expériences antérieures similaires (ex : Sieurs d'Arques dans l'Aude). Cet acteur, pourtant extérieur à l'organisation, nous a communiqué, grâce à sa participation active

cumulée à son expertise, un avis pertinent de la situation de la Cave, en 2010-11. Il nous a également décrit la manière dont elle a déployé sa stratégie sur sept années. Nous pensons que sa contribution, par ses régulières interventions, est assimilable à des facteurs déclencheurs nécessaires dans un contexte d'innovation managériale.

Cette vision, experte, renforce celles des deux autres acteurs-pivots que sont le Président et le Maître de Chais, et apporte des éléments complémentaires à notre réflexion sur l'élaboration d'une stratégie entrepreneuriale innovante.

#### 2.2.4 La vision stratégique de la cave par un opposant du Conseil d'administration : le Vice-président

À chacune de nos rencontres, et tout comme nous l'ont rapporté les autres acteurs-pivots, le vice-président a confirmé qu'il a toujours été opposé à la politique mise en œuvre par Jacques B.. Quel que soit le sujet, il a toujours voté « contre » lors des conseils d'administration. Pour lui, la norme ISO 9000 ou le concept de Développement durable sont des « escroqueries » financières qui ne représentent aucune réalité sur une activité vitivinicole. À l'écouter (éléments d'entretiens de 2011), toutes les évolutions de la Cave de ces vingt-trois dernières années n'ont servi à rien, si ce n'est à dépenser, sans compter, l'argent durement gagné par les coopérateurs-adhérents.

D'après lui, Jaques B. n'a jamais mis en place de stratégie d'entreprise. Toutes « ses » actions innovantes empreintes de qualité, de Développement durable ne sont que des opérations de communication interne destinées aux membres du Conseil d'administration, ou de communication externe à l'intention de ceux qui veulent bien y croire...

Lors de nos échanges sur l'utilité des normes (2010-2011), le Vice-président rétorque le fait qu'il ne faut pas croire que le simple fait de suivre des procédures suffira à améliorer la qualité du vin. Il conforte son propos en précisant que « *tous les acheteurs ont leurs propres normes internes* ». Les seules normes à suivre sont celles « mineures obligatoires viticoles » dit-il. Il rappelle aussi qu'il faut être prudent avec l'emploi des normes, car elles créent de nouveaux besoins et peuvent être soit, redondantes dans l'activité soit, elles viennent aggraver le suivi de la réglementation en vigueur. Il reconnaît, toutefois, que la norme ISO 9000 au sein de la Cave a permis d'affiner la mise en œuvre de « la traçabilité du jus de raisin », qui, elle,

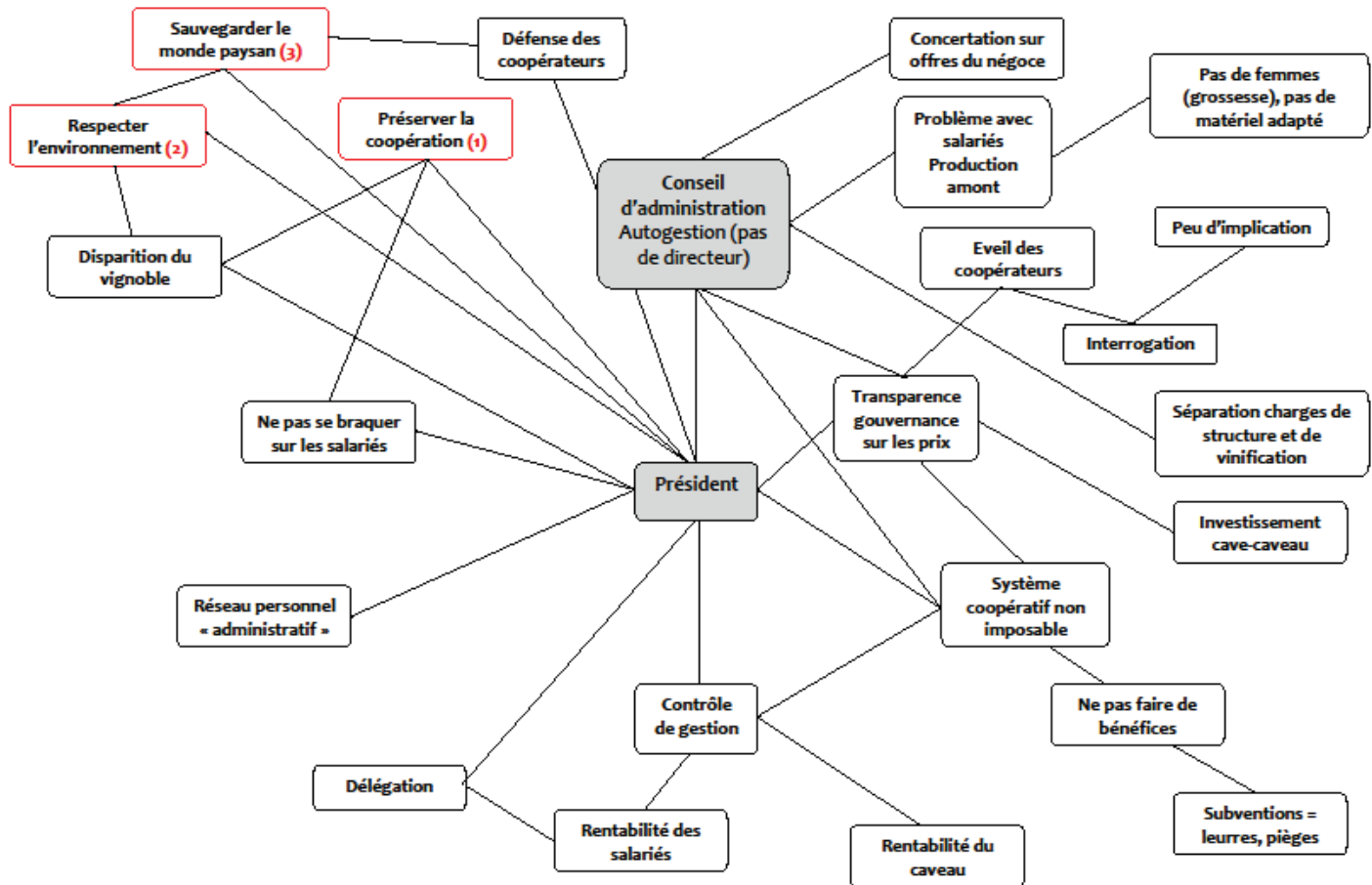
est bien une obligation légale. Il termine en complétant que la norme ISO 9000 est une contrainte, qu'elle force à communiquer et qu'au final les clients ne reconnaissent pas son utilité.

Les éléments d'entretien de cet acteur pivot, qui servent de référence à notre analyse, sont ceux qui ont été collectés en tout début de l'année 2011 (janvier février), juste « avant » son élection en tant que Président de la Cave. D'autres éléments viennent compléter les premiers qui, eux, ont été recueillis juste « après » l'élection en avril 2011.

Nous nous sommes, de cette façon, attachés à des matériaux qui donnent une vision stratégique de l'entreprise par un acteur tenant le rôle de Vice-président et non de Président. Nous avons effectivement bien opéré, car plusieurs mois plus tard, mi 2012 et début 2013, certaines de ses réflexions avaient complètement changé. Son discours avait étonnamment évolué surtout en ce qui concerne l'utilité du Caveau, ses relations avec les coopérateurs-adhérents ou celles avec les employés de la Cave. Il a même justifié son nouveau statut par le fait que personne ne souhaitait prendre la suite de Jacques B., qu'à part lui aucun autre membre du conseil n'avait même posé sa candidature.

La carte mentale que nous détaillons à l'aide de la figure n° 19 (présentée à la page suivante), correspond encore bien à la vision stratégique de la Cave par un Vice-président, toujours opposé à la gouvernance, pourtant, passée.

Figure n° 19 : La carte mentale du Vice-président



(Source : mise en forme à partir de la réalisation du Vice-président)

Les éléments de lecture de cette carte mentale sont exposés à la page suivante, grâce à l'encadré n° 17.

### Encadré n° 17 : Éléments d'aide à la lecture de la carte mentale du Vice-président

- Les termes proposés sont ceux prononcés/utilisés par le nouveau président,
- Le poste de président bien qu'au centre de la carte ne semble être le meneur de la Cave,
- Les concepts hiérarchisés par le juste nouveau président mettent en évidence son inquiétude quant à l'avenir du monde paysan, et sa volonté de pérenniser le statut coopératif, « *de redonner l'espoir au métier* » comme il le dit,
- Par le nombre peu important des concepts et liens, il paraîtrait que ce président n'a pas encore toute la mesure de l'environnement de la Cave,
- Par les problématiques liées aux salariés, exprimés sur cette carte, il apparaît que ce président n'a pas encore toute la mesure interne de la Cave non plus, bien qu'il fût Vice-président au préalable,
- L'absence de concepts tels que qualité du vin, desiderata du consommateur, ventes, innovation, et la volonté de distinguer charges de structure et charges de vinification laissent présager une absence de considération de la vinification,
- La priorité en ce début de mandat, fait apparaître une volonté de transparence de ce qui a été fait, de ce que cela a coûté avec un oubli total de l'activité entrepreneuriale de la Cave, de la vente de ses produits,
- Le concept « *rentabilité des salariés* » fait apparaître une dimension de gestion quelque peu ancestrale,
- La volonté de ne pas poursuivre la certification ISO 9000, et la stratégie mise en place par son prédécesseur,
- En fait, l'activité de vinification est absente de sa réflexion !
- Il paraît à ce point d'analyse, de bien évaluer quel type de stratégie il souhaite impulser, les salariés aussi se posent la question (suppression des formations des techniciens, absence de réponse aux propositions du Maître de Chais, etc.).

(Source : Analyse et Interprétation de la vision stratégique de la cave grâce à la double analyse du Vice-président devenu Président, 2011)

Le premier élément d'analyse de cette nouvelle vision de l'entreprise qui saute aux yeux, est l'absence *totale* de la considération du vin et de sa fabrication. Alors, que ce membre du Conseil d'administration est pourtant actif au sein de la Cave au moment des vendanges. Il est responsable des « apports » et rétribué en conséquence.

Tout au long de la réalisation de sa carte, il n'a jamais écrit ou même prononcé le terme « vin », « jus de raisin ». Pourtant lors de notre première observation non participative, en septembre 2010, il avait évoqué les difficultés des Français à vendre leur vin, de ne pas savoir les mettre en valeur... L'élaboration de sa carte cognitive, sans la moindre référence au produit, en est finalement un exemple, surprenant, mais concret.

Les seuls termes, concepts, qui pourraient en déclinaison concerner le produit, sont ceux qui évoquent la « transparence et gouvernance des prix » et la « concertation sur les offres du Négoce ». Cependant, le vice-président ne les a pas cités dans ce sens. Pour lui, il est question ici d'une part, de donner au Conseil d'administration la gouvernance sur les prix, c'est-à-dire soustraire la gestion de la Cave au directeur et aux employés et d'autre part, d'engager, toujours par le Conseil d'administration, la concertation des prix d'achat du vin, tâche qui incombe au directeur de la Cave.

Sur cette dernière carte cognitive, il est tout à fait visible que le Vice-président souhaite une direction collégiale et non plus managériale seulement concentrée autour de la fonction de Président-directeur. Du coup, dans sa représentation cette charge devient un « poste-relai » qui ne fait que déléguer les décisions prises par la collégialité mais ne donne pas l'impression, à première vue, d'intervenir. Dans les différents entretiens, il rappelle souvent sa volonté de modifier le système comptable (ex : séparation entre les charges de structure et les charges de vinification) et les statuts de la coopérative.

Nous comprenons alors la logique de ses priorités (*cf.* les chiffres en rouge de la figure n° 19) qui s'organise autour des concepts « préserver la coopération », « respecter l'environnement » et « sauvegarder le monde paysan ». Nous comprenons l'expression de sa vision obnubilée par la « rentabilité du caveau », la « rentabilité des salariés ». Sa principale préoccupation réside dans le suivi des dépenses « *la Cave coûte plus cher que de faire du vin* » comme il l'exprime en 2011, ou son agacement du manque d'implication des coopérateurs-adhérents.

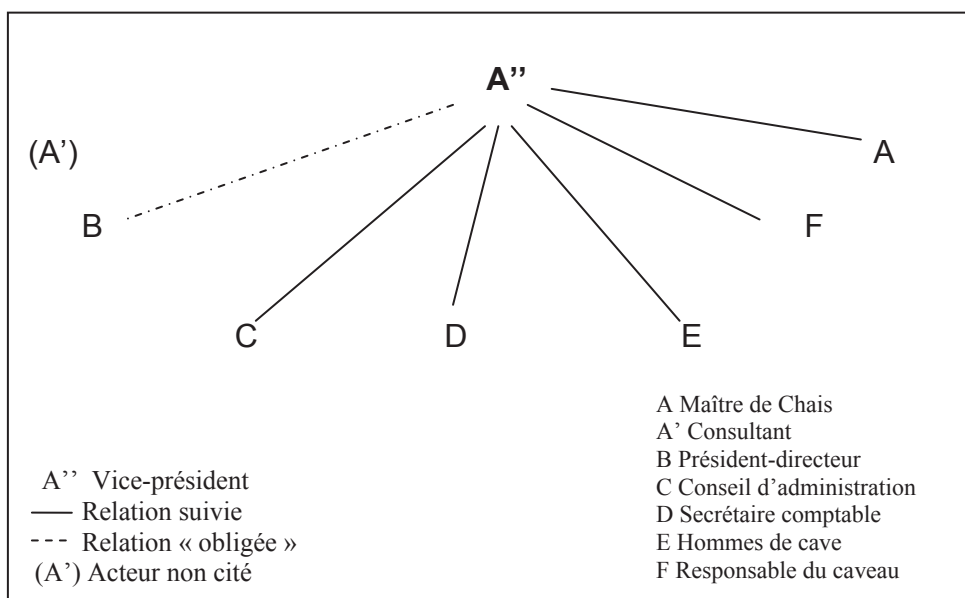
À partir de cette « vision comptable » de la gestion de la Cave, confirmée si besoin était par le terme « réseau personnel administratif », nous voyons que la principale occupation de ce vice-président est la satisfaction et l'enrichissement des coopérateurs, c'est-à-dire quelque part... sa production personnelle.

Par son opposition systématique, il joue le rôle de contrepoids venant équilibrer, stabiliser le comportement entreprenant et innovant du Président-directeur. À la lecture de

cette carte cognitive nous pensons qu'il exprime, représente en quelque sorte la voix du Conseil d'administration. Finalement, n'est-ce pas sa tâche au sein du Conseil, et également son rôle de maintenir l'activité de la Cave ?

Nous lui avons aussi demandé d'identifier ses relations au sein de la Cave, elles sont organisées sous forme de sociographe (cf. figure n° 20), de lecture plus facile que le dessin réalisé par l'acteur.

**Figure n° 20 : Le graphe ou sociographe du Vice-président**



(Source : d'après les éléments d'entretien dont le graphe dessiné par le Vice-président)

À l'aide de ce graphe, nous découvrons que la nature de l'ensemble de ses relations est plutôt ordinaire, mis à part celles avec le Président (B), avec qui apparemment il ne s'éternise pas. Quant aux autres relations, il les a tissées à chacun de ses passages à la Cave et au cours de toutes ces années. Lors du premier échange, il a nous dit que les employés le sollicitaient, plutôt que Jacques B., en cas de problème. Nous n'avons pas réussi à nous faire confirmer cette idée auprès des autres employés de la Cave, en revanche tous nous ont dit qu'il était régulièrement présent à la Cave et qu'il n'hésitait pas à échanger avec chacun des employés

(C, D, E, F, A), expert ou coopérateur présent sur le site. Nous notons, enfin, l'absence d'indication de quelque relation que ce soit avec le consultant (A').

Les autres relations décrites par le Vice-président sont professionnelles, et interviennent davantage sur le champ de son rôle de Président, comme celles avec la Chambre d'agriculture, le Négoce, les Douanes, les Banques, etc. Il a aussi des contacts avec un syndicat agricole ou l'agence de l'eau toujours dans le cadre de ses nouvelles responsabilités vis-à-vis de la Cave. Cependant, d'après les autres acteurs, le Vice-président ne disposerait pas d'un réseau professionnel étoffé ou d'autres réseaux sociaux qui puissent participer au développement de l'organisation. C'est justement un des points principaux qui inquiète tout particulièrement Jacques B. et le Maître de Chais pour le devenir de la Cave (éléments d'entretiens, 2011).

Quant à son apprentissage personnel professionnel, il dit le réaliser essentiellement à partir de son syndicat et de ses lectures : journaux agricoles, généralistes ou de proximité (Paysan du Midi, France agricole, VITI, la Vigne, mais aussi Midi-Libre, le Monde, Courrier international, Sciences et Vie, ou encore des publications locales comme l'Expert ou l'Association Droit rural), sans oublier les supports *via* Internet.

Cette dernière représentation que nous avons qualifiée de « vision comptable » est représentative des intérêts que doit défendre tout membre du Conseil d'administration. À la seule différence que cet acteur, lui, le fait en s'opposant systématiquement aux avancées proposées surtout lorsque celles-ci émanent du Président-directeur. Ce rôle de « contre-pouvoir » l'amène finalement à se positionner à l'écart de la stratégie déployée, ce qui l'oblige à toujours se justifier et à être le plus présent possible lors des mises en œuvre de projets et actions. C'est avec ce dernier point de vue que nous finalisons l'approche stratégique de la Cave.

### 2.2.5 La vision stratégique collective comme finalité

Au moyen de ces quatre acteurs pivots, nous disposons d'une représentation du fonctionnement d'ensemble de l'organisation. Nous connaissons les principaux événements qui ont participé à son évolution. Le fait que nous démarrions notre étude à un tournant de son cycle de vie, c'est-à-dire au moment du changement de gouvernance, est plutôt chanceux car



nous avons ainsi pu être présents à des états des lieux, des projections futures, toutes sortes de réflexions stratégiques émises par chaque employé ou acteur de cette organisation élaborant pour l'occasion une vision globale de l'activité.

Par leur participation, nous avons aussi construit la cartographie d'une activité collective, celle de leur petite industrie vinicole. Nous disposons de cette manière, d'une vision finalisée de l'évolution d'une très petite structure et nous constatons qu'elle corrobore les traits fondamentaux de la TPE avancés par les chercheurs en gestion (Marchesnay, 2003 ; Ferrier, 2002).

C'est cette activité collective que tente d'exposer le tableau n° 10. Par le croisement des différents concepts, considérés comme essentiels par les quatre acteurs pivots, nous saisissons les différents enjeux qu'ils manifestent pour bien mener la gestion d'une petite Cave coopérative régionale. La détermination de « ces variables communes » nous aide à construire la vision collective de leur activité stratégique.

Enfin, par l'intermédiaire de ces variables, nous pouvons peut-être aussi en conclure que nous sommes en présence d'un système d'« entrepreneuriat collectif », tout comme l'exprimait Marchesnay, en 2003. Cette forme d'entrepreneuriat qui permet de passer du « stéréotype à l'idéal type », montre ainsi les caractéristiques stratégiques de la TPE. N'avons-nous pas, par notre cheminement, répondu aux principales questions qui l'établissent ? (Qui décide ? – Comment décide-t-on ? – Comment s'y organise-t-on ? - Est-on sorti de l'isolement ? (Marchesnay, 2003)).

**Tableau n° 10 : Les variables mentales communes**

<b>Variables Individuelles</b> <i>(verbatim = " concepts " cartes mentales)</i>	<b>Variables Communes</b> <i>(triangulation entretiens &amp; graphes &amp; cartes mentales)</i>
<u>Président-directeur</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que veut le consommateur ?</li> <li>- Améliorer la qualité du vin,</li> <li>- Augmenter le nombre des ventes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rôle central du Président,</li> <li>- Poids du Conseil d'administration/des coopérateurs,</li> <li>- Prise en compte de l'activité amont de la Cave,</li> <li>- Améliorer la qualité du jus de raisin,</li> <li>- Mettre en place des actions d'innovation (anticipation),</li> <li>- Structurer le travail avec les normes Iso,</li> <li>- Formaliser le pilotage de ces normes,</li> <li>- Vendre les produits conditionnés,</li> <li>- Respecter et intégrer la réglementation en vigueur,</li> <li>- Impliquer le personnel (déléguer),</li> <li>- Professionnaliser le personnel,</li> <li>- Développer de nouvelles compétences,</li> <li>- Augmenter les volumes (raisins &amp; jus),</li> <li>- Rôle des subventions,</li> <li>- Réfléchir à une fusion avec d'autres caves.</li> </ul>
<u>Maître de Chais</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposer d'équipements performants,</li> <li>- Faire preuve de professionnalisme,</li> <li>- Déployer l'innovation en interne et sur l'amont.</li> </ul>	
<u>Vice-président</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Préserver la coopérative,</li> <li>- Respecter l'environnement,</li> <li>- Sauvegarder le monde paysan.</li> </ul>	
<u>Consultant</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessité de l'anticipation stratégique par le Président,</li> <li>- Tenir compte du profil des Hommes,</li> <li>- Maintenir la qualité commerciale,</li> <li>- Importance du Conseil d'administration dans la conduite de la Cave.</li> </ul>	

(Source : concepts priorisés par les acteurs pivots)

Nous pensons que l'originalité du fonctionnement de cette petite entreprise réside dans l'équilibre qu'ils ont su installer tout au long de ces années. Effectivement, chaque acteur-pivot par son attitude au sein de l'entreprise, a dynamisé toutes les activités, les projets de la

Cave, qu'il y soit favorable ou non. Par leurs réseaux professionnels respectifs, ils ont su s'informer, se former et rester éveiller à toute nouveauté du secteur qu'elle soit politique pour le Président-directeur, technologique ou opérationnelle pour le Maître de Chais, professionnelle pour le consultant et conflictuelle pour le Vice-président. Comme nous l'a dit le Consultant, le profil des Hommes est important. Nous pensons que c'est la combativité de leur tempérament, chacun dans leur domaine d'intervention, et leur professionnalisme qui sont la cause de cette situation constatée en 2010-2011.

## Conclusion 2.2

La nécessité de facteurs déclencheurs sur une organisation innovatrice comme le dit de Mintzberg (2004), ou la motivation d'innover comme l'expriment Birkinshaw et Hamel (2008), apparaissent sur notre cas sous les traits de l'optimisme et du tempérament sportif de ce dirigeant et grâce à son propre *verbatim* « Rien n'est définitif, il ne faut pas s'endormir ». Mais également, par l'attitude de refus, d'opposition du Vice-président qui souhaite déplacer l'autorité managériale de la Cave du Président-directeur vers le Conseil d'administration. Peut-être est-ce, là, la suite logique de l'absence du poste de Directeur ? Le fait, que le Président occupe ce rôle managérial depuis 1968, n'a-t-il finalement pas transformé le fonctionnement général de cette petite industrie ?

Les différentes innovations que nous décrirons par la suite, au paragraphe 2.3, sont le reflet du rôle d'« homme-orchestre » (Abittan & Assens, 2011) ou de « chef d'Orchestre » (Ferrier, 2002) que Jacques B. a su tenir tout au long des vingt-trois années de sa gouvernance. C'est-à-dire que chacune des strates de la Cave, qu'il soit question de fabrication du produit, de procédés organisationnels ou de commercialisation, a subi à un moment donné un changement radical suivi de changements incrémentaux progressifs.

Cet homme-orchestre, ce chef d'orchestre, a su employer toutes les capacités que nous avons prédéfinies sur la partie théorique de nos travaux et qui sont celles d'un dirigeant polymorphe et polyvalent. C'est grâce aussi à une facilité d'adaptation couplée à des talents de diplomate, qu'il a pu participer et intégrer de nombreux cercles professionnels et ainsi poursuivre sa vision stratégique, sans se bloquer.

Comme nous venons de le décrire dans ce paragraphe 2.2, et grâce à leurs visions stratégiques respectives, nous observons que les autres acteurs ont eu une participation prépondérante dans le déploiement de la stratégie d'innovation. Parfois même, ils ont participé à son émergence, à travers des réalisations ponctuelles mais innovantes pour la Cave, telle que la création d'une marque, de leur propre marque de vin (innovation radicale par le Maître de Chais & la Commerciale).

C'est à partir de cette vision stratégique globale et évolutive, partagée (ou pas) par l'ensemble des acteurs, que nous allons maintenant, une nouvelle fois, remonter dans le passé de cette petite cave. Nous souhaitons de cette manière arriver à détailler certaines des actions qui nous paraissent majeures pour la suite de notre réflexion. Nous gardons bien sûr comme fil conducteur, le chef d'orchestre de cette stratégie d'innovation, c'est-à-dire le Président-directeur.

### 2.3 Les principaux axes de la stratégie d'innovation mis en œuvre dès 1988

En remontant l'histoire de la Cave, nous avons réussi à dérouler le processus d'élaboration de sa stratégie. Nous avons remarqué qu'elle s'articulait autour de quatre « phases » majeures (Akrich, Callon et Latour, 1988) responsables d'une part, de sa structuration finale et d'autre part, de la naissance d'un « esprit d'entreprise ».

C'est à partir des étapes de l'apprentissage du dirigeant (*cf.* paragraphe 2.2.1 *supra*)<sup>96</sup> que nous avons pu repérer l'existence de ces quatre phases. Ce sont elles qui, à notre avis, déterminent la base de cette stratégie et nous autorisent à la qualifier d'innovante.

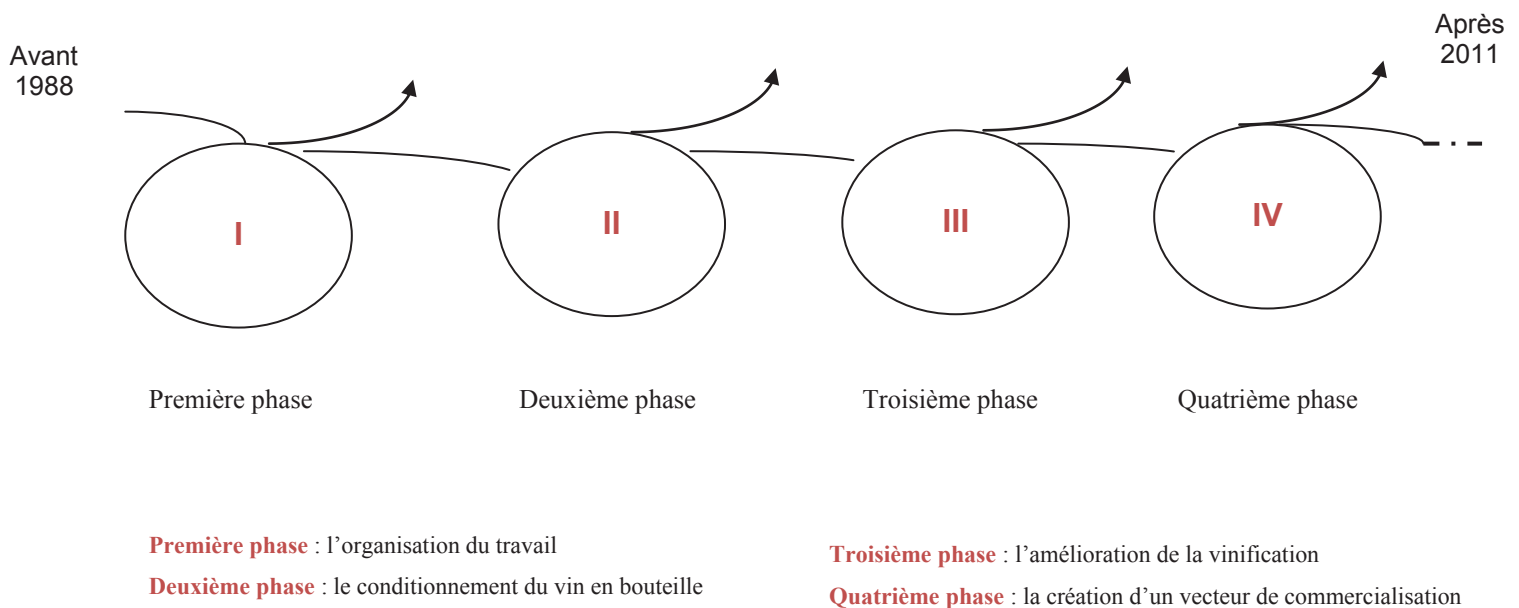
Toutefois et nonobstant l'ensemble des documents administratifs officiels en notre possession (certificats ISO, comptes rendus des CA, etc.), qui proposent des périodes ou des dates précises de réalisation, nous avons remarqué que la plupart des actions engagées, celles qui ont façonné les étapes de la stratégie, s'organisent plutôt sous forme de « phases ». Nous avons effectivement constaté que beaucoup de projets avaient pris naissance sur une même période (1988-90 : début de la gouvernance), mais que c'est leur diffusion qui en valide officiellement la réalisation.

---

<sup>96</sup> Ce paragraphe traite différents actes d'apprentissage du dirigeant qui sont considérés comme facteurs d'émergence de la stratégie de la Cave.

Comme toutes ces actions ou micro-actions sont liées les unes aux autres, nous nous sommes appuyés sur le processus « tourbillonnaire » d'Akrich, Callon et Latour, (1988) (cf. partie théorique de nos travaux). Ce procédé facilite la prise en compte de plusieurs transactions en cours et « donne forme à l'innovation » ainsi que l'illustre la figure n° 21 *infra* (Loilier & Tellier, 2013).

**Figure n° 21 : Les quatre phases du processus d'innovation de la Cave**



(Source : adaptée d'après le processus « tourbillonnaire » d'Akrich, Callon et Latour, 1988)

D'après notre analyse, pour façonner « leur » stratégie d'innovation, il a fallu que le président considère d'abord le passé de la Cave, dont il en a même vécu plusieurs saisons. Puis, il a dû prendre en compte les capacités (matérielles et humaines) de l'organisation dans son ensemble (atouts et faiblesses) et les projeter selon une vision future, sa vision. Dans cette partie stratégique, son rôle est de transformer ou d'aider à transformer, le plus rapidement possible, les idées en actions et projets ou plus directement, comme le disent certains auteurs en stratégie, de « l'idée au marché » (Loilier & Tellier, 2013).

C'est pourquoi nous proposons maintenant « un récit structuré du processus » d'innovation à partir de ces quatre phases ou « moments clés » stratégiques (Macombe, 2009).

Nous essayons ici de saisir la manière dont les idées sont nées et comment elles ont été transformées en actions ou projets. Le but de notre démarche est aussi d'identifier l'articulation de ces « phases » stratégiques qui ont façonné leur processus d'innovation dans son ensemble. En remontant ce mécanisme, nous avons également considéré d'autres facteurs d'émergence ainsi qu'un facteur de structuration, qui seront aussi dévoilés au cours de ce nouveau paragraphe 2.3.

### 2.3.1. La mise en place d'une organisation de travail (Phase 1)

La première boucle de l'innovation, la première « passe » diraient Akrich et *al.* (1998) prend la forme, dans notre cas, d'une innovation organisationnelle / managériale, de type radical pour la Cave (Julien & Marchesnay, 2009).

C'est au moment de l'état des lieux de la Cave et donc, de l'évaluation du niveau de qualité des processus de production, que se sont très vite formalisées les problématiques. Surtout lorsqu'il a été question de signer de nouveaux partenariats et notamment à la suite de la visite d'acheteurs potentiels, comme celle d'une importante société régionale : Skalli. Le représentant de ce négociant (c'est ainsi qu'ils nomment leurs clients) a dit au nouveau dirigeant de la Cave « *Rend ta cave conforme et je t'achète du vin* » (*verbatim* président, 2011-2012). Le dirigeant précise aussi qu'en 1998 « *le négoce du vin se mettait à la norme Iso 9002* ».

L'une des premières idées du dirigeant était **la formalisation** du travail au sein de la Cave. Il souhaitait connaître le contenu des tâches de chaque employé. Il avait ambitionné de consigner par écrit les travaux réalisés afin, d'en évaluer les capacités internes d'un point de vue des ressources humaines. Il ne le voulait pas pour lui, il souhaitait également que le Conseil d'administration comprenne mieux le fonctionnement de la Cave et ses finalités. Il essayait de tourner la page d'un héritage de vingt et un ans d'une même gouvernance et à la suite duquel, « *les routines s'étaient installées, et plus personne n'échangeait* » (*ibid.*).

Grâce à la normalisation, les procédés de fabrication du produit ont été formalisés, dorénavant « *Nous faisons ce que nous décidons, et nous partageons nos réalisations* ». « *Le fait de rédiger les procédures nous a permis d'évoluer chacun sur nos postes de travail* » (*ibid.*). C'est ainsi, par exemple, que des « *fiches parcellaires* » ont été conçues et mises en

place, en mars 1997, pour permettre « d'identifier la traçabilité du produit ». L'employé qui en a la responsabilité (ce peut être un saisonnier) doit indiquer les noms et prénoms du coopérateur, s'il est fermier, propriétaire ou métayer ainsi que son numéro d'identification. Sont aussi consignés les numéros cadastraux des parcelles, l'année de plantation etc. Un espace « d'écriture libre » est laissé à celui qui complète la fiche pour indiquer ses propres commentaires, ou la manière dont il analyse l'historique de la maturité, du rendement, du degré etc. Cette fiche est ensuite discutée, signée avec le Maître de Chais qui peut à son tour envisager des modifications stratégiques auprès des coopérateurs-adhérents. C'est un élément qui a d'ailleurs favorisé la mise en place de la norme ISO 14000 sur la production amont (les vignes).

Le Maître de Chais, lui aussi, note le détail de tous les assemblages qu'il réalise et modifie. Il établit des fiches techniques « produits » qu'il met à jour, et dont il fait le suivi. Il le fait de manière informatique sur des tableurs et autres documents, avec le logiciel Géovini, qu'il a lui-même conçus à la suite de l'installation des ordinateurs en 1989 (*verbatim* du Maître de Chais de 1982 à 2001 ; 2013).

Un autre exemple de formalisation concerne les cavistes. Ils notent sur un document de correspondance les tâches qu'ils ont réalisées, le temps qu'il leur a fallu et le résultat obtenu (tous ces exemples ont été communiqués par l'ancien Maître de Chais, 2013).

Sur ce secteur de la vitiviniculture et pour ce dirigeant, la meilleure solution a été la mise en œuvre d'une norme ISO-AFNOR 9000, plus techniquement appelée : système de management par la « qualité ». Cette méthode a permis de réagir face à la critique du client SKALLI et a ensuite facilité le développement de modes d'action, nécessaires à l'amélioration des procédés de production de la Cave.

Anne Mionne (2009) rappelle que cette norme fixe le cadre, les conditions dans lesquelles une opération doit se concrétiser ou un produit s'élaborer. La normalisation devient alors un document de référence sur la thématique établie par le dirigeant, et qui aura pour objectif de consigner à la fois l'état d'esprit, les techniques (les savoir-faire) et leurs auteurs. C'est donc bien pour toutes ses caractéristiques, que le dirigeant a souhaité intégrer au fonctionnement de la Cave en choisissant cette méthode de normalisation.

L'édition 2009 du « manuel qualité » (transmis par le Consultant, 2010), dont le fond et la forme ont été conçus avec l'aide du consultant, consigne et détaille les objectifs et

engagements pris par le Conseil d'administration et son président. Il donne aussi un bon aperçu de la manière dont se déploie cette forme de management.

Cette année-là par exemple, en voici qu'elles étaient les lignes directionnelles retenues :

- fournir les moyens nécessaires au développement du système de management qualité, à sa mise en œuvre et à l'amélioration continue de son efficacité (1),
- accroître la satisfaction des clients (2),
- garantir la pérennité de la cave par le maintien et le développement des surfaces exploitées, et par l'adéquation de la qualité des produits élaborés au marché (3),
- affirmer la notoriété de la cave, notamment avec le développement de la marque LA BELLE PIERRE pour la vente de produits conditionnés (4),
- développer :
  - la traçabilité de la parcelle de la cave (5),
  - la production des vins issus de la lutte raisonnée (6),
  - la production des vins issus de la Sélection « Terroir » et « Élite » (7),
  - la production des vins de cépages (8).

Cet engagement « qualité » a été constaté au tout début de l'analyse de l'objet-recherche (2010). Il traduit la volonté du dirigeant de maintenir, formalisée, une stratégie d'entreprise basée sur l'innovation. La remise en question de ce système organisationnel est annuelle pour une certification bisannuelle.

C'est au cours d'échanges, lors de réunions intermédiaires (Président, Maître de Chais, Consultant) et plénières du Conseil d'administration que les orientations et actions s'élaborent, et que les décisions et procédés se valident. La finalité est ensuite consignée dans des « manuels qualité » (édition 2009, Consultant, 2011) qui deviennent les témoins des axes et des moyens mis en œuvre pour prétendre à la certification.

Ils sont eux-mêmes cadencés par des documents qualifiés « d'enregistrement » qui stipulent des rencontres mensuelles au cours desquelles sont évoquées les actions ou micro-actions réalisées, problématiques ou modifications jugées favorables, en cours de route, pour



mener à bien les projets validés (documents présents dans les CR des CA, 1997, 1998). Tous ces documents aident, bien sûr, à faire le point, annuellement, sur les avancées de la stratégie menée, mais, ils permettent également une plus grande maîtrise de ce qui doit être fait et de ce qu'il aura à faire dans un avenir proche.

Toujours en ce qui concerne l'année 2009, et grâce au « manuel qualité », nous trouvons aussi consignés les moyens que la Cave a décidé de mettre en œuvre, pour répondre au mieux aux lignes directionnelles engagées (*cf.* celles précitées quelques lignes plus haut, dans ce paragraphe, et qui sont numérotées de (1) à (8)). Elle a, par exemple, pour assurer les directives exposées aux (1), (3), (5) à (8), mis en place une démarche qualité amont, avec l'aide de la Chambre d'agriculture et du logiciel « GEO COOP », ainsi qu'une aide interne aux plantations pour lancer de nouveaux cépages. Elle a aussi créé un poste de technicien vignoble pour piloter le conseil, directement sur le vignoble, et doubler l'effectif pour le suivi de la maturité du raisin avant récolte. Ensuite, elle a détaché un administrateur pour vérifier le non-mélange des parcelles et embaucher des œnologues-conseil pour suivre le travail du raisin pendant les vendanges et pour encadrer les saisonniers. Pour répondre aux décisions (2), (3) et (4), la Cave a suivi les évolutions de matériels et techniques de vinification et recruté une attachée commerciale pour une réelle activité de prospection et de marketing. Enfin, pour satisfaire les points (1), (2), elle désigne l'attachée commerciale et le responsable production à la gestion et la validation de toutes les étapes de conception de nouveaux produits conditionnés, et n'hésite pas à intégrer le même système de management par la qualité au niveau du caveau destiné à la vente en direct de produits conditionnés (extraits du manuel, 2009).

À l'aide de ce manuel, nous découvrons également que tout le fonctionnement de la Cave est pensé, organisé et décrit en termes de processus. Au nombre de six, il est question de processus de management, processus ventes-clients, processus de « production », ou processus achats et amont, ressources humaines et enfin, processus ressources liées aux infrastructures. Avec le contenu des processus de management, ventes-clients et ressources humaines (*cf.* encadré n° 18, ci-après), nous évaluons mieux l'esprit et le mécanisme de ce système.

## Encadré n° 18 : Exemples de processus élaborés dans le cadre de la norme ISO

« Processus de **management** : Assurer durablement l'adéquation des activités de la Cave aux besoins et attentes des clients – Favoriser l'écoute des clients et du personnel – Garantir la conformité et l'efficacité du système de management de la qualité – Décider des actions d'améliorations à mettre en œuvre. »

« Processus **ventes-clients** : Entretien et développer les parts de marché de la Cave, notamment les produits conditionnés – Favoriser l'écoute client et identifier ses attentes. »

« Processus de **production** : Fournir au client le produit correspondant à ses exigences – Respecter la réglementation relative à l'hygiène et à la sécurité – Investir dans de nouvelles technologies. »

« Processus **ressources humaines** : Mettre à disposition de la Cave du personnel compétent et motivé tout en assurant sa satisfaction. »

« Processus **ressources liées aux infrastructures** : Mettre à disposition des locaux, des matériels et des outils entretenus. »

(Source : *Processus Management par la qualité* décrit dans le manuel qualité, 05/2009)

En fin de document, il est précisé que cette politique a porté ses fruits puisqu'il mentionne sur les trois dernières années, soit depuis 2007, que les vins de la Cave ont obtenu de nombreuses médailles (médailles d'or, d'argent ou de bronze) sur certains de ses vins blanc et rouge lors de ses différentes participations aux concours tels que ceux généraux de Paris.

Auparavant, il n'existait aucun système de management formalisé, aucun document qui retrace les idées et objectifs managériaux, aucun manuel qui détaille les procédures suivies, et même les comptes rendus des CA étaient très succincts (CR des CA de 1979 à 1988). Nous observons à partir des détails de cette innovation organisationnelle / managériale, de type radical (*verbatim* du président (2010-2011) ; du Maître de Chais, celui de 1982 à 2001 (2013) ; de l'ICV (2013)) que toutes les autres innovations se sont enchaînées au sein de l'entreprise (Maître de Chais, celui de 1982 à 2001 ; 2013).

### Encadré n° 19 : Synthèse de l'évolution de la Cave

Sans SMQ	Avec SMQ
1 seul produit (vrac)	3 gammes de produits (bouteille)
Distillerie (60 %)	Distillerie (20%)
Fonctionnement patriarcal	Fonctionnement managérial
Pas d'investissement	Investissement technologique
Pas d'embauche	Investissement commercial
Pas de remise question	Investissement en RH
	Innovation organisationnelle
	Innovation produit
	Innovation emballage / marketing

(Source : analyse des données collectées de 2010 à 2013)

À ce niveau de l'étude, nous pouvons reconnaître que les différentes boucles que constitue cette stratégie prennent toutes leur source dans les capacités dynamiques propres à la Cave. Le moteur est pour chacune d'entre elles, l'apprentissage stimulé par le dirigeant, lui-même provoqué par ce contexte d'innovation.

#### 2.3.2. Le conditionnement du vin en bouteille (Phase 2)

C'est à partir des réflexions du dirigeant, de ses analyses et une volonté de changer les orientations stratégiques de la Cave, qu'il a, très vite, au début de son mandat, donné du sens non seulement à la problématique de l'amélioration de la qualité du vin (*cf.* point 2.3.3., ci-après), mais aussi de celle d'un conditionnement adapté à l'évolution du mode de vie des consommateurs.

Le premier processus de mise en bouteille, s'est structuré sur la base d'un partenariat local, avec les Chais beaucairois, parce que la Cave était dorénavant saine et présentable.

C'est la méthode de l'embouteillage, *in situ*, qui a été reconnue la plus adaptée au fonctionnement de la petite firme et la moins coûteuse.

Les premières années, sous ces nouveaux conditionnements le produit a été entreposé dans un des petits bâtiments de la Cave et vendu par bouche-à-oreille. Puis, l'idée de la vente à partir d'un caveau a fait son chemin...

Quelques années plus tard, à la suite d'un voyage en Chine, le dirigeant a pris conscience de la nécessité de fabriquer un conditionnement bien adapté à ce produit qu'est le vin. La réflexion s'est, autant, engagée au niveau du « packaging » et de la présentation, que de celui du transport. Sans oublier celle qui en est le fil rouge, l'amélioration du produit lui-même.

À l'occasion d'une invitation par l'ambassadeur de Chine à Marseille / Monaco, en 1998, le dirigeant, Jacques B., est convié à se rendre à Shanghai dans le but de créer une joint-venture avec cette nouvelle clientèle chinoise. Une fois sur place, c'est avec horreur qu'il découvre les containers de vins entreposés sur un angle de quai, en plein soleil, et crevés par le poids de leur affaissement. Il réalise à cet instant, que le conditionnement qu'il a devant lui n'est pas du tout adapté aux conditions de transport et de stockage de ce pays. Il constate également que les étiquettes des bouteilles n'y sont plus et que celles rescapées sont hideuses par leur format et leur mauvaise qualité (papier fin, pas assez de colle etc.).

Quant aux caractéristiques du produit lui-même et après dégustation, le dirigeant dit avoir eu, à ce moment-là, honte d'être français, bien que ces produits ne soient pas directement issus de son cru. Fin 2012, au cours d'un de nos entretiens, et même après toutes ces années, en repensant à ce déplacement en Chine il ajoute ceci : « *le vin mérite une hygiène parfaite* » tout troublé encore par ce désagréable souvenir.

« Le marché de la bouteille » a généré par la suite d'autres innovations sur l'emballage, comme, un jour de retour d'une réunion avec l'ONIVINS<sup>97</sup>, l'idée est venue de modifier le bouchon de la bouteille. Son objectif : faciliter la conservation et la consommation du vin. L'idée, créer un « bouchon à vis » pour répondre à ces nouvelles considérations.

---

<sup>97</sup> Office National Interprofessionnel des Vins (ONIVINS) est une organisation gouvernementale qui donne des informations sur la conjoncture, les faits et les chiffres, et propose des statistiques des événements analysés.

Pour argumenter son idée, le dirigeant se rappelle que 80 % des ventes de vin se réalisent dans les supermarchés par l'intermédiaire de la gent féminine<sup>98</sup>. Cette cible de clientèle préfère le vin rosé, au goût doux et fruité<sup>99</sup>. Il se rappelle aussi qu'à notre époque les bouteilles sont plutôt fermées par des capsules que par des bouchons de liège. Ces dernières années ont même vu l'apparition du bouchon à vis, comme sur la limonade ou le coca-cola. Ces différents éléments se confirment par « *l'abandon du tire-bouchon sur les listes de mariage* »<sup>100</sup> pense-t-il en suivant le cours de sa réflexion.

Ce projet, le dirigeant va l'évoquer dans un premier temps avec ses contacts italiens, des courtiers à l'international, parce qu'« *ils sont toujours chics en marketing* » (*verbatim* du dirigeant, 2012). Le principe réside dans une meilleure conservation et une facilité d'utilisation. « *La bouteille de vin peut être vissée et dévissée dès qu'on le souhaite, de plus, elle peut se garder au réfrigérateur.* » Quelque temps plus tard, le concept du bouchon était devenu une réalité sur le marché Italien (*verbatim* du dirigeant, 2011-2012).

Devant cet engouement italien, le dirigeant décide d'en parler au Conseil d'administration de la Cave sans omettre de rappeler l'ensemble des éléments analytiques et statistiques d'ONIVINS ainsi que la rapidité d'exécution italienne. Dans l'esprit du dirigeant et il le précise : « *ce système ne peut être valable que pour le rosé* » (*verbatim* du dirigeant, 2011-2012) car c'est un vin qui se consomme rapidement...

Une fois, que le Conseil d'administration a accepté « *sans hésitation* », il a fallu attendre trois ans avant que le mécanisme puisse être utilisé par la Cave. Trois années qui ont vu la conception du principe par un spécialiste, puis le regroupement des fonds pour l'élaboration du brevet et enfin, la fabrication en nombre de cet objet. Rajouter à cet aspect technique, les doutes des coopérateurs que le dirigeant a dû régulièrement combattre et le processus est finalisé.

Nous notons qu'au moment de sa prise en compte, les statistiques françaises ont dénoncé que 6 % de la production de vin français avait le goût de bouchon... (*verbatim* du dirigeant, 2012).

---

<sup>98</sup> Eléments d'études d'ONIVIN.

<sup>99</sup> *Idem.*

<sup>100</sup> *Idem.*

Cette innovation « conditionnement / marketing » est de type radical pour la Cave parce que, depuis sa création, elle ne vendait que du vin en « vrac », c'est-à-dire des grandes quantités acheminées par camion. Ces ventes ne demandaient pas de conditionnement sous petit format et de manière individuelle ou par lot (bouteille). Pour cette TPE, l'accès au « marché du vin en bouteille » est l'expression d'un tournant stratégique, il s'agit pour elle d'une diversification de son activité.

Nous avons également relevé qu'entre 1990 et 2013, plusieurs autres modifications furent menées sur le conditionnement plus précisément sur l'« emballage ». Ces changements sont intervenus au niveau du bouchon, de l'étiquette, du nom du vin mais aussi de la forme de la bouteille, sans omettre les procédures organisationnelles qui ont dû être déployées pour réaliser ces micro-actions innovantes.

### 2.3.3. L'amélioration des procédés de vinification (Phase 3)

Il est intéressant, à ce niveau de l'étude, de se rappeler que le rôle d'une cave coopérative consiste, aussi, en l'amélioration du vignoble et des conditions de production du raisin : « la production amont » (manuel qualité, 2009 ; statuts de 2004). Il est important d'avoir à l'esprit que pour tout coopérateur, la Cave reste, essentiellement, la structure qui leur achète leurs productions : le raisin.

L'élevage de cépages et la vinification sont donc les deux activités majeures exécutées par une cave vinicole. C'est pourquoi, nous avons été surpris de constater que pour beaucoup d'agriculteurs la problématique de la vinification n'était pas leur priorité, pour certains celle-ci n'entraîne même pas dans leur champ de réflexion (éléments d'entretiens, 2010 à 2013).

Afin d'illustrer au plus près l'évolution de ce procédé de vinification, sans en trahir les secrets, nous avons essayé, à partir d'évènements précis, de comprendre les différentes étapes qui ont structuré cette innovation « procédé » sur cette petite industrie.

Au début des années 1980, grâce à la Communauté Européenne, le secteur vinicole pouvait bénéficier de subventions pour distiller le jus de raisin. Cela a provoqué dans un premier temps, un désengagement des caves régionales pour la réalisation du vin et dans un second temps, l'abandon par les viticulteurs de l'entretien et du maintien de leurs cépages, comme en témoignent plusieurs acteurs du secteur dont le dirigeant que nous suivons et

Monsieur Huillet, président de la fédération régionale des caves coopératives vinicoles : « nous *fabriquions de l'alcool plutôt que du vin pour avoir les subventions de Bruxelles* » (*verbatim* 2010-2012).

Pour la Cave, l'abandon de la distillerie s'étala de la fin des années 80 au début des années 90. Petit à petit, sans qu'aucun des coopérateurs-adhérents n'y trouve à redire et tout en suivant le projet du dirigeant. « *Je souhaitais que la Cave soit connue autrement que par la distillation et la vente en vrac* » (*verbatim* de Jacques B., 2013).

Au cours de ces mêmes années et grâce aux primes à la plantation, les vignobles ont été progressivement replantés (éléments d'entretiens de 2010 à 2013), offrant ainsi plusieurs variétés de raisins comme le Merlot, le Cabernet et le Sauvignon Blanc. Avec cette nouvelle matière première, la Cave a élargi sa gamme de vin par deux nouvelles catégories une en blanc, l'autre en rosé.

Un fait est particulièrement intéressant à examiner. En 1988, à peine à la direction de la Cave, le dirigeant engage un combat avec la Commission européenne à Bruxelles. Il souhaite que celle-ci répertorie en « terroir 3 » les cépages de la commune de Beaucaire. Il fait descendre M. François Guillaume ministre de l'agriculture à l'époque (1986-1988, sous le 2<sup>e</sup> mandat de Jacques Chirac) pour faire constater que la catégorie « Cabernet Sauvignon », récemment plantée à la place du Carignan et du Grenache (cépages propres aux coteaux du Languedoc et des costières de Nîmes), pousse aussi très bien en plaine. Et par là, que le territoire de plaine de Beaucaire est un territoire qui sait produire des vins de qualité. Il réussira cette opération... Aujourd'hui encore, cette catégorie de cépages produit un très beau grain de raisin. Le jus, qui en est extrait, a même permis à la Cave d'être médaillé d'argent en 2006. (*verbatim* du dirigeant, 2012, 2013)

Au cours des années 90-91, le dirigeant a voulu créer un nouveau produit, une nouvelle boisson, à base de vin, aromatisée à la noix et à l'orange. Ce savant équilibre entre « tanin-alcool et acidité » a été un échec, non pas au niveau du goût mais plutôt au niveau commercial. « *Nous n'avions pas les moyens de Coca-cola. Notre structure était trop petite pour proposer un nouveau produit. Il nous manquait la puissance commerciale.* » (*verbatim* du Maître de Chais de 1982 à 2001). Un nouvel échec, à peu près à la même période, a eu lieu

avec la création d'un vin à 0 %. Pour ce nouveau produit, l'échec serait également dû à un manque d'action commerciale.

L'autre événement marquant qui revient régulièrement, non sans fierté, dans les propos du dirigeant est l'exemple de « l'apéritif des dames ». Il s'agit d'un vin blanc-rosé né en 2006. Il est le fruit de la maturation de toutes ces années d'expérience, de recherches, d'idées, d'essais, d'implication du dirigeant pour suivre les modes exprimées, pour créer des produits qui plairont chaque année aux clients, chaque année à davantage de clientes. Et dire que dans les années 90, la Cave ne pouvait pas fabriquer de vin rosé car elle ne disposait pas des cépages voulus et de l'expérience nécessaire. Voilà que maintenant en 2013, grâce à l'affinage de ses techniques de composition, elle est même capable de proposer un vin à la « robe brillante d'un rosé délicet. Nez de groseille et fraises sauvages. Bouche gourmande et rafraîchissante » (cf. leur site [la-belle-pierre.com](http://la-belle-pierre.com)).

L'innovation « produit » et « procédé » se sont faits selon un rythme graduel comme le pensent Julien & Marchesnay sur les TPE (2011). Au départ, l'innovation est « radicale » puis elle devient au fil du temps « incrémentale » comme l'ont constaté Domergue et *al.*, en 2012, sur le secteur de l'agroalimentaire et plus particulièrement sur cette filière « vin ». Sur la Cave, cela s'est illustré par quelques investissements comme l'achat de filtres et de pressoirs qui ont permis d'affiner le jus de raisin, mais aussi au niveau de l'équilibre des arômes, de la recherche des coloris. Il a toutefois bien été question d'innovation radicale car le produit proposé en vrac en 1987, n'avait plus rien à voir avec celui de 2011.

Quant à la mise en marché, elle s'est faite apparemment, à chaque fois, facilement. Il suffisait d'une année, après validation par le Conseil d'administration, pour développer le nouveau produit et sa mise en vente, comme nous allons le voir au point 2.3.4.

#### 2.3.4. La création d'un vecteur de commercialisation (Phase 4)

C'est dans les années 88-89, nous l'avons vu, que le dirigeant décide de fabriquer du vin de qualité pour le vendre en bouteille au particulier. Jusqu'à présent, le seul vin qui est mis en bouteille, par les cavistes, est celui destiné aux coopérateurs-adhérents à leur demande. Mais une fois l'idée acceptée par le Conseil d'administration, il n'était plus question de le faire artisanalement. Pendant que le produit s'améliorait, le problème de l'embouteillage se réglait, les échanges *via* leurs réseaux allèrent bon train et l'idée du partenariat avec la



Coopérative Agricole Provence Languedoc (CAPL) se concrétisa. Sur la base d'un bail emphytéotique, conseillé par les relations du dirigeant, le projet pris forme au bout de trois ans... juste en face de la Cave. En échange de l'occupation du terrain, bien appartenant à la Cave, CAPL pris en charge la construction du caveau ainsi que bien sûr de son « garden center <sup>101</sup> ».

Le « caveau » est un outil de vente qui a pour activités principales : la vente de vins en vrac et conditionnés en bouteilles ou en BIB<sup>102</sup> et la vente de produits du terroir (manuel qualité, 2009). Son objectif est de commercialiser la production de la Cave directement aux particuliers. Cela représente un vecteur de distribution non négligeable pour notre cas car il est situé, géographiquement, sur une zone très touristique.

Lors de sa constitution, en 1994, le projet du caveau n'a toutefois pas été bien perçu par les coopérateurs. Aujourd'hui encore cet outil est critiqué (*verbatim* du vice-président 2011) et connaît toujours autant d'opposants. Les coopérateurs-adhérents le considèrent trop coûteux pour la coopérative, et certains même l'ont qualifié d'« *outil pour jouer, pour s'amuser* » (*verbatim* Jacques B. 2012). Pourtant, il permet annuellement de vendre entre 20 % et 30 % de la production totale.

Cette innovation « conditionnement-emballage », à vocation commerciale, est de type radical pour la Cave, car elle n'en possédait pas auparavant. Dans les années 90, toutes les coopératives n'en avaient pas. Ce concept était conseillé depuis la fin des années 80, par les politiques européennes mais il était trop coûteux pour les coopérateurs de petite cave.

### Conclusion du 2.3

Les différentes innovations présentées dans ce paragraphe ont été mises en œuvre de 1988 à 2009. Elles ont été constatées, dans leur ensemble, à partir de 2010 et analysées jusqu'en 2013.

---

<sup>101</sup> Vente en direct de plants et produits chimiques.

<sup>102</sup> BIB : Bag in box, marque déposée. Le vin est conditionné dans des poches plastiques recouvertes de carton destinées à une meilleure conservation.

L'ensemble des innovations rapportées par notre étude, sont de type « radical », car elles sont toutes nouvelles pour la Cave. Qu'il s'agisse de l'intégration d'un système de management par la qualité, de la création de nouveaux assemblages de jus de raisin ou de l'invention d'une marque, etc.. Certaines, le sont aussi pour le secteur des coopératives comme l'intégration de la norme ISO 9000, une première en Languedoc-Roussillon. Nous avons également noté une autre innovation de type radical à la fois pour la Cave et le secteur viticole. C'est celle relative à l'autorisation ministérielle de planter le cépage : cabernet sauvignon, sur les terres sablonneuses de Beaucaire.

La Cave semble toujours être précurseur sur la plupart des projets déployés (éléments d'interviews des acteurs pivots et élus locaux et régionaux). C'est ce que confirment les deux Maîtres de Chais : « *Jacques veut toujours être le premier* » et cela malgré la petite taille de la Cave (*verbatim*s des deux Maître de Chais, 2012, 2013).

Lors de l'observation de chacune des innovations, qu'il s'agisse du système de management, du produit, procédés ou de la commercialisation, nous avons remarqué que les facteurs clé d'émergence étaient essentiellement basés sur les idées et les actes d'apprentissage (échanges, prise en compte d'études et analyses) du dirigeant. Le fait qu'il ait en tête un projet pour l'entreprise : « *faire de la Cave un modèle régional* », a guidé sans conteste cette firme sur le chemin de l'innovation.

Ensuite, c'est la compréhension du fonctionnement du système coopératif d'une part, et l'enjeu que représente la vinification d'autre part, qui ont appris au dirigeant à penser en termes de marché (produit correspondant au désir du client, visibilité du produit, gagner des parts de marché sur la vente au particulier) (*verbatim*s du dirigeant et du Maître de Chais, 2010 à 2013). C'est ainsi que nous avons noté trois facteurs d'émergence dans la nouvelle stratégie qui s'est déployée. Ils ont été identifiés à partir de la volonté du dirigeant de « *percer le marché de la bouteille* » et sont finalement devenus les axes du cadre stratégique car liés à l'expression des capacités dynamiques propres à la Cave.

Les trois facteurs qui ont été déterminés sont :

- la valorisation de la Cave (outil de production) pour accéder à de nouveaux partenariats,
- la conception de vins de qualité (produit) pour pénétrer de nouveaux marchés,

- la traçabilité du raisin (matières premières) pour une meilleure gestion des cépages.

Ils mettent en évidence les capacités de la Cave, tout en montrant les points faibles qui devront être améliorés pour atteindre l'objectif du dirigeant. Dans les années 88, ces trois facteurs ont déclenché l'exploitation du potentiel de la Cave (matériel, RH, savoir-faire), et programmé l'exploration de nouveaux moyens pour l'adapter à ce nouveau marché de la bouteille.

Comme nous l'avons vu au cours de ce paragraphe 2.3, l'orientation de leur stratégie d'innovation est essentiellement centrée sur la recherche et l'intégration de la qualité à plusieurs niveaux : organisationnel, produit, procédés et commercialisation. Néanmoins, la protection de l'environnement est aussi une des facettes de la problématique de leur activité surtout au niveau de la production amont, c'est-à-dire la gestion « des vignobles », comme nous l'avons déjà abordé sur cette section 2.

Finalement, les quatre « phases » du processus d'innovation que nous venons d'étudier, ont toutes un point commun. Elles sont établies à partir d'un seul facteur de structuration qui est la volonté de pérenniser l'activité de la Cave. L'esprit « coopératif », nous l'avons également retrouvé lors de chacun des entretiens avec les employés.

Les quatre phases se sont organisées à partir d'une innovation managériale. Celle-ci a ensuite provoqué une prise de conscience, par chaque acteur, de plusieurs orientations stratégiques : la nécessité de fabriquer un produit de qualité ; l'utilité de créer un emballage qui mette en valeur le produit ; le besoin d'un point de vente qui facilite à la fois la vente des produits mais aussi la valorisation de la Cave et donc de l'outil de production « coopératif ».

## Conclusion de la Section 2

Grâce à cette section 2, nous comprenons comment une petite cave coopérative élabore sa stratégie d'entreprise. Nous avons identifié, sur ce cas, le rôle de président comme un facteur d'émergence de l'innovation par le fait qu'il en a aussi la direction managériale.

C'est son propre apprentissage de la gestion de la cave coopérative et le projet que ce dirigeant a imaginé pour cette firme, qui ont été les moteurs de toutes ses décisions stratégiques pendant vingt-trois ans. Ses actes et son style de gouvernance, entrepreneuriale, ont été plus ou moins bien appréciés par ses collaborateurs et les membres du Conseil d'administration parce qu'il a toujours voulu avoir un temps d'avance, parce qu'il a toujours anticipé ses réflexions à partir du marché du « vin » et parce qu'il demandait toujours « plus » à chacun d'entre eux (*verbatim* du Maître de Chais, 1982 à 2001, 2013).

Par son comportement de leader, le dirigeant les a obligés à se remettre en question, à mener leur apprentissage individuel. Par la poursuite des différents et toujours nouveaux projets, qu'il a préalablement fait valider au Conseil d'administration, il les a poussés à structurer un apprentissage collectif, et ainsi généré celui organisationnel de la Cave qui n'existait pas auparavant.

La résultante managériale de ces vingt-trois années que nous avons constatée, en 2011, est une entité organisationnelle totalement autonome, basée sur « un apprentissage par idée et action » (*cf.* paragraphes 2.1 et 2.2 de cette section 2.) impulsé par le dirigeant aux autres acteurs-pivots. C'est à partir d'un relationnel tissé à l'externe que le dirigeant, cet homme-orchestre (Abittan & Assens, 2011), ce chef d'orchestre (Ferrier, 2002), a trouvé les moyens d'imaginer et de mettre en œuvre toutes les actions innovantes de la stratégie de la Cave. Sa grande force réside dans une connaissance parfaite de son environnement professionnelle mais aussi des capacités internes de l'organisation (Mintzberg, 2004). Le dernier élément de la réussite de cette stratégie, est l'existence d'un capital social que volontairement nous avons détaché du reste des potentialités ou plutôt dirons-nous des « capacités dynamiques » de cette petite cave. Nous l'avons entrevu au cours de l'histoire de ce secteur, que nous avons raconté, et qui se différencie des autres par le tempérament passionné de tous ses acteurs.

Notre développement nous amène à remarquer qu'une fois le dirigeant active le cadre stratégique, qu'il communique les actions innovantes, une sorte « d'entrepreneuriat collectif » (Loup, 2003) s'organise au sein de la petite Cave. Est-ce l'intervention de réseaux individuels professionnels qui amènent cette réflexion ? Est-ce la nature même du système coopératif qui génère cette multitude de participations et laisse entrevoir une dynamique collective ?

Toujours est-il que le lien entre l'activité de ce collectif, une fois dynamisée par le dirigeant, et les « capacités dynamiques » dont il est partie prenante, nous est apparu comme un des éléments constitutifs du principe de l'innovation.

L'étude de notre cas confirme cette dernière réflexion. En effet, nous l'avons vu, le dirigeant a personnellement sélectionné les opportunités, apporté la connaissance, participé à l'apprentissage de la nouveauté et élaboré des procédés organisationnels qui ont permis d'engager le changement au sein de la firme. Il a en somme utilisé les « capacités dynamiques » de l'organisation comme des outils, pour reconfigurer l'existant en interne (Augier & Teece, 2009 ; Eisenhardt & Martin, 2000). Il ne s'est, cependant, pas arrêté là, il a en plus créé de nouveaux moyens externes (c.à.d. des réseaux) destinés à l'acquisition de connaissances et ressources nouvelles (c.à.d. ressource based). C'est ainsi qu'il a pu mettre en œuvre et maintenir une stratégie d'innovation qui a fait avancer son projet d'entreprise.

Quant à l'aspect routinier, nous n'avons pu le vérifier puisque d'après les dires du Maître de Chais de l'époque, le président centralisait toute décision et action, ne laissant à la Cave aucune initiative pas même la gestion répétée de certaines tâches ou actes opérationnels.

Au cours de l'analyse de la stratégie d'innovation de cette TPE, nous avons remarqué que « l'apprentissage » est l'élément majeur d'émergence. Il fait office de levier... stratégique (cf. figure n° 22).

Finalement, à travers ce processus organisationnel managérial, le dirigeant a activé trois tâches : *la coordination / intégration* (concept statique) lorsqu'il a accepté cette double fonction directionnelle, *l'apprentissage* (concept dynamique) qu'il s'est imposé à lui-même et qu'il a impulsé aux autres acteurs, et *la reconfiguration* (concept de transformation/changement) de la Cave et de son système de productivité qu'il a modifiés sur toute cette période passée par ses différents projets, comme le renouvellement pendant douze années de la norme Iso, le respect des directives légales ou le référencement des vins.

En focalisant notre attention sur les processus de développement des nouveaux produits et procédés organisationnels, nous avons révélé une véritable stratégie d'entreprise. Elle s'est élaborée à partir du processus d'apprentissage organisationnel de la Cave et de manière proactive au sein de la firme modifiant ainsi ses propres capacités internes (Rigaud, 2007) comme la création de nouveaux rôles, de nouveaux postes, l'évolution de l'ensemble des compétences vitivinicoles, la codification des savoirs et savoir-faire ou encore l'utilisation de nouveaux outils de pilotage (cartographie des processus, tableaux de bord, etc.). C'est cette « roue de l'apprentissage » qui est à la fois le véritable moteur de l'innovation et, en même temps, le créateur de capacités dynamiques comme le montrent Zollo & Winter (2002) à partir de l'apprentissage « délibéré » constaté par leurs travaux.

Le concept de l'apprentissage se situe donc au centre de ce processus stratégique déployé par la firme. Il agit, tel un ressort, dans une relation récursive qui implique d'une part, la théorie des capacités dynamiques, retenue comme cadre du changement et de la continuité ou source de l'innovation, comme le proposent Eisenhardt & Martin, (2000) ou Wall et *al.* (2010), et d'autre part, le concept de l'innovation l'élément stratégique, essentiel, au renouvellement de ces capacités dynamiques (Teece, 1997).

Cette stratégie d'innovation n'a pu émerger de manière délibérée (Mintzberg, 2009) que par le truchement du dirigeant, l'*individu pivot* de l'organisation innovatrice comme le décrit Mintzberg (2004). C'est bien l'attitude entrepreneuriale et le processus d'apprentissage de ce leader, qui ont été les facteurs déclencheurs du changement pour cette TPE. Sans cet acteur prépondérant, rien n'aurait été engagé, rien ne se serait structuré, pour certains même la Cave aurait disparu (*verbatim* du maître de chais et du consultant, 2011).

## Section 3. La discussion des résultats de la recherche

Cette troisième section du second chapitre, consiste à discuter les résultats de notre recherche à la lumière de la théorie de la stratégie de l'artisan de Mintzberg. C'est elle, qui nous a servi de fil conducteur *littéraire* tout au long de ces travaux, aussi tenterons-nous d'en évaluer la portée (Gavard-Perret et *al.*, 2008).

Les résultats obtenus sont nombreux et circonstanciés, donc pour bien en mesurer l'étendue, nous proposons de les argumenter, successivement, selon trois directions que sont les déterminants, les modalités et les implications de l'élaboration d'une stratégie d'innovation.

### 3.1 Les déterminants de l'élaboration d'une stratégie d'innovation

Le fonctionnement des caves coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon est soumis à de fortes contraintes issues d'une part, de la situation historico-politique régionale encore très présente dans les mémoires et qui impacte au quotidien les prises de décision stratégiques même auprès des jeunes générations, et d'autre part, d'un environnement composé essentiellement de crises cycliques et de turbulences économiques mondiales qui rend par définition cette filière « vins » *instable* (Granata, 2010 ; Gavinaud-Fontaine, 2008). Nous rejoignons alors l'idée de Mintzberg (2004, 1978) qui conclut que « *la stratégie de l'artisan, comme la gestion du modelage nécessite une synthèse naturelle du futur, du présent et du passé* » (le modelage du potier, 2004).

Ce paragraphe 3.1 s'attache à analyser en profondeur les conditions d'émergence d'une stratégie d'innovation, et le rôle des acteurs en présence.

#### 3.1.1. Une stratégie émergente dans un contexte historico-économique

L'émergence d'une stratégie d'innovation, est le résultat de la convergence des propriétés (forces et faiblesses) de l'entreprise et de l'évolution de son environnement (contextuel et mercantile). Ces différentes caractéristiques trouvent leur fondement au sein de l'entreprise, la plupart du temps dans les décisions et orientations stratégiques de leurs

dirigeants (Hernandez, 2008 ; Bouchard et Picq, 2005). Ceux-ci n'hésitent pas, en effet, à dynamiser un certain nombre de réseaux sociaux formels ou informels (Baret et *al.* 2006 ; Granovetter, 1973), professionnels ou d'apprentissages (Touzard, 2011 ; Chiffolleau, 2003, 2004) pour mener à bien leur projet d'entreprise. C'est ce qu'expose précisément le parcours professionnel passé et présent du dirigeant de notre cas gardois.

C'est à partir d'une stratégie *projetée* par les dirigeants que la stratégie *délibérée* se développe au sein de l'entreprise notamment, grâce à l'implication de l'ensemble des acteurs en présence. De leur apprentissage, naissent aussi des projets *émergents* qui viennent modifier les axes stratégiques établis pour générer une stratégie dite *réalisée* (Mintzberg, 2009).

La problématique *qualité* de la Cave de Beaucaire, illustre bien le détail de chacune de ces étapes et permet *via* le comportement du dirigeant, de comprendre les raisons qui les déclenchent et les idées qui les structurent. Dans ce sens, nous comprenons que l'observation et l'analyse de l'émergence d'une stratégie, nous ont également aidés à mieux concevoir le principe de l'innovation (Carrier & Garand, 1996).

Mintzberg (2004, 1978) pense que dans le cadre d'une entreprise existante, une stratégie ne peut s'élaborer que sur l'assise du passé et de l'expérience de l'entreprise : son histoire organisationnelle en relation avec les particularités de son statut, et celle de son secteur d'activité. Cette assise est cependant modelée aux préoccupations du moment qui sont dépendantes de son environnement (local, communal, régional, national voire mondial, etc.), et doit avoir pour objectif un développement futur qui corresponde aux évolutions du marché, c'est-à-dire aux anticipations déjà imaginées par les dirigeants qui ont acquis un savoir et des connaissances (Bouvier-Patron, 2011). C'est à l'aide de l'approche *managériale de l'innovation* (*ibid.*) que nous avons pu décrire la manière dont le dirigeant a participé, par son circuit d'apprentissage, à l'émergence et au modelage des différentes boucles stratégiques.

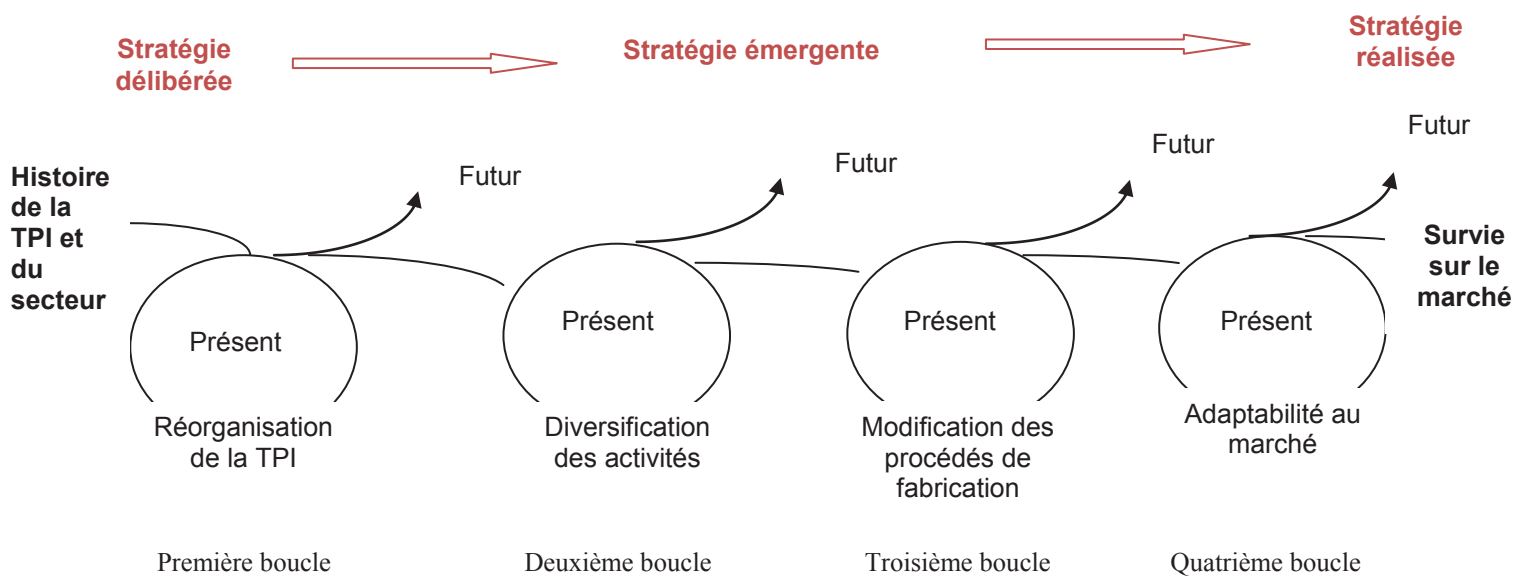
### 3.1.2. Les phases stratégiques et leurs caractéristiques

Les phases stratégiques se sont modelées au fil des événements vécus par l'organisation. Résultats de problématiques ou opportunités propres à l'entreprise, elles apparaissent sur notre cas au nombre de quatre, sur une période déterminée de 1988 à 2011 qui correspond à la durée du mandat du dirigeant, le fil conducteur de cette étude.



Ce sont les visions des acteurs de la Cave et principalement celle du dirigeant qui donnent dans un premier temps sa forme *délibérée* à la stratégie. Un état des lieux officieux entrepris par le dirigeant puis, celui, officiel, réalisé dans le cadre d'un système de management par les employés (présents sur le site à l'époque), ont permis à l'organisation de faire converger les axes stratégiques sur une même voie politique. Dans notre cas, cela correspond à la mise en œuvre de la *Qualité* selon le processus de norme ISO 9000.

**Figure n° 22 : Evolutivité de la stratégie d'innovation**



(Source : adaptée d'après le processus « tourbillonnaire » d'Akrich, Callon, et Latour, 1988)

Chacune de ces boucles d'émergence stratégique est composée de la naissance de l'idée qui génère une recherche appliquée puis, un développement, une réalisation, et au final une démonstration qui permettent au projet (la boucle) d'être ensuite diffusé sur le marché ou en direction du grand public (Akrich et *al.*, 1988). Grâce à la norme ISO, ces multiples étapes et projets ont été consignés dans les différents cahiers des charges ou PV du Conseil d'administration.

Ces différentes boucles traduisent la création d'actions, de projets nouveaux pour l'entreprise qui vont l'aider à s'adapter aux évolutions du marché, et l'autoriser à pérenniser son activité localement.

La première boucle stratégique est dans notre cas, représentative d'une phase de restructuration au niveau interne, de dimension à la fois managériale et organisationnelle. Cela a permis de redéfinir les tâches et les fonctions de chaque acteur de l'entreprise (Ceccaldi, 2013). C'est la première fois dans l'histoire d'une Cave, sur ce secteur coopératif régional, qu'un Conseil d'administration décide d'utiliser un outil de management et définit réellement une politique de marché. Le secteur de l'agroalimentaire est marqué, dès 1980, par une volonté européenne, puis mondiale, d'intégrer l'hygiène et la qualité dans les processus de fabrication des produits.

La deuxième boucle prend naissance au cœur même de la première, il s'agit d'une réorientation politique pour la petite Cave. En développant le marché du particulier, elle engage une stratégie de diversification qui lui permet véritablement de développer son activité de production, de repenser son fonctionnement et de se projeter dans l'avenir. Sur la filière « vins » et jusque dans les années 2000, le maître mot est « modernisation » à tous les niveaux de l'entreprise.

La troisième boucle est obligatoirement liée aux précédentes, puisqu'il est question de modifier les procédés de fabrication, pour faire évoluer la productivité existante. L'objectif visé est la vente de nouveaux produits, l'adaptation aux demandes des clients, l'anticipation des goûts du marché sans cesse évolutif. Dès les années 2000, les axes économiques à suivre sont une nouvelle fois la demande d'une « restructuration fonctionnelle » couplée au « développement de relations commerciales internationales ».

C'est bien ce que traduit la quatrième et dernière boucle, une nécessité pour la TPE de tisser des liens avec des entreprises étrangères : chinoises, argentines etc. pour intégrer le marché international. Cependant, la TPE ne doit pas oublier de développer et d'adapter sans cesse ses outils de commercialisation locaux, ses contrats communaux, régionaux ou nationaux. Il lui faut également et en même temps, faire évoluer le référencement de ses produits et se remettre régulièrement en question, pour arriver à bien innover.

Le cas étudié dévoile, à chaque boucle, la volonté de la TPE de construire une véritable stratégie fondée, ici, sur la nouveauté. Cela confirme la flexibilité de cette taille d'entreprises mais détermine surtout des capacités d'intégration et d'adaptabilité qui traduisent une volonté d'ouverture et de progression. Notre observation s'arrête en 2013.

Nous avons donc pu assister à la fin de la dernière boucle, puisque l'arrivée du nouveau président-directeur a eu pour effet la suppression du système de management par la Qualité et le gel, au moins d'une année, de tout projet ou réflexion trop innovante car qualifiée par la nouvelle direction, *a priori* de trop coûteuse.

### 3.1.3. Les déterminants par type d'acteurs

Les acteurs internes à l'entreprise ont du fait de la proximité des relations, tous un rôle prépondérant dans le fonctionnement d'un système coopératif. Quel que soit leur positionnement « adhérent-coopérateur », « administrateur », « dirigeant » ou « employé », chacun d'entre eux influe sur la stratégie à tenir.

La multi-angulation que nous avons pratiquée tout au long des travaux, a toutefois mis en lumière la nécessité d'un *leader* qui, comme dans notre cas, est resté le seul décideur stratégique jusqu'à son départ et a été accompagné volontairement ou involontairement dans ses choix. C'est une des caractéristiques de ce système coopératif qui rallie de fait, l'ensemble des acteurs car chacun d'entre eux souhaite principalement pérenniser l'activité.

L'étude de ce cas, a permis d'identifier quatre types d'acteurs qui se concertent régulièrement au cours de réunions formelles ou informelles. La plupart d'entre eux, pour ne pas dire tous, sont intégrés au sein de plusieurs réseaux sociaux professionnels ou personnels.

Ces deux formes de réseaux qui selon la nature de leurs liens forts ou faibles (Granovetter, 1973), permettent d'obtenir des informations adaptées aux questionnements des acteurs. Ils sont productifs d'apprentissages personnalisés et à termes de capitaux sociaux spécifiques qui viennent enrichir le métier.

L'acquisition d'informations n'est pas le seul attrait des réseaux sociaux et comme le montre notre analyse, le dirigeant a aussi pu de cette manière acquérir de l'influence et du pouvoir. Mais cela n'est pas tout, il a permis à la TPE d'augmenter sa productivité et sa rentabilité grâce à de nouveaux contrats, de nouveaux projets qui se sont créés au cours de ses multiples relations personnelles.

## 3.2 Les modalités de mise en œuvre d'une stratégie d'innovation

La mise en œuvre d'une stratégie d'innovation nécessite certaines modalités qui doivent être adaptées au profil de la TPE, surtout si celle-ci souhaite la pérenniser. Dans cet esprit, le rôle des acteurs est essentiel. Sur le système coopératif, le rôle du leader est primordial puisque c'est lui qui définit chacune des actions à mener, c'est lui « *l'individu pivot qui se situe à son sommet* » (Mintzberg, 2004), c'est lui qui dispose de la meilleure place pour comprendre ce qu'il convient d'engager.

Ce nouveau paragraphe 3.2.1 propose d'examiner de façon plus approfondie la forme et le fonctionnement d'une stratégie innovante, ainsi que l'impact de ses acteurs dont principalement celui du dirigeant.

### 3.2.1. La forme et le fonctionnement d'une stratégie d'innovation

Les phases stratégiques comme nous les avons décrites plus haut dans la discussion de ces résultats, sont perçues comme des « boucles » liées les unes aux autres par une série d'évènements qui ont favorisé leur émergence. Ces évènements qui leur sont parfois communs, se déroulent dans tous les cas de manière successive et à la suite d'apprentissage ou d'opportunités. Le cas a montré que ce genre de boucles stratégiques donne une forme « *tourbillonnaire* » (Akrich et al., 1988), plutôt que « linéaire » (Nelson & Winter, 1982), à ce type de stratégie innovante traduisant ainsi un dynamisme perpétuel.

L'originalité du cas réside dans le fait que les boucles découlent du déroulement de l'apprentissage personnel du dirigeant, et que chacune d'entre elles correspond à des périodes de cette instruction. En effet, la mise en œuvre des idées issues des réflexions personnelles du dirigeant, a façonné les temps d'apprentissage. Qualifié d'apprentissage « par idée et par action » et identifié comme une véritable « *spirale du savoir et de la connaissance* », le circuit emprunté par le système de formation du dirigeant a généré chacun des projets ou actions de changements qui ne sont en fait, que les éléments déclencheurs des axes stratégiques menés par la Cave.

Nous pensons que l'apprentissage individuel du dirigeant n'est pas le seul facteur d'émergence des phases stratégiques. Celui-ci a, en effet, en bon chef d'orchestre de l'organisation, délégué à des spécialistes les réalisations de la stratégie, celle qu'il a imaginée et qu'il a faite valider par l'ensemble des acteurs dans le but de les impliquer. L'analyse de ce

cas illustre également, le circuit systémique de l'apprentissage (Fillol, 2004) fondé sur le principe du cumul des apprentissages individuels de l'ensemble des acteurs qui, à un moment donné, se trouve transformé en apprentissage organisationnel. Le passage de l'un à l'autre s'effectue sous certaines conditions notamment à travers un canal, celui constitué par la mémoire de l'entreprise qui s'approprie les expériences individuelles et collectives lorsque se réalisent les différents apprentissages avec les moyens de l'entreprise et selon l'esprit d'entreprise qui s'est constitué au fil des années et des individus qui se sont succédé.

L'apprentissage organisationnel prend alors une autre dimension et devient le moteur stratégique du processus d'innovation. En effet, positionné de façon centrale, l'apprentissage devient alors une sorte de « roue » qui dynamise l'innovation et crée de nouvelles dispositions organisationnelles et managériales au sein de l'entreprise (Ceccaldi, 2013). C'est ensuite, la recherche de la pérennité qui enclenche une cadence et donne au système une dynamique cyclique à l'image d'un ressort, tout comme l'illustrent les différentes phases ou boucles d'innovation observées sur ce cas (*ibid.*)

Le rôle de dirigeant de TPE a conduit, ce personnage, à devenir le *pivot* stratégique de l'organisation. Par cette position au sommet, il dispose d'une vision à 360 degrés de l'entreprise et du secteur, et par la centralité du système de gestion toute action de suivi ou réaction de décision lui sont obligatoirement rapportées. De cette façon, il peut à tout moment modifier les étapes de la stratégie en cours. Il devient en quelque sorte un métronome qui cadence les modalités de mise en œuvre d'une **stratégie délibérée** qu'il a conçue, et de celle **émergente** dont il tient compte et que, parfois, il anticipe au moyen des étapes de son propre apprentissage.

### 3.2.2. La gestion d'une stratégie d'innovation selon la vision de l'artisan

La forme et le fonctionnement de la stratégie innovante de notre cas, permettent de donner une nouvelle illustration de la théorie de **la stratégie de l'artisan** (Mintzberg, 2004, 1973). C'est la double fonction de président-directeur du dirigeant qui renforce cette approche théorique. En effet, cet acteur a dû non seulement imaginer un projet pour l'entreprise (une vision future) mais il lui a fallu également trouver les outils pour le mettre en œuvre (SMQ ISO 9001). Ensuite, aussi, il a dû en assurer, au fil du temps, le contrôle. C'est pourquoi, nous confirmons, ici, le principe de Mintzberg qui veut que « *Pour gérer une stratégie, il faille*

*donc savoir modeler ensemble, pensée et action, contrôle et apprentissage, stabilité et changement.* » (Mintzberg, 2004, 1978), et ce quel que soit le contexte ou l'environnement le plus complexe.

Mener conjointement la *pensée* et l'*action* au sein d'une organisation n'est pas une chose aisée. Il faut savoir ménager les ardeurs des différentes parties prenantes, pouvoir à tout instant répondre aux demandes et questionnements puis, selon le cas, motiver ou rassurer. De ce fait, le profil de ce genre de dirigeant doit être de nature *atypique*, dans le sens où il lui faut disposer de nombreuses qualités personnelles ainsi que de multiples capacités, pour maintenir l'équilibre fonctionnel au sein de la firme et, en même temps, guider son positionnement sur le marché. C'est ce qu'implique ce jeu de *pensée* et *action* que l'acteur doit mener régulièrement.

Le cas analysé témoigne de ce balancement et l'identifie même comme le mode de fonctionnement, par excellence, de ce dirigeant à cause de ce profil *original* parfois qualifié dans la littérature, d'*homme-orchestre* ou de *chef d'orchestre* (Abittan & Assens 2011 ; Ferrier, 2002). Présent donc à tous les niveaux managériaux et organisationnels de la firme, le comportement de cet acteur-pivot a montré combien l'importance de ses réflexions et introspections s'est avérée fondamentale pour la mise en action de ses idées. Nous pensons que ce mode de fonctionnement dépend d'une part, de son caractère personnel, de son histoire, et d'autre part, de cette double casquette qui l'oblige à continuellement être au centre des idées du Conseil d'administration et de celles des employés (Jaouen, 2010, 2008 ; Paradis, 2007, 2005). Le choix retenu du système de management par la Qualité, est également, à nos yeux, un moyen pour le dirigeant de maintenir un rythme dans ce fonctionnement. En effet, la méthodologie d'une normalisation demande de consigner des axes politiques (c.à.d. les idées.) qui doivent, dans un temps donné, générer des projets et des concrétisations (c.à.d. les actions). Toutefois, cela ne minore d'aucune façon *la capacité visionnaire* que tout dirigeant doit avoir, s'il veut faire évoluer l'entreprise et pérenniser les engagements de production auprès des parties prenantes. Cela est également présent sur la Cave de Beaucaire, le dirigeant a même imaginé un projet global pour la firme, en faire un exemple régional.

C'est par une attitude visionnaire et un comportement toujours dans l'action que ce dirigeant a été capable de mener cette partie de la gestion d'une stratégie d'entreprise.

Les autres éléments qu'il faut savoir « *modeler ensemble* » sont le **contrôle** et l'**apprentissage**. C'est parce qu'une organisation doit faire face aux événements liés à son secteur qu'elle développe et déploie tout ou partie de ses capacités et aptitudes. Dans notre cas, c'est parce que la firme a pris en considération la demande « qualité » de ses clients et fournisseurs qu'elle a dû adapter son outil de production : d'un point de vue *organisationnel*, en créant de nouveaux rôles, de nouveaux postes au sein de la firme ; d'un point de vue *technologique*, en investissant dans de nouveaux matériels ou en modifiant ses processus de fabrication du vin ; d'un point de vue *marketing*, en imaginant de nouveaux conditionnements, en créant une marque qui lui soit propre et un vecteur de vente destiné aux particuliers. Son objectif était simplement de se maintenir dans une course économique devenue mondiale.

C'est dans ce contexte que le dirigeant a pensé et conduit une stratégie adaptée à la particularité de cet outil industriel et de son environnement changeant. C'est pourquoi, au-delà des anticipations qu'il a pu concevoir, il est toujours resté attentif aux événements et a beaucoup écouté et tenu compte des idées et informations transmises par les membres de ses réseaux : « *J'ai une bonne mémoire, j'écoute beaucoup, je m'entoure de gens professionnels* » (verbatim 2011 à 2013).

Cette façon d'être présent dans divers domaines (chambre d'agriculture, Crédit agricole, Onivin, ministère de l'agriculture etc.) grâce à une série de mandats : « *J'ai accepté tous ces mandats parce que j'avais un projet pour la Cave, et chaque fois que le projet s'étoffait un peu plus, ils me faisaient confiance...* », lui a permis de garder le contrôle à la fois sur l'entreprise mais également sur son environnement. C'est aussi grâce à la dynamisation de **ses réseaux** que le dirigeant a pu mener son propre apprentissage dans des disciplines telles que l'œnologie, le marketing, la gestion, la stratégie... (Chiffolleau, 2004, 2003).

Comme ce personnage dispose d'un esprit d'équipe, il a par la voie de la délégation et selon le cadre de la norme ISO, impliqué l'ensemble des acteurs de la Cave (coopérateurs et employés) dans **une codification des savoirs** qui de cette façon a généré à travers un apprentissage *collectif* celui *organisationnel* de la Cave (Ceccaldi, 2013 ; Fillol, 2004 ; Argyris & Schön, 2002, 1978).

Nous retrouvons dans cette alternance de périodes de *contrôle* et d'*apprentissage*, les caractéristiques d'une stratégie qui se déploie tour à tour de manière **délibérée** et **émergente**. Cela confirme que le dirigeant n'est pas resté dans ses prérogatives, mais les a faites évoluer

au fur à mesure des rencontres et des apprentissages, veillant de la sorte à les améliorer pour mieux les adapter aux circonstances du moment. Mintzberg a nommé ce type de stratégie : « *parapluie* » (2009).

Du *contrôle* et de l'*apprentissage* découlent les étapes de *stabilité* et de *changement* qui interviennent dans la bonne gestion d'une stratégie. Sur ce cas, il a été question d'équilibrer les actions innovantes et les temps de réflexion, afin que chaque acteur puisse se les approprier puis les développer pour ensuite les diffuser, c'est la méthode proposée par la normalisation. Pour l'organisation, ce fut l'occasion de ne pas précipiter l'intégration des opérations envisagées et de penser à créer des temps d'analyse. Les étapes de la stratégie ont ici surgi à partir des prises de conscience du dirigeant et de ses actes d'apprentissage. Puis, celles-ci ont été intercalées par les temps de validation du Conseil d'administration. C'est de cette manière que se sont structurées les phases de changement pour la firme. Si elles apparaissent sous la forme de boucles, successives (*cf.* la figure n° 23), c'est pour rappeler, chacune à leur tour, qu'il y a d'abord la naissance des idées puis, que suit la recherche appliquée qui va permettre le développement de ces idées en projets. Ensuite, après plusieurs démonstrations, c'est l'étape de la diffusion des actions sur le marché visé ou en direction du grand public. Ce sont aussi les délais de réalisation de ces sous-étapes qui procurent un rythme à l'ensemble.

Ce style « tourbillonnaire » montre également que l'innovation s'est incorporée par stade et de manière progressive dans l'entreprise, en suivant les domaines d'activité qui lui correspondent. Le système a démarré par une innovation managériale prônée par le dirigeant, qui a conditionné ultérieurement les trois autres phases. Sans le système de management par la qualité, les priorités n'auraient sans doute pas été les mêmes et le déroulement de la politique aurait sûrement été abordé différemment. C'est la bonne connaissance du métier et l'interaction des relations entre acteurs qui ont participé à l'enchaînement et au cadencement de la *stabilité* et du *changement*.

Certaines des actions qui ont été menées, n'étaient pas du tout pratiquées par la Cave comme l'activité commerciale, et d'autres n'étaient pas suffisamment affinées comme la fabrication de plusieurs gammes de vin. Ces changements se sont engagés tout en maintenant la continuité des autres actions existantes comme la distillerie qui a été diminuée petit à petit de 60 % à 20 % (*verbatim* du dirigeant, 2010 à 2011). La *continuité dans le changement* est un des autres effets générés par la recherche de la *stabilité* et dont le dirigeant avait conscience.



C'est pour cette raison qu'il a élaboré un plan d'avenir pour la Cave, en tenant compte des expériences du passé et de l'action présente.

### 3.3 Les implications d'une stratégie d'innovation en TPO

La Cave de Beaucaire a déployé une stratégie d'innovation pour s'adapter aux multiples cycles d'évolution du marché du « vin ». Par la mise en œuvre d'un système de management par la « Qualité », la Cave n'a pas juste réagi aux changements économiques, elle a plutôt constitué *une véritable stratégie* adaptée à ses capacités et aptitudes, à son statut. C'est cette dynamique qui l'a aidée à modifier son fonctionnement général et à percer de nouveaux segments de marchés comme celui de « la bouteille ».

La principale implication d'une stratégie d'innovation reste l'apprentissage de l'organisation par l'organisation. C'est donc l'ensemble des acteurs de la firme et pas seulement les dirigeants qui doivent se remettre en question.

Grâce à l'étude de ce cas, nous entrevoyons ainsi les limites et les facteurs clé de succès d'une stratégie d'innovation.

#### 3.3.1. Une stratégie d'innovation pour maintenir la pérennité d'une TPO

Il n'est pas simple pour une TPO d'envisager l'innovation comme *un moyen de pérenniser* son activité. La littérature rapporte que l'innovation est la plupart du temps considérée comme trop coûteuse et difficile à maintenir selon une cadence régulière par les firmes. Sur le secteur de l'agroalimentaire, les entreprises sont essentiellement bloquées par leurs valeurs et croyances, leurs savoir-faire et l'aspect traditionnel de leurs procédés de fabrication. Certaines fois, alourdis par leur mode de fonctionnement (ex. : système coopératif), les établissements n'osent pas se projeter vers la nouveauté car pour eux elle reste synonyme d'*incertitude*. Sur la filière « vins », l'innovation est même assimilée à l'*échec* parce que trop de nouveauté fait perdre leurs repères aux clients notamment, lorsque le caractère « terroir » est moins visible (Celhay & Cusin, 2012, 2010).

Pour réussir à concilier *innovation* et *durée*, il ne faut pas que les firmes pensent que seules les valeurs traditionnelles sont gage de *qualité* ou bien qu'il s'agit d'une recherche d'*originalité*. Stimuler l'*innovation pérenne* revient tout d'abord à disposer d'une connaissance précise des capacités et des besoins de la firme. C'est mettre en lumière ses forces et ses faiblesses, en interne, mais également celles correspondantes au marché. Engager l'*innovation pérenne*, c'est ensuite définir une stratégie adaptée à son activité, imaginer un projet pour l'entreprise. Mais pour que ce type de politique qui au départ est de nature *délibérée*, évolue favorablement vers une stratégie *réalisée*, la firme devra régulièrement s'interroger sur « ses » *capacités dynamiques* et l'état des marchés qu'elle vise.

C'est à cet instant que le besoin d'un acteur *pivot*, d'un acteur *central*, se fait ressentir. En effet, c'est à lui que revient la tâche d'alerter, de prévenir, d'expliquer l'environnement et ses effets, de proposer des solutions pour maintenir les axes stratégiques. C'est là qu'intervient le rôle d'un *dirigeant* au tempérament *entrepreneur* qui puisse favoriser non seulement le déploiement de la stratégie décidée dans ses étapes successives, mais également faire *émerger* les opportunités nécessaires à chacune des phases de son élaboration.

L'autre élément qui entre jeu pour *pérenniser* une stratégie d'innovation sur une TPO, réside dans l'apprentissage de l'ensemble de ses acteurs. Pour chacun d'entre eux, et selon leur positionnement dans l'entreprise, l'objectif est de s'appropriier les capacités globales de la firme pour identifier les facteurs déclencheurs (internes et externes) de changements évolutifs. Établir une relation entre les capacités existantes de l'entreprise et les axes d'innovation à entreprendre, est l'axe central de ce type de stratégie. C'est ce lien qui va déterminer les lieux, les rythmes de changements et les périodes favorables à ces modifications. C'est aussi grâce à ce lien que vont se créer et s'activer des réseaux professionnels, des réseaux d'apprentissages, des réseaux de conseils. Ce sont ces multiples réseaux qui sont responsables de la gestion des connaissances et fondamentaux pour la recherche de solutions adaptées à la problématique du moment.

Cette « roue de l'apprentissage » (*cf.* figure n° 22, ci-après) est en définitive le moteur d'une stratégie d'innovation. Son rythme facilite les cadences de changements et pérennise dans le temps les actions suivies. C'est son mouvement qui impacte directement les capacités dynamiques de la firme, les renouvelant par des projets innovants réalisés qui ne manqueront pas de faire évoluer les caractéristiques de l'organisation au travers des actes de ses

protagonistes. Le paradoxe de *l'innovation* et de *la pérennité* pour un petit établissement, se trouve alors peut-être résolu grâce à la dynamique de son apprentissage, un apprentissage orienté essentiellement sur l'évolution de son propre fonctionnement organisationnel.

La réussite du maintien d'une TPO sur le marché est bien le résultat de l'élaboration et de la gestion suivie de sa stratégie. Nous pouvons d'ailleurs la définir comme un *modelage* équilibré : entre les pensées des acteurs et leurs actions, entre un contrôle général organisé et un apprentissage organisationnel stimulé et entre des changements structurés et une stabilité anticipée. Dans ce sens, l'innovation devient alors l'élément primordial de survie pour toute forme d'entreprise. Il reste en effet le seul moyen qui puisse permettre à une firme d'évoluer en fonction de sa nature et au regard de son environnement.

### 3.3.2 Un système d'apprentissage moteur de capacités dynamiques

L'observation du fonctionnement de cette petite Cave gardoise a relevé que les acteurs, le dirigeant en tête, au cours de l'apprentissage d'un nouveau projet, faisaient automatiquement appel à leurs capacités et à celles de la firme pour organiser leur action future. Il a également été analysé que le fait d'avoir lancé un processus d'apprentissage remettait en cause la nature même de ces capacités en les dynamisant à nouveau.

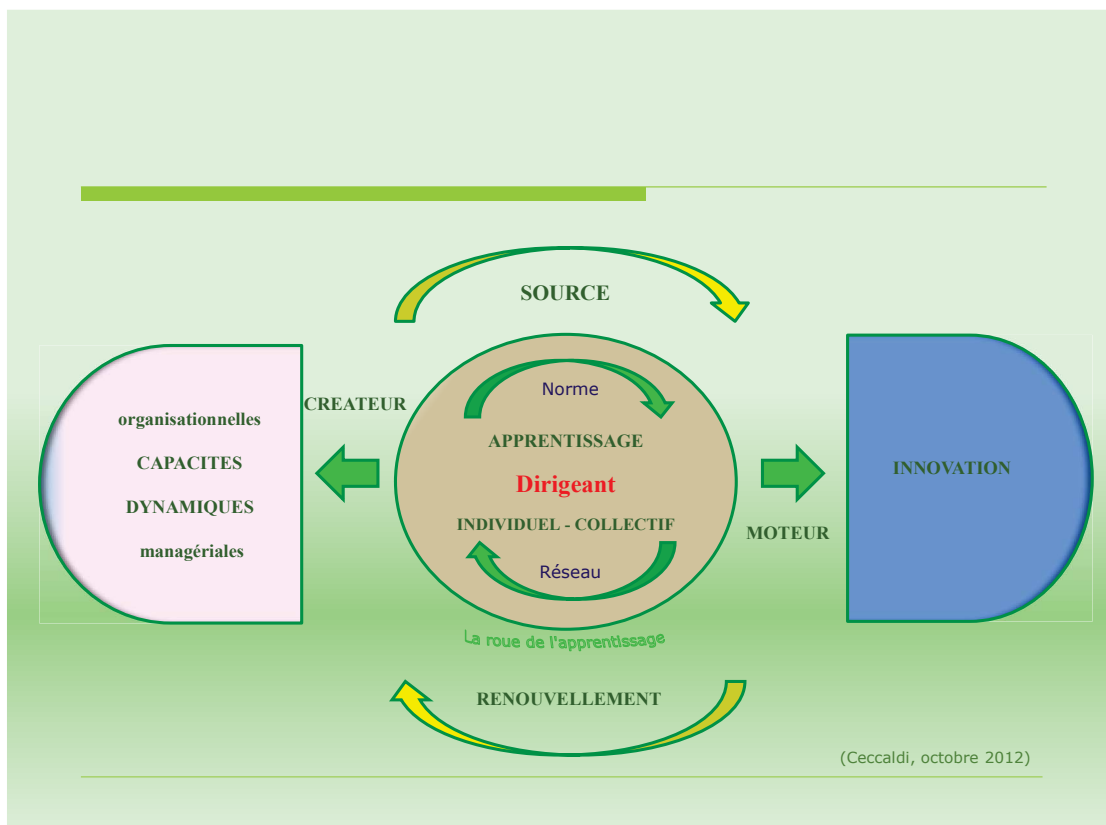
Actuellement, lorsqu'un gestionnaire fait appel au concept des « capacités dynamiques », cela signifie qu'il considère l'entreprise, d'un point de vue stratégique, comme souhaitant s'adapter rapidement aux évolutions successives du marché (Teece et *al.*, 1997) ou souhaitant être plus réactive que ses concurrents (Meurier et *al.*, 2011). Dans ce contexte, la firme est amenée à reconfigurer ses ressources en fonction des facteurs externes mais également ceux internes à son organisation (Ambrosini & Bowman, 2009 ; Teece et *al.*, 1997 ; Teece & Pisano, 1994) pour atteindre ou modifier le marché visé (Depeyre & Mirc, 2007 ; Eisenhardt & Martin, 2000).

Helfat et *al.* (2007) ont attiré notre attention sur la manière dont l'entreprise doit renouveler ses ressources. Va-t-elle s'engager sur la voie de la création par l'acquisition de ressources externes, l'alliance de compétences ou la fabrication d'un nouveau produit ? Tout va dépendre de ses capacités d'apprentissage s'entendent les auteurs (Helfat et *al.*, 2007 ;

Zollo & Winter, 2002 ; Winter, 2000 ; Teece & Pisano, 1994) et de la manière dont elle va les mobiliser (Depeyre & Mirc, 2007).

La figure n° 23, ci-après, propose une illustration de ce cheminement.

**Figure n° 23 : Processus de l'innovation de la Cave**



L'étude met bien en scène cette problématique du renouvellement des ressources. Le processus d'apprentissage va générer l'amélioration des capacités dynamiques en permettant à la firme d'accéder à des « nouveautés ». Ce processus est toujours « unique » comme le souligne Teece et *al.* (1997), car il est façonné en correspondance avec son secteur d'activité mais également avec le tempérament de ses acteurs-pivots.

C'est ainsi qu'ont pu être déterminés comme « capacités dynamiques », de cette cave coopérative, les éléments suivants :

- le petit format de cette industrie souple et adaptable aux changements,
- l'outil de production construit pour durer,
- l'emplacement géographique idéal pour commercer,
- les hommes et les femmes qui se sont impliqués au-delà du possible.

Évoquer les « capacités dynamiques » d'une organisation, équivaut à prendre en compte ses processus, ses savoir-faire, la manière dont chacun des acteurs procède dans la fabrication du produit (Atlintas, 2009 ; Renard & St Amant, 2003). Ce « quotidien professionnel » est qualifié de « routines » par Winter (2000), c'est-à-dire que l'auteur les définit selon un modèle d'apprentissage répétitif et basé sur les seules connaissances tacites du métier (*ibid.*, 2003). D'après Lambert et Ouédraogo (2010) ces routines organisationnelles « *facilitent la coordination entre acteurs de l'organisation* » et « *génèrent une stabilité mais n'interdisent pas une évolution endogène réalisée par les agents qui les mettent en œuvre* ».

Toutefois « les capacités dynamiques » ne peuvent être réduites à cette seule conception, ce serait restreindre et relayer le rôle de la stratégie managériale à une simple sélection de « nouvelles » routines, ce serait occulter l'orchestration que mène un dirigeant dans le cadre de l'innovation, par exemple (Augier & Teece, 2009).

### 3.3.3. Le rôle des comportements des acteurs

Les implications de la stratégie d'innovation sur le comportement des acteurs revêtent deux formes. La première consiste en ***une adhésion volontaire***, dans laquelle l'acteur accepte les changements à venir et cherche à s'informer. La seconde s'identifie en ***une attitude d'opposition***, ce qui représente en soi une forme d'adhésion puisque l'acteur dans ce cas, va lui aussi rechercher des informations qui lui permettront de contrer chacune des étapes imaginées ou en cours de réalisation.

Une stratégie d'innovation ne laisse personne insensible qu'il s'agisse d'acteurs internes à l'organisation ou externes de son environnement. Par le fait qu'elle enthousiasme, enchante, surprend, dérange, trouble ou déséquilibre selon les tempéraments des individus, elle provoque invariablement une adhésion à deux temps consciente ou inconsciente puis acceptée ou rejetée.

L'innovation amène également au niveau de la gestion des ressources humaines, des modifications dans les tâches quotidiennes, des évolutions au sein des postes existants voire des créations de nouvelles entités. Ces mutations organisationnelles obligent les acteurs à se remettre en question et trop souvent, il est vrai qu'ils n'y ont pas été préalablement préparés. Au sein d'une TPO, la proximité des individus favorise le contexte du changement car le dirigeant peut faire participer les employés à l'élaboration de ces idées et projets innovants. Si le dirigeant retient un outil de gestion du changement, comme c'est le cas sur la Cave de Beaucaire, il va pouvoir plus facilement fédérer *la totalité* des acteurs.

Dans ce contexte, *la codification des savoirs* devient un élément prépondérant pour une stratégie d'innovation. D'une part, elle est génératrice d'échanges, de relations interpersonnelles, d'apports multiples *via* les individus et leurs réseaux sociaux personnels. D'autre part, elle mobilise toutes les connaissances et savoir-faire existants de l'entreprise destinés à être le cœur même de la stratégie innovante. La codification des savoirs et des connaissances va petit à petit s'établir comme une *mémoire* organisée, celle de la firme, et ainsi lier l'ensemble des actions individuelles et collectives réalisées par les acteurs présents, sans oublier qu'elles sont d'emblée cumulées à celles des protagonistes passés.

#### 3.3.4. Les limites et perspectives d'une stratégie d'innovation

Les éléments de notre analyse historique et économique du système coopératif sur cette filière agricole, combinés aux discours des acteurs-pivots et autres experts entendus, confirment la nécessité d'un *leader* qui entreprenne l'élaboration d'une stratégie d'innovation pour pérenniser l'entité, et l'importance d'un *apprentissage hiérarchique*. Le cas expose également les limites et un certain nombre de facteurs clés de réussite d'une stratégie d'innovation.

- Pour **pérenniser l'activité** d'une entreprise, il faut être le premier à innover.
- J'ai accepté tous ces mandats parce que **j'avais un projet pour l'entreprise**, et à chaque fois que le projet s'étoffait un peu plus, ils me faisaient confiance.
- En écrivant les procédures, j'ai pu savoir ce que chacun faisait et nous avons réalisé ce que nous avons décidé. **Tout le monde a ainsi pu évoluer sur son poste.** (verbatim des acteurs-pivots)

La principale *limite* d'une stratégie d'innovation sur les TPO, réside dans *l'attitude* du dirigeant. C'est en effet la manière dont il va imaginer le projet pour l'entreprise, les limites qu'il va déterminer qui vont influencer sur son devenir. Dans cet esprit, il ne faut donc pas non omettre également la façon dont il va gérer ses sources d'information et son relationnel, pour bien mener dans un premier temps son apprentissage personnel du fonctionnement de la firme et du secteur d'activités correspondant.

- *J'ai appris que rien n'est définitif, qu'il ne faut pas s'endormir sur des réussites ou des avancées.* (verbatim d'un acteur-pivot)

Les autres *limites* entrevues se situent essentiellement autour des capacités de l'organisation elle-même. Elles ne sont pas liées à la taille de l'entreprise mais plutôt au *dynamisme* de ses acteurs et bien entendu à la potentialité de leurs *apprentissages* respectifs. Dans les limites identifiées, nous distinguons également les diverses *oppositions* qui peuvent se constituer à partir d'un individu (employé, actionnaire) ou d'un groupe d'individus (Conseil d'administration, groupement associatif, sociétal). Ce sont elles qui peuvent ralentir ou bloquer le déploiement de la stratégie. Nous notons aussi que la *trésorerie* qui en général facilite le financement d'investissements (technologiques, marketing, etc.) et se trouve souvent positionnée en tête des limites au développement de l'innovation, ne paraît pas, ici, dans notre cas, être un réel frein au choix de ce type de stratégie et aux décisions prises dans ce sens. Il serait compensé par les réseaux relationnels du dirigeant et donc les idées qui peuvent y être envisagées.

- *Il faut savoir tisser une toile relationnelle.*
- *La trésorerie n'est pas la seule solution pour faire aboutir les nouveaux projets.* (verbatim des acteurs-pivots)

En ce qui concerne *les facteurs clés de réussite* d'une stratégie d'innovation, ils sont pour la plupart liés au comportement du dirigeant et à son esprit entreprenant. Les deux principales compétences reconnues par les acteurs-pivots sont *le rôle central* du dirigeant et *l'implication* des employés ou autres protagonistes (internes ou externes).

- *Jacques B. nous laisse champ libre sur nos postes car il nous fait confiance.*
- *Je trouve les idées puis je délègue. Je fais confiance alors je délègue... J'ai délégué la culture raisonnée... J'ai délégué le déploiement de la norme...* (verbatim des acteurs-pivots)

Lorsqu'une stratégie d'innovation est adoptée, les actions et projets qu'elle élabore, nécessite le *développement de compétences* de la part des acteurs et la *réorganisation interne* de la firme. Les différentes phases stratégiques sont, elles, déclenchées par *l'anticipation* du dirigeant qui doit disposer également de qualités visionnaires du métier et du marché.

- ***L'innovation est importante dans une cave, mais cela signifie qu'il faut être en avance sur les autres car si tu es après tu régresses.***
- ***J'ai visité beaucoup de pays et chaque fois je suis revenu avec des idées.*** (verbatim des acteurs-pivots)

Les acteurs-pivots ont également signalé l'importance des *réseaux relationnels* professionnels ou personnels du dirigeant. Pour eux, ces réseaux jouent un rôle primordial dans l'élaboration et la pérennité d'une stratégie d'innovation car ils permettent d'accéder à des connaissances et savoir-faire susceptibles de répondre à l'ensemble des interrogations et capables de résoudre les problématiques qui vont émerger au fil du temps. Ils permettent également au dirigeant d'anticiper l'avenir.

Les résultats de ce cas d'étude, estimé comme exemple de réussite sur la durée, ont mis en lumière les facteurs clés de réussite d'une stratégie d'innovation en TPO. Nous proposons ici d'isoler ceux qui nous paraissent être les plus représentatifs :

→ **L'apprentissage par « pensée et action »** cadencé par le dirigeant traduit les capacités entrepreneuriales de ce leader et engendre *le principe de création de valeur*, c'est-à-dire l'élaboration de projets et actions qui vont faire évoluer aussi bien l'organisation que ses acteurs dont, bien sûr, le dirigeant.

→ **L'utilisation d'outils managériaux** (SMQ, normes ISO, etc.) qui donne une forme organisationnelle à l'entreprise et fédère l'ensemble des acteurs internes et externes au sein d'un même système de management.

→ **L'acceptation de l'évolution du marché**, de ses cycles et crises, qui génère les différentes formes d'adaptation (technologique de produit, organisationnelle, commerciale, etc.) que va devoir développer la firme pour s'y maintenir.



→ **La nécessité d'ouverture vers l'extérieur** pour ne pas enfermer l'organisation dans une activité uniquement locale, mais la plutôt diriger vers de nouveaux segments de marché qui l'autoriseront à saisir de nouvelles opportunités commerciales au niveau national, européen ou mondial.

→ **Le succès du déploiement d'une stratégie d'innovation** dépend du tempérament du dirigeant : à imaginer les projets, à déléguer les tâches à mener et à assurer le contrôle des résultats obtenus qu'ils soient atteints ou pas.

→ **La pérennité d'une stratégie d'innovation** dépend des capacités du dirigeant à manier « changement » et « stabilité » au sein de l'entreprise, et de ses aptitudes à « motiver » les acteurs en présence.

## Conclusion de la Section 3

Cette dernière section a proposé une discussion théorique des résultats de la recherche, et s'est faite à la lumière de la théorie de « la stratégie de l'artisan » de Mintzberg (2004, 1973). L'objectif de cette discussion est de réaliser « *une mise en perspective théorique des résultats empiriques* » (Granata, 2010).

En ce sens, c'est l'exemplarité du cas étudié et sa longévité qui ont donné cette nouvelle illustration de la théorie de l'élaboration d'une stratégie. L'examen de ces résultats *qualitatifs* a permis d'affiner le concept sur la très petite organisation.

L'analyse, en un premier temps, des *déterminants* et *modalités* de mise en œuvre d'une stratégie d'innovation, a procuré un canevas à la discussion qui de cette façon, a rendu plus compréhensible les phases successives de sa construction et le rôle de chacun des acteurs.

Puis, en un second temps, l'examen des *limites* et *perspectives* du cas étudié, a insisté sur la prédominance de l'implication du dirigeant et rendu plus compréhensible le fait qu'il soit l'élément déterminant de ce type de stratégie.

À travers cette discussion théorique d'éléments empiriques, c'est la critique de la synthèse de nos travaux que nous proposons. Elle permet de disposer d'une vision globale du processus et, en même temps, nous dirige vers une approche originale de l'innovation qui en fait la résultante d'un circuit d'apprentissage, au centre duquel nous trouvons encore le dirigeant.

## Conclusion du chapitre 4

Ce quatrième chapitre est le cœur de notre travail empirique. Il présente à la fois le contenu des données recueillies et les analyses dont celle critique de la *discussion*.

Pour comprendre l'élaboration d'une stratégie d'innovation au sein d'une TPE, nous avons tout d'abord repositionné l'organisation dans son contexte historique et économique, sans oublier de notifier l'origine et les caractéristiques particulières du fonctionnement du système coopératif régional. Nous avons pu de cette façon comprendre les raisons qui ont motivé son émergence.

Nous avons également rappelé le parcours personnel du dirigeant qui, sur la coopérative, est partie prenante de l'histoire de la firme, à tel point, qu'il lui en donne même son esprit. C'est comme si une nouvelle entreprise naissait à chaque nouvelle gouvernance.

Nous en avons conclu que le dirigeant est le *facteur-clé* de l'élaboration d'une stratégie d'innovation en petite industrie, à cause de son expérience passée et parce qu'il a dessiné un projet pour l'entreprise.

Un dirigeant qui engage une TPE sur la voie de l'innovation, est obligé d'intégrer ou plutôt dirons-nous d'impliquer l'ensemble des employés. Toutefois, il faut noter que certains d'entre eux coopèrent mais y sont opposés. Sur notre cas, il lui a fallu également faire participer les coopérateurs-adhérents. À ce niveau de l'étude, nous avons remarqué que l'innovation passe obligatoirement par l'apprentissage de l'idée, du projet et de sa mise en œuvre. Cet apprentissage, individuel, par réseaux, que l'ensemble des acteurs a mobilisé tout au long des vingt-trois années de cette même gouvernance, a finalement créé un système collectif propre à la Cave, et ce, quels que soient les individus qui se sont succédés.

Le système d'apprentissage conçu dans ce contexte d'innovation, a fait appel aux capacités de l'entreprise, c'est-à-dire à ses moyens techniques, humains mais également à son histoire et à son fonctionnement passé. Par le fait de sa centralité dans le processus (*cf.* conclusion, section 2), le dirigeant est devenu à la fois le moteur de l'innovation mais également le créateur de nouvelles capacités dynamiques organisationnelles et managériales.

Innover sur le secteur de la viticulture, c'est certes faire participer les acteurs internes de la firme mais c'est aussi entraîner dans son sillage les partenaires, les fournisseurs et même

les clients. Innover sur le système coopératif, c'est considérer tous ceux qui peuvent prétendre à faire évoluer la situation de la Cave, tous ceux qui peuvent l'aider à maintenir son activité de production afin que les vignerons puissent poursuivre leur productivité de raisin et faire vivre ces terres agricoles.

En étudiant le fonctionnement d'innovation sur cette coopérative du secteur vitivinicole, nous avons eu l'impression d'analyser les éléments d'une poupée gigogne. Ils sont tous imbriqués dans le déroulement de la fabrication du jus de raisin, liés dans la vente du produit fini (le vin) mais, malheureusement, peu d'entre eux en ont véritablement conscience.

## Conclusion de la partie 2

À chacune de nos avancées, nous nous sommes interrogés sur la validité et la fiabilité des éléments de notre recherche. Nous nous sommes régulièrement demandé si notre démarche était suffisamment ordonnée, structurée pour que d'autres chercheurs puissent se l'approprier ultérieurement. C'est sûrement cette raison et le fait que nous ayons étudié un seul cas qui nous a amenés à davantage de précautions tout au long de ce travail doctoral.

Le premier chapitre décrit la méthodologie suivie comme le déroulement de la collecte des données qualitatives ou l'analyse de leur contenu, elle, détaillée au second chapitre. Dans le respect de l'esprit scientifique, nous n'avons pas hésité à multiplier les outils et les contrôles afin de nous assurer de la réalité des informations recueillies et de la pertinence des résultats analysés. C'est pourquoi, il nous est paru logique, lors de la rédaction du présent manuscrit, de les hiérarchiser sous une même partie (cette partie 2). Quant à la sélection des différentes méthodes, elle s'est faite au fur et à mesure de l'apparition des problématiques livrées par le terrain et a ainsi participé à la construction de notre raisonnement. Nous avons, de cette manière, confirmé les caractéristiques techniques d'*une étude cas* (Hlady-Rispal, 2002) autant sur la forme : par une enquête approfondie (Comment, pourquoi) couplée à une étude historique (retrouver des événements non contemporains pour comprendre les décisions présentes), que sur le fond : par une interprétation qualitative de l'évolution d'une TPE. À l'aide de cette stratégie de recherche, nous remarquons que notre étude a pu trouver ses fondements au cœur même du système fonctionnel (passé et présent) de cette TPE et corroborer ainsi les principaux aspects théoriques retenus sur les champs de la stratégie de l'artisan (Mintzberg, Paradas, Jaouen, etc.) et de l'innovation entrepreneuriale (Drucker, Verstraete, Julien & Marchesnay, Paradas, etc.).

Observer l'émergence d'une stratégie d'innovation sur une petite entreprise, amène obligatoirement à porter son attention sur les acteurs et leurs représentations de la firme et son environnement. Nous avons donc décomposé leurs différentes conceptions mentales, rendues intelligibles grâce à des réalisations graphiques, pour arriver à élaborer le processus stratégique qui avait été mis en œuvre par l'entreprise, pour rendre pérenne son activité coopérative. Les résultats obtenus ont fait écho aux travaux de stratégie mettant en scène l'apprentissage par des outils d'aide à la décision et à la formalisation (Normes ISO, tableaux

de bord) (Messeghem, Aggeri, Naro, Paradas, Courrent, etc.). L'apprentissage est un élément moteur dans la mise en œuvre de l'innovation, tout acte stratégique, décisionnel, passe par son filtre. L'apprentissage « par idée et par action » comme nous l'avons défini dans ce travail, est un des résultats que nous avons mis en lumière et qui vient illustrer à la fois les théories de la construction d'une stratégie (Mintzberg, Teece, Porter, etc.) et celles de la nature de ses processus comme, par exemple, l'aspect « tourbillonnaire » dessinée par Akrich, Callon et Latour (1988).

Conter le chemin vers l'innovation, à partir de cette filière « vins », a montré d'une part, que la fabrication traditionnelle a, elle aussi, besoin d'innover pour faire évoluer ses produits et inventer de nouveaux services, et d'autre part, qu'une TPE élabore ses propres stratégies et n'est pas seulement dans la réaction. Elle les choisit effectivement de manière délibérée et réussit parfois même à intégrer ou adapter des systèmes de management spécialisés (Qualité, environnement, développement durable). Nous remarquons, enfin, qu'une TPE ne fige pas l'ensemble de ses choix stratégiques mais se laisse une marge de manœuvre pour saisir l'émergence de toutes nouvelles opportunités qui puissent l'aider à s'adapter aux évolutions du marché. Cette dernière analyse, quant à elle, vient confirmer certains des travaux entrepris auprès des TPE qui avaient pour objectif de découvrir la nature et le fonctionnement de ces organisations (Torres, Ferrier, Julien & Marchesnay), ce que finalement l'ensemble de nos résultats visent à illustrer.

L'entrepreneuriat dynamisé par une petite cave coopérative centenaire ne serait-il pas un moyen de concevoir l'innovation stratégique en ce XXI<sup>ème</sup> siècle ?



# **Conclusion générale**





**« Sans innovation la stratégie est inutile, sans stratégie l'innovation n'a pas de but. »**

John Kao

Cette phrase est issue du site Coop de France Languedoc-Roussillon, 2014

La conclusion de ce travail doctoral propose de mettre en perspective les grandes lignes de nos prochaines recherches. C'est à partir des résultats de cette première approche que nous pouvons dire qu'une TPE sait élaborer une stratégie, et maintenir même l'innovation sur une longue période. Pour ce petit format d'entreprise, la mise en œuvre d'une stratégie d'innovation est une façon de faire évoluer son organisation et de pérenniser son activité.

La réalisation de cette exploration bien que basée sur une seule étude de cas, vise essentiellement la généralisation de ses résultats à d'autres cas de stratégie d'innovation. Notre volonté de produire des résultats fiables, s'est traduite par le choix d'un cas original et exemplaire et d'un long processus déployé pour l'observation et l'analyse, dans le présent et le passé, de l'évolution managériale de cette petite organisation centenaire.

Les résultats de cette étude ont mis en lumière sur ce champ de la petite entreprise d'une part, les motivations du choix stratégique de l'innovation et d'autre part, les modalités de sa mise en œuvre. Le rôle majeur du dirigeant est apparu alors comme le déterminant de ce choix tactique et de son déploiement interne et externe. Notre argumentation s'est donc structurée à partir des représentations managériales des acteurs pivots, de leurs visions projetées de l'organisation, de leurs intentions professionnelles et personnelles mais également de leurs limites cognitives.

L'étude de ces représentations mentales et de leurs *verbatim* a demandé une méthodologie qui soit tout particulièrement adaptée aux acteurs de cet environnement agricole. Au moyen de *l'étude qualitative de ce cas*, nous avons pu approfondir le travail de terrain et prendre le temps de faire émerger les étapes du processus stratégique déployé sur vingt-trois années. Comme il nous a fallu prendre en considération les souvenirs et donc la mémoire de ces acteurs, nous avons employé la technique de *la multi-angulation* (Hlady-Rispal, 2002) lors de la collecte des données primaires issues des entretiens et des observations non participatives, et certaines fois même lors de celle des éléments secondaires

(archives d'entreprise, études de projets, etc.). Le principe de multi-angulation est un moyen qui permet d'éviter la construction d'interprétations restreintes qui peuvent venir fausser la finalité des résultats (*ibid.*).

*La revue de littérature* a représenté un travail délicat car les thèmes de l'innovation, de la stratégie et de l'apprentissage sont courus en sciences de gestion, sauf peut-être encore sur le champ de la très petite entreprise. Nous avons donc conçu *un état de l'art* qui puisse décrire la stratégie d'innovation au plus près du fonctionnement de ces très petites entités. Nous avons composé *une grille de lecture* à partir des travaux de Mintzberg qui traitent de la stratégie de l'artisan, de l'organisation innovatrice et de celle entrepreneuriale, ainsi que des différents rôles du manager (1982, 1985, 1987, 2004, 2006, 2009). À l'aide de la littérature connexe (Touzard, Chiffolleau, etc.) et de l'actualité (Magazines sur les PME, site du ministère de l'agriculture, informations issues de l'Institut français du vin, de Transfert LR, etc.), nous avons pu noter que la filière « vins » du secteur de l'agroalimentaire, est en pleine évolution et que le système coopératif, lui, est toujours en pleine révolution. *Les allers et retours à ces données théoriques* ont établi qu'il s'agissait d'un terrain d'étude idéal de la mise en œuvre de la stratégie d'innovation. Ce travail de littérature académique nous a également aidés à concevoir l'ensemble du questionnement de recherche et la problématique finale que nous avons formulée de la manière suivante :

**Comment émerge une stratégie d'innovation et quelles incidences  
génère-t-elle en très petite organisation ?**

La problématique de notre recherche a souhaité ainsi répondre à trois interrogations principales qui sont les suivantes :

- Quelles sont les réelles motivations des TPE pour l'innovation ?
- Comment réagissent-elles face aux changements que génère la stratégie d'innovation ?
- La stratégie d'innovation peut-elle véritablement être un moyen de pérennisation organisationnelle ?

L'élaboration d'une stratégie au sens de Mintzberg (2004, 1987), met en évidence sur la très petite entreprise, le rôle déterminant du dirigeant dans les actions de changement. Sa personnalité, son profil et son comportement eux constituent le moteur de la gestion, sur le long terme, d'une stratégie.

Le champ de la TPE est alors apparu le plus approprié à l'étude de la stratégie d'innovation parce qu'il est le plus adapté aux modifications organisationnelles, et parce qu'il permet encore d'illustrer ce style d'« émergence » managériale.

► *Les principaux résultats de l'étude* selon les trois principales interrogations :

- *Quelles sont les réelles motivations des TPE pour l'innovation ?*

L'étude de cas confirme les motivations managériales et organisationnelles ainsi que les déterminants économiques et sectoriels proposés par la Littérature. Les obligations légales cumulées aux contraintes environnementales toujours plus nombreuses sur ce secteur de l'agroalimentaire, obligent l'entreprise à se remettre en question puis à innover pour maintenir son activité viable. L'émergence d'une stratégie d'innovation est également liée à l'histoire de l'entreprise et au parcours personnel du dirigeant.

Ce sont les idées du dirigeant, ses projets managériaux pour l'avenir de l'organisation qui représentent les principaux facteurs déclencheurs d'une stratégie d'innovation. Dans ce sens, l'étude a autorisé une nouvelle lecture du profil du dirigeant et de son comportement reconnus comme essentiels dans la détermination d'une stratégie d'innovation.

- *Comment réagissent-elles face aux changements que génère la stratégie d'innovation ?*

En structurant dans un premier temps, les axes d'une stratégie dite « délibérée » puis dans un second temps, en ordonnant leur apprentissage organisationnel à l'aide d'instrument adapté à leur (s) projet (s). Pour conduire l'innovation, il faut également disposer d'un dirigeant au tempérament de « chef d'orchestre » qui soit ainsi capable de « modeler pensée et action, contrôle et apprentissage et stabilité et changement. »

La mise en œuvre d'une stratégie reste innovante tant que son dirigeant est « entrepreneur ». C'est-à-dire qu'il est capable d'apprendre tout en faisant apprendre l'entreprise (innovation managériale) et d'organiser la cohésion de cet apprentissage au sein de l'entité (innovation organisationnelle). Dans ce contexte, l'étude a montré que les oppositions et les conflits qui surgissent, sont également générateurs d'apprentissage. Nous avons vu que cet entrepreneur se doit également de maintenir dynamique l'intérêt des projets innovants auprès des acteurs internes et ceux externes à la firme. Enfin, ce type de dirigeant doit disposer d'une vision globale du fonctionnement de l'organisation, à cadences régulières, pour faire émerger des opportunités qui sont les fondements d'une stratégie innovante bien menée, et pouvant perdurer.

- *La stratégie d'innovation peut-elle véritablement être un moyen de pérennisation organisationnelle ?*

Oui, à condition que le dirigeant élabore « des plans pour l'avenir à partir des modèles d'action issus du passé ». Le futur ne peut se réaliser qu'en tenant compte du contexte présent et des actions menées (réussites et échecs) dans le passé. Si le dirigeant arrive à gérer ces trois temporalités, comme l'a montré notre analyse, il restera *entreprenant* pour l'organisation et lui permettra de pérenniser son activité, tout en s'adaptant à chaque nouvelle évolution du marché. Dans notre exemple, le paradoxe entre innovation et pérennité a pu être levé parce que le dirigeant savait « manier » la stratégie d'innovation comme un véritable d'outil de la gestion de l'avenir.

Le tableau n° 1, qui suit, facilite la lecture de l'ensemble des résultats obtenus au cours de cette étude.

**Tableau n° 1 : Synthèse des résultats de la recherche**

Question de recherche	Sous question de recherche	Résultats de la recherche
<b>Déterminants</b>	<p>Quel est le contexte d'émergence de l'innovation pour une TPO ?</p> <p>Quels en sont les facteurs déclencheurs ?</p> <p>Quels sont les critères d'émergence d'une stratégie d'innovation en TPO ?</p> <p>Quel en sont les acteurs et leur rôle ?</p>	<p>Le contexte de l'innovation en TPO prend son fondement à partir de l'histoire et du fonctionnement de l'entreprise, de son secteur d'activité et des différentes problématiques qui y sont liées.</p> <p>Le cadre circonstanciel de l'entrepreneuriat amène logiquement à l'innovation ainsi que les obligations liées à la commercialisation de produit alimentaire (qualité et hygiène). Il y a ensuite les enjeux environnementaux de plus en plus légiféré et une volonté de pérennisation de l'activité.</p> <p>La nature même d'une TPO, son « opérationnalité » interne par systèmes d'action, réseaux relationnels ou processus émergeant. Puis, le comportement entrepreneurial du dirigeant qui tout en apprenant façonne la stratégie innovante.</p> <p>Autour du dirigeant, ce sont les postes fondamentaux spécifiques de l'activité de la TPO. Le principal déterminant de l'innovation est le dirigeant. Les autres participent à sa mise en œuvre ou organisent l'opposition.</p>
<b>Modalités</b>	<p>Comment émerge une stratégie d'innovation en TPO ?</p> <p>Comment les acteurs s'y engagent-ils ?</p> <p>Comment la gèrent-ils ?</p>	<p>Le contexte du moment, l'environnement de l'organisation, l'histoire du secteur et celle de l'entreprise participent à l'émergence d'une stratégie innovante pour maintenir l'activité de production.</p> <p>Le rôle moteur du comportement du dirigeant enclenche l'élaboration de la stratégie (pensée et action).</p> <p>Le rôle de l'apprentissage du dirigeant provoque celui organisationnel de la firme, tous deux facilités par l'utilisation d'un outil de management (contrôle et apprentissage) et provoquant l'amélioration des capacités dynamiques de l'entreprise.</p>
<b>Implications</b>	<p>La nature et la forme d'une stratégie d'innovation ?</p> <p>L'attitude du dirigeant ?</p> <p>Le paradoxe entre innovation et pérennité ?</p>	<p>Une stratégie de nature délibérée et émergente à la fois, qui se forme de manière « tourbillonnaire ».</p> <p>Le profil original du dirigeant et son tempérament sont les clés de succès d'une stratégie d'innovation.</p> <p>La mise en œuvre de l'innovation permet de pérenniser la TPO. L'innovation passe pour être l'outil de la pérennité.</p>

► *Les implications de la recherche :*

En ce qui concerne *les implications* générées par cette recherche, nous pensons humblement qu'elles peuvent apporter quelques avancées d'un point de vue théorique, méthodologique et également managérial.

- *Les avancées théoriques :*

Ce travail donne une nouvelle déclinaison de la *stratégie de l'artisan* de Mintzberg (2004, 1987, 1982), par l'observation et l'analyse détaillée des étapes d'une stratégie managériale, celle d'un dirigeant de TPO qui utilise **le processus d'élaboration de la stratégie comme moyen de mise en œuvre d'actions innovantes**, pour mieux adapter son organisation aux évolutions du marché et ce tout au long de ces vingt-trois années passées.

En étudiant la stratégie « *en train de se faire* », nous avons confirmé *la nature* des déterminants de l'innovation comme l'ont décrite les auteurs Birkinshaw & Mol (2009, 2006) ou Deltour (2000) sur les entreprises en général, et Domergue et *al.* (2012) ou Temri et *al.* (2012, 2011) plus particulièrement sur les TPE de ce secteur agricole. Nous avons ensuite pu définir *la forme* des modalités de réalisation comme l'ont abordée les chercheurs Verstraete et Fayolle (2005) en entrepreneuriat, et Akrich et *al.* (1988) en innovation.

Nous pensons modestement que d'un point de vue théorique, notre travail a également pu être profitable à l'axe de *l'apprentissage d'une stratégie* en milieu innovant. En effet, l'étude du rôle de l'apprentissage donne ici un éclairage sur le comportement des différents acteurs et leur appréhension à la fois sur la stratégie managériale et sur l'innovation. Ensuite, cette forme « tourbillonnaire » de l'innovation que nous avons constatée, peut être considérée comme le principal apport de cette recherche par le fait qu'elle détermine l'innovation comme une résultante de l'apprentissage stratégique du fonctionnement d'une TPO.

C'est grâce aux spécificités managériales de ce cas (sa gouvernance et le leadership de son dirigeant) et à la longévité de ses pratiques que nous avons pu mettre en exergue les potentialités stratégiques d'une TPO selon le regard du chercheur en entrepreneuriat.

Si, sur le champ de la stratégie des entreprises de petite taille, le cheminement par l'innovation est un moyen de poursuivre la découverte de leur « *identité profonde* » (Marchesnay, 2003), alors notre travail participe aussi au développement du champ de la TPE et qui sait, peut-être, aussi, à « la maturité de la discipline de l'entrepreneuriat » (discours du professeur Fayolle, Semaine du management, FNEGE, mai 2014).

- *Les avancées méthodologiques :*

Retenir un seul cas, nous a permis de mener une étude *intrinsèque* de l'objet-recherche au sens de Stake (1994). Ainsi, nous avons mieux compris la manière dont l'innovation a émergé et dont la stratégie s'est élaborée, essentiellement, grâce à la singularité de ce cas et à son « *caractère extrême ou unique* » (Hlady-Rispal, 2002). Hlady-Rispal précise à ce sujet que « *cette catégorie d'étude, présente en sociologie, est peu reconnue en sciences de gestion* » (*ibid.*), ce qui procure à notre travail une approche intéressante et peu banale.

Notre objectif était de traduire, au plus près la réalité, la situation managériale de cette organisation, c'est pourquoi la méthode *qualitative* s'est avérée la plus adaptée à la collecte de données ancrées dans le réel d'une part, et à notre volonté de mener constamment un comparatif entre ces divers et riches éléments recueillis, d'autre part (*ibid.*). Mais si nous avons mobilisé plusieurs outils de collecte c'est pour parvenir à « *pousser la démarche qualitative et dépasser le cadre méthodologique de l'étude de cas* » (Granata, 2010).

En optant pour une démarche de « chercheur artisan » comme l'évoque Wacheux (1996), nous avons pu utiliser différents outils et méthodes de recherche qui, en fait, ont émergé d'eux-mêmes au cours de l'observation du terrain. L'analyse de contenu et la construction de cartes *mentales* par exemple (en ayant conscience que les cartes sont utilisées comme des données primaires) peuvent être perçues ici comme le fruit de l'analyse des données. C'est un parti pris original qui s'explique par le fait que les cartes mentales ont été construites avec les acteurs eux-mêmes.

Ensuite, le maintien en continu du principe de *multi-angulation*, au sens de Hlady-Rispal (2002), a fait converger les avis et jugements des experts comme l'entend Maleki (2009). Cette méthode a également cadencé le cadre méthodologique et le cadre théorique à celui empirique. C'est pour pourquoi, les aspects méthodologiques apparaissent plus que



jamais liés à la méthode de collecte des données mais aussi à leur analyse, d'où notre choix de regrouper ces deux axes en partie 2.

L'approche *historique* a été un moyen d'analyser des événements passés de l'organisation comme des décisions ou des projets stratégiques et managériaux, ceux imaginés et déployés les années précédant notre arrivée. Finalement, nous avons eu la chance de nous retrouver dans la situation décrite par Bégin & Chabaud (2010) qui conseillent de « *laisser retomber la poussière sur les événements passés avant de les décortiquer.* »

Tout comme Granata (2010), nous pensons que le statut de « professionnel doctorant » a facilité l'accès à des données et des contacts qu'il aurait été plus difficile d'avoir, sans ce positionnement professionnel au sein d'une institution régionale. Notre expérience passée du fonctionnement de l'entreprise a aussi grandement aidé à nous ancrer dans le quotidien et les problématiques de cette organisation. Les capacités d'*observation*, d'*empathie* et de *curiosité* sont ainsi apparues naturellement lors des nombreux entretiens et observations menés. Nous avons eu l'impression, à l'image de l'artisan qui gère sa stratégie, de pouvoir « modeler ensemble » notre pensée et nos actions de recherche, de contrôler notre cheminement académique et de mener notre propre apprentissage scientifique, tout en souhaitant équilibrer les périodes de stabilité intellectuelle et celles de nécessaires changements rédactionnels.

- *Les avancées managériales :*

Sur un plan pratique, nous pensons que l'ensemble de ce travail peut répondre au besoin des dirigeants de TPE qui cherchent toujours un moyen de déployer de nouvelles stratégies, pour faire évoluer leur organisation et rester performants. De plus, ces personnages grâce à leurs relationnels, n'oublient plus de penser à leur propre apprentissage, sujet fortement d'actualité en ce XXI<sup>ème</sup> siècle notamment, au sein des fédérations de métiers (CGPME, MEDEF etc.) ou de nos universités (Master de création d'entreprise, Master de formation en entrepreneuriat, etc.) (Congrès FNEGE, Marseille 2014).

D'un point de vue empirique, la mise en œuvre de l'innovation peut sembler facilement réalisable sur ce secteur vitivinicole qui dispose de nombreux réseaux

d'informations et d'apprentissages. Pourtant, savoir analyser l'état de son entreprise et pouvoir projeter son activité dans l'avenir, reste deux actions délicates à mener sur un secteur agroalimentaire en constante évolution et pour de nombreux dirigeants comme, ceux, par exemple, des systèmes coopératifs.

Porter son intérêt sur la stratégie d'innovation en TPE, revient à se questionner sur les capacités d'une firme mais aussi sur celles de son dirigeant à envisager le futur. De plus, l'environnement complexe et la cadence soutenue de leurs tâches quotidiennes peuvent parfois leur faire occulter certaines idées ou opportunités.

Notre étude sur l'élaboration de la stratégie d'innovation, prend donc tout son sens par le fait qu'elle a permis d'observer chacune des étapes qui la constitue, et autant sur la forme qu'elle va prendre que sur les facteurs qui peuvent favoriser son émergence et son but dans le processus final. Analyser, comme nous l'avons fait ce type de phénomène entrepreneurial, nous a fait prendre conscience de l'importance de l'émergence des apprentissages, ce qui n'est pas toujours réalisable pour le chercheur comme le font remarquer Bégin & Chabaud (2010). Par le cheminement suivi, nous avons compris comment s'ordonne l'apprentissage individuel du dirigeant avec celui des autres acteurs. Puis, nous avons approché la formation de l'apprentissage collectif. Celui-ci, réalisé de manière partenariale, qui sert de fondement à celui organisationnel. Nous avons d'ailleurs modestement, proposé une conceptualisation sous forme de « roue de l'apprentissage » qui puisse agir comme interface dynamique entre l'innovation et les capacités dynamiques de l'entreprise (AIMS à Nice, 2013). Nous avons déterminé que c'était le processus d'apprentissage qui générerait l'amélioration des capacités dynamiques de l'entreprise.

En remontant le passé de l'entreprise avec les principaux acteurs, nous avons abordé « *la dynamique de l'interaction des membres de l'équipe au sein du processus stratégique, ainsi que l'impact potentiel de cette interaction sur l'acquisition et le développement des ressources cognitives au cours de ce temps* » (Penrose, 1959), qui sont relativement peu étudiés comme l'indiquent Séville & Wirtz (2010). C'est de cette manière que nous avons pu confirmer l'importance et la centralité du rôle du dirigeant sur le champ stratégique de la TPE, comme cela est présenté par la littérature en sciences de gestion. Notre plus-value a été de pouvoir le positionner comme le principal déterminant de l'innovation, et d'avoir pu en cerner les principaux traits de caractère (Domergue et *al.*, 2012), grâce aux détails de son parcours

personnel et de la représentation qu'il se fait de l'entreprise à moyen et long termes, qu'il a bien voulu nous faire partager.

L'originalité de la mise en œuvre de cette stratégie d'innovation réside dans le fait que ce dirigeant, ce chef d'orchestre qui n'a pas le temps de se former (Aguiraud S., congrès FNEGE mai 2014), arrive quand même à mener son propre apprentissage au fil de ses idées et au cours du déploiement de chacun des projets innovants, qu'il a délibérément décidé de finaliser. L'autre élément qui peut caractériser l'originalité de cette étude est basé sur le système de gouvernance qui par un détournement de ses statuts et fonctionnement coopératifs, a permis au dirigeant de pouvoir gérer l'entreprise comme si elle était issue de sa propre créativité.

La stratégie d'innovation comme résultante de l'apprentissage d'un dirigeant est la réflexion que nous souhaitons porter à la connaissance de chercheurs en entrepreneuriat mais également auprès de praticiens de tous horizons.

### ► *Les limites de la recherche*

Le chercheur se rend sur le terrain avec une « encyclopédie incomplète », constituée de son expérience et d'éléments théoriques issus de la littérature (David, 2005). C'est pour cette raison qu'au cours de nos observations nous nous sommes retrouvés confrontés à des choix délicats qui peuvent induire un certain nombre de *limites* (Granata, 2010).

Ces limites peuvent apparaître dans le choix des *thématiques analysées*. L'innovation, l'apprentissage ou la stratégie restent effectivement des thèmes très étudiés où beaucoup de situations ont déjà été pensées, même si pour la TPO tous ces axes n'ont pu encore être tous abordés.

Le fait également qu'*un seul cas* soit étudié, peut limiter les comparaisons de la problématique rapportée par les acteurs et peut ainsi nous laisser supposer que la question n'a pas été entièrement cernée. En ce sens, la généralisation des résultats demandera l'étude approfondie d'autres cas du même secteur, par exemple. De plus, l'analyse rapporte les représentations et les visions managériales des acteurs ce qui nous amène à nous interroger

sur la validité empirique de ces éléments cognitifs. Nous pensons qu'il sera nécessaire de les confronter à d'autres cas qualitatifs issus de terrains tels que ceux européens ou bien d'envisager également une analyse quantitative.

Lorsqu'il s'agit d'un premier travail scientifique, l'interrogation qui persiste tout au long de son déroulement est celle des limites générées par la présence d'un seul observateur, surtout lorsqu'il existe une grande quantité de données à analyser comme c'est le cas sur ce genre d'étude approfondie de type qualitatif.

Enfin, il nous faut aussi prendre en considération dans le cadre des limites de cette recherche : *les contraintes de temps, financières et professionnelles* qui n'ont pas permis d'ouvrir le terrain d'étude ailleurs que sur la région Languedoc-Roussillon car nous estimons que « *chaque territoire possède des caractéristiques qui influencent sa gestion et ses dynamiques socioprofessionnelles* » (*ibid.*).

► ***Les perspectives et programme de recherche :***

À partir des limites de cette recherche, nous avons pu déterminer deux axes de *perspectives* qui nous permettent déjà d'élaborer la suite de ce programme de recherche, démarré par cette thèse doctorale. Nous pensons qu'il serait intéressant de :

- faire plusieurs études de cas approfondies notamment en direction des quatorze autres caves coopératives régionales qui ont retenu ce même système de gouvernance,
- poursuivre l'étude sur d'autres pays et pourquoi pas d'autres secteurs d'activité.

C'est par « *souci de généralisation des résultats et de formulation d'implications managériales* » nous pensons qu'il est important de *poursuivre* cette étude sur le secteur vitivinicole, auprès d'autres caves qui ont généré l'innovation en continue comme c'est le cas sur cette première analyse (Granata, 2010 ; Bégin et Chabaud, 2010).

Nous avons appréhendé cette analyse selon la vision de la *stratégie de l'artisan* de Mintzberg (2004, 1987), mais au vu de ces premiers résultats nous pensons qu'il serait intéressant d'en faire une lecture selon l'approche sociologique de *la traduction en innovation*, celle proposée par Callon (1999). Ce chercheur évalue l'innovation « *en train de se faire* » comme une succession de transformations rendues possibles par le jeu de la théorie de l'acteur-réseau (Callon & Latour, 2006), et considère la boucle de formalisation comme un caractère de la théorie de la traduction.

L'autre perspective qui est envisagée, concerne un approfondissement de la connaissance managériale des petits systèmes coopératifs. Cette étude peut être réalisée selon *l'analogie écologique* comme l'ont déjà fait Edouard & Gratacap (2011) pour les écosystèmes d'affaires (Fréry, Gratacap & Isckia, 2012 ; Edouard & Gratacap, 2009). Cela procurerait un apport sur le champ de l'entrepreneuriat en termes de stratégie grâce à leur longévité d'existence et les divers fonctionnements qui ont déjà pu être constatés (Touzard, 2011, 2008 ; Chiffolleau, 2003 ; Gavignaud-Fontaine, 2008). Toujours d'un point de vue managérial, notre approche *organique* peut encore être davantage étoffée par une mise en parallèle avec les entreprises familiales (Chabaud, 2013) à cause de la proximité des jeux des acteurs et de leur volonté commune de pérenniser ce format d'organisation sociohistorique.

La troisième et dernière perspective que nous envisageons est celle qui traite de l'apprentissage. Nous souhaiterions la mener plus avant car il semble que notre approche de la dynamique d'apprentissage comme lien entre l'innovation et les capacités dynamiques de l'entreprise, peut proposer d'autres avancées sur le champ théorique managérial de la stratégie.

Avoir réussi à décrypter les étapes d'une stratégie d'innovation grâce à l'apprentissage du dirigeant, est une approche qui en tant que consultant en « conseils d'entreprise » va nous permettre de mieux orienter nos clients sur la voie de l'innovation. Nous pourrons ainsi les rassurer sur les modèles de stratégie à suivre et leur épargner les inquiétudes des nouvelles contraintes à venir. Quant à l'avancée de nos futurs travaux de recherche, elle nous permettra de poursuivre une démarche scientifique commencée et appréciée depuis quatre années qui nous permette de toujours rester en adéquation avec les conceptions théoriques, celles qui pourront être utiles à la réflexion et la projection managériale d'idées innovantes.

# **BIBLIOGRAPHIE**



## A

**Abittan Y. & Assens C.** (2011), « Le rôle stratégique des hommes-orchestres dans l'écosystème des pôles de compétitivité », *Andese, Vie & sciences de l'entreprise*, n° 188, pages 22 à 37.

**Abrassart C. & Aggeri F.** (2007), « Quelles capacités dynamiques pour les stratégies de développement durable des entreprises ? Le cas du management de l'éco-conception », *XVII<sup>e</sup> Conférence internationale de Management stratégique*.

**ADEME** (Agence de l'Environnement et de la maîtrise de l'Énergie) (2011), à partir de la bibliothèque propre de l'ADEME de Montpellier et de son site : [www2.ademe.fr](http://www2.ademe.fr)

**Aggeri F.** (2011), « Le développement durable comme champ d'innovation. Scénarisations et scénographies de l'innovation collective », *Revue française de gestion*, n° 215, pp. 87 à 106.

**Aggeri F.** (2000), « Les politiques d'environnement comme politiques de l'innovation », *Réalités méconnues, Annales des Mines*, numéro de juin, pp. 31 à 43.

**Akrich M., Callon M. et Latour B.** (1988), « 1. L'art de l'intéressement. 2. L'art de choisir des porte-paroles », *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, n° 11 & 12.

**Aliouat, B. & Nekka, H.** (1999), « L'intégration du capital humain dans la stratégie d'entreprise : Compétences, apprentissage et style de management ». *Communication pour le congrès de l'AIMS, Paris*.

**Alliance Coopérative Internationale (ACI)** (2003), « Définitions et principes des organisations coopératives », [www.ica.org](http://www.ica.org) consulté en 2012.

**Atlintas G.** (2009), « Capacités dynamiques : revue de la littérature, limites et voies de recherche », *Communication pour le congrès de l'AIMS*.

**Amabile T.M.** (1996), « Creativity and innovation in organizations », *Harvard Business School*, janvier, vol. 9-396-239, pp. 1 à 15.



**Amans P., Ayed-Zambaa F., Descargues R. et Loup S.** (2006), « Acquis et perspectives de la compréhension des relations entre PME : L'analyse d'un cas par le concept de réseau clignotant. », *8<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*.

**Ambrosini V. & Bowman C.** (2009), « What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management ? », *International journal of management reviews*, volume 11, issue 1, pp. 29-49.

**Argyris C. & Schön D.A.** (1978), *Organizational learning : a theory of action perspective*, London, édition Addison-Wesley.

**Argyris C. & Schön D.A.** (2002), *Apprentissage organisationnel Théorie, méthode, pratique*, traduction de la 1<sup>re</sup> édition américaine par Aussanaire M & Garcia-Melgares P., *Collection Management*, éditions De Boeck Université.

**Assemblée nationale française** (2012), Une prise de conscience universelle : les dates clés du développement durable, site officiel, <http://www.assemblee-nationale.fr/12/evenements/salon-des-maires/dates.asp>.

**Atamer T., Durand R. et Reynaud E.** (2006) « Développer l'innovation », *Revue française de gestion*, n° 155, pp. 13 à 21.

**Atuahene-Gima, K.** (2005). « Resolving the capability : Rigidity paradox in new product innovation. », *Journal of marketing*, vol. 69, pp. 61 à 83.

**Augier M. & Teece D.J.** (2009), « Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. », *Organization science*, vol. 20, n° 2, pp. 410 à 421.

**Awazu Y.** (2004), « Informal, network players, knowledge integration, and competitive advantage », *Journal of knowledge management*, vol 8, n° 3, pp. 62 à 70.

## B

**Ballereau V.** (2011), « Déterminants et trajectoires de l'entrepreneuriat au féminin ; une revue critique de littérature », *Collection Business & Innovation*, n° 1, pp. 157 à 176. Édition PIE Peter Lang.

**Baret C., Huault I. et Picq T.** (2006), « Management et réseaux sociaux. Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations », *Revue française de gestion*, vol. 4, n° 163, pp. 93 à 106.

**Baxter P. & Jack S.** (2008), « Qualitative Case Study Methodology : Study Design and Implementation for Novice Researchers », *The Qualitative Report*, vol. 13, n° 4, décembre, pp. 544 à 559.

**Bayad M. & Garand D.J.** (1998), « Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action. », *Communication pour le 4<sup>e</sup> Congrès international francophone de la PME.*

**Becheikh N. et al.** (2006), « Lessons from innovation empiric studies in the manufacturing sector : a systematic review of literature from 1993-2003 », *Technovation* n° 26, pp. 644 à 664.

**Bégin L. & Chabaud D.** (2010), « La résilience des organisations : le cas d'une entreprise familiale », *Revue française de gestion*, n° 200, pp. 127 à 142.

**Ben Mahmoud-Jouini S., Bloch A., Mignon S.** (2010), « Capacités d'innovation des entreprises familiales pérennes. », *Revue française de gestion*, vol (1), pp. 111 à 126.

**Berger-Douce S.** (2011), « Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ? », *Revue française de gestion*, n° 215, pp. 147 à 166.

**Berger-Douce S.** (2009), « La diversité en PME : une philosophie managériale au service de la performance ? », *Management & Avenir*, n° 29, pp. 258 à 274.

**Berger-Douce S.** (2008), « Taille et engagement environnemental des PME familiales », *Communication pour le 9<sup>e</sup> congrès de l'International francophone en entrepreneuriat et PME*.

**Berger-Douce S.** (2007), « Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol.6, pp. 53 à 71.

**Birkinshaw J. & Mol M.J.** (2009), « The sources of management innovation : when firms introduce new management practices », *Journal of business research*, volume 62 (12), pp. 1269-1280.

**Birkinshaw J. & Hamel G. & Mol M.J.** (2008), « Management innovation », *Academy of Management review*, vol. 33, n° 4, pp. 825 à 845.

**Birkinshaw J. & Mol M.J.** (2006), « How management innovation happens », *MIT Sloan Management review*, vol. 47, n° 4, pp. 81 à 88.

**Bocquet A.M.** (2010), « L'intégration du développement durable dans les PME : le cas d'Alpina Savoie, une PME familiale avec un engagement ancien », *Communication pour le congrès IFSAM à Paris*.

**Bollecker M. & Durat L.** (2006), « L'apprentissage organisationnel et individuel dans le processus de décision », *Revue des sciences de gestion, Direction et gestion* n° 220-221, pp. 140 à 148.

**Boldrini J.C. & Chéné E.** (2011), « L'innovation des entreprises artisanales. Les effets de proximités. », *Revue française de gestion*, n° 213, pp. 25 à 41.

**Bon V.** (2009), « Le développement durable : des fondements pour l'entreprise aux écueils managériaux », *Management & Avenir*, n° 29, pp. 172 à 190.

**Bourdieu P.** (1980), « Le capital social », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 31, pp. 1 à 3.

**Bousquet J.** (2005), « L'approche historique en marketing », *Recherches qualitatives*, vol. 25 (2), pp. 58 à 68.

**Boutillier S.** (2011). « La persistance des petites entreprises. Essai d'analyse à partir des théories de la firme et de l'entrepreneur. » *Innovations*, Cahiers d'économie de l'innovation, éditions de Boeck, n° 2, pp. 9 à 28.

**Bouvier-Patron P.** (2011), *Entreprise et innovation. Vers l'inter-organisation responsable ? Série économie et innovation*. Collection l'esprit économique. Éditions l'Harmattan.

**De Brentani U. & Kleinschmidt E. J.** (2004), « Corporate culture and commitment : impact on performance of international new product development programs. », *Journal of Product innovation management*, vol. 21, n° 5, pp. 309 à 333.

**Brechet J.P., Schieb-Bienfait N. et Desreumaux A.** (2009), « Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 8, n° 1, pp. 37 à 54.

**Brion S., Mothe, C. et Sabatier M.** (2008), « L'impact-clé des modes de management pour l'innovation », *Revue française de gestion*, n° 187, pp. 177 à 194.

**Brunel S.** (2010), *Le développement durable, Que sais-je ?* Éditions Presse Universitaire de France.

**Burt Ronald S.** (1995), « Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur. », *Revue française de sociologie*, vol. 36-4. Analyses de réseaux et structures relationnelles. Études réunies et présentées par Emmanuel Lazega. pp. 599-628.

**Bygrave W. D. & Hofer C. W.** (1991), « Theorizing about entrepreneurship. », *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 16, n° 2, pp. 13 à 22.

## C

**Callon M. & Ferrary M.** (2006), « Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau », *Sociologies pratiques*, n° 13, pp. 37 à 44.

**Callon, M.** (1999), « Pour une sociologie de la traduction en innovation », *Recherche et formation*, n° 31, pp. 113 à 126.

**Campanhoudt L.V. & Quivy R.** (2006), *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4<sup>e</sup> édition, Dunod.

**Canet E.** (2012), L'innovation managériale de l'invention à la diffusion analyse du processus d'établissement d'une innovation managériale à partir du cas de la méthode 5 steps, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion à l'Université de Paris Dauphine.

**Carland J.W., Hoy F., Boulton W.R, Carland J.C.** (1984), « Differentiating entrepreneurs from small business owners : a conceptualisation », *Academy of management review*, vol. 9, n° 3, pp. 354 à 359.

**Carrier C. & Garand D.J.** (1996), « Le concept de l'innovation : débats et ambiguïtés », *Communication pour la 5<sup>e</sup> conférence internationale de management stratégique*.

**Casson M.** (1991), *L'entrepreneur*, Collection Gestion, éditions Economica.

**Castelnaud P. & Noël C.** (2004), Engagement pour un développement durable et performance des entreprises : le cas français. *Journée du CERMAT sur la performance*.

**Cayla D.** (2007), « L'apprentissage dans l'organisation : la gestion collective d'un processus relationnel. De nouvelles réponses à d'anciennes questions », *sans référence*.

**Cayla D.** (2007), L'apprentissage organisationnel entre processus adaptatif et changement dirigé. Thèse en Sciences économiques. Université Paris I – Panthéon Sorbonne.

**Ceccaldi V.** (2014), « Un exemple original de gouvernance entrepreneuriale. Le cas d'une petite cave coopérative vinicole », *Communication réalisée dans le cadre du Congrès FNEGE-AEI-AIRPME* à Marseille.

**Ceccaldi V.** (2013), « Le processus d'apprentissage comme lien entre capacités dynamiques et innovation. Le cas d'une petite cave coopérative vinicole », *Communication réalisée dans le cadre du séminaire de l'AIMS* à Nice.

**Ceccaldi V.** (2009), Processus d'intégration de l'environnement naturel dans une stratégie d'entreprise : Observation des pratiques de Développement durable des ETI & PME en Languedoc-Roussillon. Mémoire de Master II Recherche en Administration des entreprises et management, Université Montpellier II.

**Cehlay F. & Folcher P.** (2013), « Design de l'étiquette de vin : étude des codes visuels des grands crus bordelais », *Communication en cours de publication*.

**Cehlay F. & Cusin J.** (2012), « Comment innover dans une organisation prisonnière de la tradition et de son succès et faisant face à un environnement réfractaire à la nouveauté ? », *Gestion*, n° 36, pp. 44 à 53.

**Cehlay F. & Cusin J.** (2010), « Pourquoi et comment innover dans un secteur traditionnel comme le vin ? », *Décisions marketing*, n° 60, pp. 73 à 76.

**Chabaud D.** (2013), « Qui sont vraiment les dirigeants des PME ? », *EMS éditions*.

**Chabaud D.** (2013), « Les entreprises familiales : au cœur de l'entrepreneuriat ? », ouvrage commun dirigé par Léger-Jarniou, *Le Grand Livre de l'Entrepreneuriat*, éditions Dunod, pp. 157 à 172.

**Chabin Y.** (2001), La cohérence entre représentations de la performance et contrôle : le cas des entreprises intégrées de grande distribution alimentaire. Thèse de doctorat, Université Montpellier II.

**Chanal V.** (2002), « Comment accompagner les Pme-Pmi dans leur processus d'innovation ? », *Actes de la XI<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS*, Paris.

**Cheriet F., Domergue M. et El Kharrazi** (2012), « Pérennité et performances des entreprises : quels liens potentiels ? », ouvrage collectif dirigé par Domergue M. intitulé : *Dynamiques des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon : Évolutions 1998-2010*. Série Recherches n° 8, Unité mixte de recherche MOISA.

**Chevalier, J. P.** (1995), « Les écoliers, les cartes et les territoires, diversité et complémentarité des regards disciplinaires. » *Mappemonde*, vol. 4, pp. 1 à 5.

**Chiffolleau Y.** (2004), « Réseaux d'apprentissage et innovation dans une organisation productive. L'exemple d'un projet « qualité » en coopérative viticole », *Recherches sociologiques*, n° 3, pp. 91 à 101.

**Chiffolleau Y.** (2003), « Innovations et dynamique des réseaux en coopérative viticole languedocienne », dans un ouvrage collectif coordonné par Touzard et Draperi intitulé : *Les coopératives entre territoire et mondialisation*, les cahiers de l'économie sociale n° 2, édition l'harmattan.

**Christensen, C.** (1997), *The innovator's dilemma : when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Press.

**Cohen R.** (2013), « Oui. L'innovation naît de la confrontation », *The Washington post*, in « Faut-il obliger les salariés à venir au travail ? », *Courrier international*, n° 1167 du 14 au 20 mars 2013.

**Colmar J.L.** (1978), « Defining the entrepreneur », *Harvard Business Review*, Jan/Feb1987, Vol. 65 Issue 1, pp. 154, 1/3p.

**Conseil régional du Languedoc-Roussillon** (2008), *Caves coopératives en Languedoc-Roussillon*, Inventaire général du patrimoine culturel réalisé par un collectif dont Geneviève Gavignaud-Fontaine, professeur des universités Montpellier III et Jean-Marc Touzard, chargé des recherches à l'INRA, UMR « Innovation », Montpellier.

**Coop de France Languedoc-Roussillon** (2012), site d'information : <http://www.coopdefrance-lr.com>).

**Corade N.** (2003), « Les coopératives vinicoles sont-elles encore des entreprises locales ? », dans un ouvrage collectif coordonné par Touzard et Draperi intitulé : *Les coopératives entre territoire et mondialisation*, les cahiers de l'économie sociale n° 2, édition l'harmattan.

**Cossette P.** (2003), « Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 2, n° 1.

**Cossette P.** (1994), *Cartes cognitives et organisations*, Sciences de l'administration, les presses de l'université Laval, éditions Eska.

## D

**Daguenel, T.** (2010), Modélisation du processus d'innovation dans quatre TPE françaises agroalimentaires à Montréal. Mémoire. Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal, Maîtrise en administration des affaires.

**Damanpour F.** (1992), « Organizational innovation : a meta-analysis of effects of determinants and moderators », *Academy of management journal*, n° 34, pp. 555 à 582.

**Damart S.** (2006), « La construction de cartes cognitives collectives pour l'aide à la structuration de formes de coopération hybrides », *XV<sup>e</sup> conférence internationale de management stratégique*, Annecy.

**Dard P.** (1994), *Tout savoir sur le vin*, nouvelle édition complétée, éditions du Comptoir du livre.

**David A.** (2005), « Des rapports entre généralisation et actionnabilité : le statut des connaissances dans les études de cas », *Revue française de gestion*, n° 39, pp. 139 à 166.



**David A.** (1999), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », *Communication réalisée pour la Conférence de l'AIMS de mai*.

**Debeche I.** (2009), « ISO 9001 : 2000 : Émergence organisationnelle et nouvelle démarche de gestion à travers quatre cas d'entreprises », Collection Organisation, *Revue des sciences de gestion*, Direction et Gestion n° 237-238.

**Degenne A. & Forsé M.** (2005), *Les réseaux sociaux*, 2<sup>e</sup> édition, éditions Armand Colin.

**Degeorge J.M. & Chabaud D.** (2013), « Les dirigeants aujourd'hui », Ouvrage collectif dirigé par Chabaud D. intitulé : Qui sont vraiment les dirigeants des PME ?, *EMS Éditions*, pp. 21 à 39.

**Delchet K.** (2003), *Qu'est-ce que le développement durable ?*, Collection A savoir, éditions AFNOR.

**Deltour F.** (2000), « L'innovation dans l'organisation : dépasser les ambiguïtés du concept », *les Cahiers de la Recherche*, CLAREE UPRES-A CNRS 8020.

**Depeyre C. & Mirc N.** (2007), « Dynamic capabilities : problèmes de définition et d'opérationnalisation du concept », in « Dynamic capabilities », *Aegis le Libellio*, numéro spécial, vol. 3, n° 5.

**Dictionnaire du Centre Nationales des Ressources Textuelles et Lexicales** (2011), <http://www.cnrtl.fr>.

**Dictionnaire Petit Larousse en couleurs** (1991), dictionnaire encyclopédie, éditions Larousse.

**Divry C., Debuissou S. et Torre A.** (1998), « Compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique de l'innovation », *Revue française de gestion*, n° 118.

**Domergue M., Couderc J.P. et Saisset L.A.** (2012), « Le dynamisme des entreprises agroalimentaires régionales, une question de filière, de taille et de gouvernance », ouvrage

collectif dirigé par Domergue M. intitulé : *Dynamiques des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon : Évolutions 1998-2010*. Série Recherches n° 8, Unité mixte de recherche MOISA.

**Domergue M., Couderc J.P. et Temri L.** (2012), « Les innovations dans les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon : intensité, déterminants, effets sur la performance et accompagnement », ouvrage collectif dirigé par Domergue M. intitulé : *Dynamiques des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon : Évolutions 1998-2010*. Série Recherches n° 8, Unité mixte de recherche MOISA.

**Dosi G.** (1988), « Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation », *Journal of economic literature* ; vol. 26, n° 3.

**Dreveton, B.** (2003). L'instrumentation de l'organisation publique : du processus de transplantation au processus de construction de l'outil gestion. Le cas de l'Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie. Thèse de doctorat, Université de Poitiers.

**Drucker P.** (1985), *Les entrepreneurs*, Éditions l'Expansion Hachette.

**Dumez H.** (2007), « Un essai sur le concept de capacité ou capability » in « Dynamic capabilities », *Aegis le Libellio a*, numéro spécial, vol. 3, n° 5.

**Duquesnois F.** (2012), Les stratégies des petites entreprises dans les industries en crise : Une étude des caves particulières de la région vitivinicole du Languedoc-Roussillon. Thèse de doctorat, Université Montpellier I.

## **E.F.G**

**Edouard S. & Gratacap A.** (2011), « Dictature de l'innovation et prime à la nouveauté dans le champ académique » Positionnement de l'approche par les écosystèmes d'affaires au sein du management stratégique, *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 5, n° 1, p. 131 à 154.

**Edouard S. & Gratacap A.** « De l'entreprise virtuelle à l'entreprise écosystémique », *Vie & sciences de l'entreprise*, n° 181, p. 27 à 40.

**Eisenhardt K.M. & Martin J.A.** (2000), « Dynamic capabilities : What are they ? », *Strategic management journal*, n° 21, pp. 1105 à 1121.

**Eisenhardt K.M.** (1989), « Building theories from case study research », *The Academy of management review*, n° 14-4, pp. 532 à 550.

**Fayolle A.** (2010), « Organisation entrepreneuriale et orientation vers les opportunités », *Revue française de gestion*, vol. 7, n° 206, pp. 149 à 169.

**Fayolle A.** (2004), « Entrepreneuriat et processus : faire du processus un objet de recherche et mieux comprendre la dimension processus dans les recherches », Association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME, 7<sup>e</sup> CIFEPME, Montpellier.

**Fayolle A.** (2001), « Nouvelles technologies et travail du dirigeant », *Systèmes d'Information et Management*, n° 6, 2, pp. 81 à 91.

**Ferrary M. & Pesqueux Y.** (2011), *Management de la Connaissance*, 2<sup>e</sup> édition, collection Gestion, aux éditions Economica.

**Ferrier, O.** (2002), *Les très petites entreprises*. De Boeck Supérieur.

**Fréry, F., Gratacap, A., & Isckia, T.** (2012). « Les écosystèmes d'affaires, par-delà la métaphore », *Revue française de gestion*, n° 3, pp. 69 à 75.

**Friedberg E.** (1992), « Les quatre dimensions de l'action organisée », *Revue française sociologique* XXXIII, pp. 531 à 557.

**Fillol C.** (2004), « Apprentissage systémique. Une perspective intégrée », *Revue française de gestion*, n° 149, pp. 33 à 49.

**Fourcade C. & Polge M.** (2012), « Sur les parcours de la démarche innovante : pour une approche prospective et personnalisée. » *Actes du 11<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Grandeurs et servitudes de la recherche en entrepreneuriat. Regards via le prisme de la performance.

**Fourcade C.** (2008), « Stratégies de coopération de proximité : des modes d'innovation organisationnelle en PME. » *Actes du 9<sup>e</sup> Congrès International Francophone de la PME*, L'entrepreneur et la PME, vecteurs de changement et d'innovation.

**Fourcade C.** (1991), *Petite entreprise et développement local : théorie et recherches ; Colloque International de Montpellier*, éditions Eska.

**Gabriel P. & Gabriel P.** (2004), « Diffusion du développement durable dans le monde des affaires. Un schéma conventionnel », *Revue française de gestion*, n° 152, pp. 19 à 213.

**Gatignon, H. & Xuereb, J. M.** (1997), « Strategic orientation of the firm and new product performance. », *Journal of marketing research*, vol. n° 34, pp. 77 à 90.

**Gavard-Perret M.L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A.** (2008), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, éditions Pearson.

**Gavignaud-Fontaine G.** (2008), « Les caves coopératives du Languedoc-Roussillon dans l'Histoire » introduction à l'ouvrage régional intitulé *Caves coopératives en Languedoc-Roussillon*, éditions Lieux-Dîts.

**Granovetter M.** (1985). « Economic and social structure : the problem of embeddedness. », *American journal of sociology*, vol. 91, n° 3, pp. 481 à 510.

**Granovetter M.** (1973). « The strength of weak ties. », *American journal of sociology*, vol. 78 (6), pp. 1360 à 1380.

**Gratacap A.** (2006), « Organisation éclatée et transversalité : De la nécessaire intégration de la gestion globale des risques au management stratégique », *Vie & sciences de l'entreprise*, n° 172, p. 59 à 79.

**Godelier E.** (2000), « Histoire des historiens, histoire des gestionnaires », *Les cahiers du centre de recherches historiques*, organiser et s'organiser.

**Godowki C.** (2003), « Essai sur la dynamique d'assimilation des innovations managériales. Le cas des approches par activités », *Comptabilité- Contrôle – Audit* Numéro spécial, pp. 71 à 86.

**Goleman D.** (1998), « What makes a Leader ? », *Havard business review*, novembre-décembre.

**Goleman D.** (2002), *Styles de leaders*, Havard Business Review, préfacé par Descarpentriers, éditions d'organisations.

**Govindarajan, V. & Kopalle, P. K.** (2006), « Disruptiveness of innovations : measurement and an assessment of reliability and validity », *Strategic management journal*, 27 (2), pp. 189 à 199.

**Granata J.** (2010), Les déterminants, modalités et performance des stratégies collectives en PME : le cas du syndicat de producteurs de vin du pic Saint-Loup, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Montpellier 1.

**Grazzini F., Boissin J.P. et Malsch B.** (2009) « Le rôle du repreneur dans le processus de formation de la stratégie de l'entreprise acquise », *Revue internationale PME*, volume n° 22, n° 3-4, pp. 139 à 164.

**Gronier G. & Valoggia P.** (2008), « Contribution des innovations managériales à l'efficacité collective : proposition d'une grille d'analyse », *Communication pour le colloque* de décembre « en route pour Lisbonne ».

**Gueben-Venière S.** (2011), « En quoi les cartes mentales, appliquées à l'environnement littoral, aident-elles au recueil et à l'analyse des représentations spatiales ? » *EchoGéo*, n° 17.

**Guellec D.** (2009), *Économie de l'innovation*. Collection Repères, Éditions La découverte.

## H.I.J

**Hamel G.** (2006), « The why, what, and how of management innovation », *Harvard business review*, vol. 84, no 2.

**Hatch J. & Zweig J.** (2001), « Strategic flexibility : The key to growth », *Ivey business journal*, vol. 65, n° 4, pp. 44 à 47.

**Helfat C.E. Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. et Singh, H.** (2007) « Dynamic capabilities. Understanding strategic change in organizations », *Blackwell publishing*.

**Hamdouch A., Reboud S. et Tanguy C.** (2011), « Introduction générale ». Ouvrage collectif dirigé par Tanguy Corinne, intitulé : PME, dynamiques entrepreneuriales et innovation, *Collection Business & Innovation*, n° 1, pp. 251 à 276, éditions PIE Peter Lang.

**Henderson R.M. & Clark K.B.** (1990), « Architectural Innovation : the Reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms », *Administrative science quarterly*, vol. 35, pp. 9 à 30.

**Hernandez E.M.** (2008), « L'entrepreneuriat comme processus d'émergence organisationnelle », *Revue française de gestion*, n° 185, pp. 90 à 105.

**Hlady-Rispal M.** (2002), *Méthode des cas : application à la recherche en gestion*, éditions de Boeck université.

**Hoonsopon D. & Ruenrom G.** (2012), « The Impact of Organizational Capabilities on the Development of Radical and Incremental Product Innovation and Product Innovation Performance », *Journal of managerial issues*, 24 (3), pp. 250 à 276.

**Huault I.** (1999), « Les travaux de Mark Granovetter : Une illustration des prégnances institutionnelles par le concept d'embeddedness », *Cahier de recherche LAREGO*, n° 48.

**Institut Français de la Vigne et du Vin (IFV)** (2014), « La Recherche et l'Innovation, au cœur de la stratégie de la filière vitivinicole française », extrait de la note d'orientation de la

recherche, de l'expérimentation et du développement du *Comité Scientifique et Technique de la filière vitivinicole*, pour la période 2014-2020, [www.vignevin.com](http://www.vignevin.com).

**Isckia T.** (2008), « De la 'Resourced-Based View' à la 'Knowledge-Based View': Quelle vision de l'entreprise pour le Knowledge Management », *Document de travail pour Telecom*, école de management.

**Lyer G. R., La Placa P. J. et Sharma A.** (2006), « Innovation and new product introductions in emerging markets : strategic recommendations for the Indian market. » *Industrial marketing management*, vol. 35, n° 3, pp. 373 à 382.

**Janicot L.** (2004) : L'émergence du système d'information de management environnemental : Essai d'observation et d'analyse, Thèse de doctorat, Université Montpellier 2.

**Jansen J. J., Van Den Bosch F. A. et Volberda H. W.** (2006), Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance : Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, vol 52, n° 11, pp. 1661 à 1674.

**Jaouen A.** (2010), « Typologie de dirigeants de très petite entreprise », *Journal of small business and entrepreneurship*, vol. 23, n° 1, 133 à 152.

**Jaouen A.** (2009), « Alliance stratégique et croissance de la très petite entreprise », in Meier et al., *Les stratégies de croissance : acquisitions, alliances et développement interne*, éditions Dunod.

**Jaouen A. & Tessier N.** (2008), « Effet de grossissement et proximité dans les pratiques GRH des TPE » in Jaouen A. et Torrès O. *Les très petites entreprises : un management de proximité*, éditions Hermès Lavoisier.

**Jaouen A.** (2008), « Le dirigeant de très petite entreprise : éléments typologiques », *sans référence*.

**Jaouen A.** (2008), *Le management stratégique de la TPE. De la vision du dirigeant aux comportements collectifs*. Habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion. Université Montpellier I.

**Jaouen A.** (2008), « Dirigeants de TPE et construction des alliances stratégiques : une analyse par les liens », in Gundlf K. & Jaouen A., *Les relations interorganisationnelles de PME*, éditions Hermès Lavoisier.

**Josserand E.** (2007), « Le pilotage des réseaux. Fondements des capacités dynamiques de l'entreprise », *Revue française de gestion*, vol. 1, n° 170, pp. 95 à 102.

**Juge J.-P.** (2001), *Un siècle de Coopération et demain ? Témoignages et perspectives en Languedoc*, éditions Domens.

**Julien P.A. & Marchesnay M.** (2011), *L'entrepreneuriat*, éditions Economica.

## **K.L.M**

**Kim D.H.** (1993), « The link between individual and organizational learning », *Sloan management review*, n° 35, pp. 37 à 50.

**Koenig G.** (2006), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue française de gestion*, n° 160, pp. 293 à 306.

**Koenig, G.** (1997), *Développement de l'entreprise*. Simon, Y. et Joffre, P. (sous la direction), 938.

**Labelle F.** (2008), « La PME et la durabilité : une gestion qui améliore les capacités d'innovation des entrepreneurs », *Communication présentée au 9<sup>e</sup> congrès du CIFEPME* à Louvain la neuve.

**Lagarrigue B.** (2010), *Jean Huillet, la voix du peuple vigneron*, éditions Domens.



**Lamairé L.** (2011), « Analyse séquentielle de l'innovation pérenne », *Cahier d'économie de l'innovation*, n° 34, pp. 130 à 161, éditions de Boeck.

**Lamari M., Landry R. et Amara N.** (2001), « Apprentissage et innovation : une analyse économétrique à partir de données d'enquête dans les entreprises des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches », *Canadian journal of regional, science / Revue canadienne des sciences régionales*, XXIV, vol. 1, pp. 57 à 80.

**Lambert G. & Ouédraogo N.** (2010), « Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 201, pp. 66 à 85.

**Lambert G. & Ouédraogo N.** (2006), « L'apprentissage organisationnel et son impact sur la performance des processus », *Revue française de gestion*, n° 166, pp. 15 à 32.

**Laperche B. & Lefebvre G.** (2011), « Stratégie environnementale, innovation et mutation des firmes », *Cahier d'économie de l'innovation*, n° 37, pp. 127 à 154, éditions de Boeck.

**Laroche Henri. & Nioche JP** (2006), « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 160, pp. 81 à 105.

**Larribe S.** (2003), « Des réseaux sociaux au sociographe pour l'analyse des jeux d'acteurs », in Mathis P., Graphes et réseaux, *Hermès science*, éditions Lavoisier.

**Lauriol J.** (2004), « Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine », *Revue française de gestion*, n° 152, pp. 137 à 150.

**Ledwith A. & O'Dwyer M.** (2009), « Market Orientation, NPD Performance, and Organizational Performance in Small Firms », *Journal of production innovation management*, vol. 26, pp. 652 à 661.

**Lefebvre N. & Mompas X.** (1999), « Le management environnemental dans les entreprises : quelques repères », in dossier de l'École nationale du génie rural des eaux et forêts (ENGREF), *La gestion environnementale dans les PME/PMI agroalimentaire*, n° 1998-1999, pp. 5 à 7.

**Lemercier C.** (2005), « Analyse de réseaux et histoire de la famille : une rencontre encore à venir ? » *Annales de démographie historique*, vol. 1, n° 109, pp. 7 à 31.

**Le Loarne S. & Blanco S.** (2011), *Management de l'innovation*, éditions Pearson Éducation France.

**Le Masson P., Weil B. et Hatchuel A.** (2006), *Les processus d'innovation, conception innovante et croissance des entreprises*, Collection stratégie et management dirigée par Albert David, éditions Lavoisier.

**Le Monde de la Compétitivité – Planète PME** (2010), « Quand l'environnement stimule la croissance et la compétitivité », *Cahiers de la compétitivité*, numéro du 16 juin.

**Le Monde de la Compétitivité – Planète PME** (2010), « Les entreprises qui ont innové ont moins souffert de la crise », *Cahiers de la compétitivité*, numéro du 16 juin.

**Lenoir H.** (2002) « La VAE : une nouvelle donne pour l'université », *ERES*, éditions Connexions, n° 78, pp. 91 à 108.

**Leroy F.** (2008), *Les stratégies de l'entreprise*, Collection topos, 3<sup>e</sup> édition chez Dunod.

**Leroy F.** (1998), « L'apprentissage organisationnel : une revue critique de la littérature », *Communication pour la 7<sup>e</sup> conférence Internationale de Management*.

**Loilier T. & Tellier A.** (2013), *Gestion de l'innovation. Comprendre le processus d'innovation pour le piloter* ; Collection « les Essentiels de la Gestion » dirigée par Charreaux G., Joffre P. et Koenig G., éditions EMS Management et Société.

**Lorino P. & Tarondeau J.C.** (2006), « De la stratégie aux processus stratégiques », *Revue française de gestion*, n° 1, pp. 307 à 328.

**Loup S.** (2003) « Les petites entreprises des métiers d'art », *Revue française de gestion*, vol. 3, n° 144, pp. 195 à 209.

**Loup S. & Paradas A.** (2005), « Le dirigeant de petite entreprise peut-il développer plus de responsabilité sociale par le biais des actions collectives ? Application à un artisan d'art », *Revue de l'économie nationale*, vol. 53, n° 211, pp. 309 à 328.

**Macombe C.** (2009), « Action collective, épreuves et apprentissages d'un bien commun : résultats d'une recherche intervention » in Élisabeth de Turckheim et *al.*, Concevoir et construire la décision, *Update Sciences & Technologies*, éditions Quae, chapitre XVII, pp. 333 à 348.

**Macombe C.** (2009), « Éthique et proactivité agricoles pour durer », *Revue française de gestion*, vol. 2, n° 192, pp. 127 à 140.

**Macombe C.** (2006), « Éthique du métier et transmission des exploitations », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 219, pp. 129 à 138.

**Maleki K.** (2009), *Méthodes quantitatives de consultation d'experts, Delphi, Delphi public, Abaque de Régnier et impacts croisés*, Recherches en sciences humaines et sociales, éditions Publibook Université.

**March J.G.** (1991), « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization science*, vol. 2, n° 1, pp. 71 à 87.

**Marchesnay M.** (2013), « Repenser l'entrepreneur : de l'esprit d'entreprise à l'esprit de métier », *Revue innovation*.

**Marchesnay M.** (2013), « 'Parva sed apta': l'innovativité de la TPE », ouvrage collectif intitulé : *Innovation- Analyser, anticiper, agir*, éditions Peter Lang.

**Marchesnay M.** (2011), « Du capitalisme entrepreneurial, ou comment réinventer l'innovation », préface de l'ouvrage collectif dirigé par Tanguy C., *PME, dynamiques entrepreneuriales et innovation*, aux éditions Peter Lang, pp.11 à 31.

**Marchesnay M.** (2009), « Le 'petit entrepreneur' en développement durable-essai de typologie », *Communication présentée au 4<sup>o</sup> congrès RIODD*, en juin à Lille.

**Marchesnay M.** (2003), « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue française de gestion*, n° 144, pp. 107 à 118.

**Marchesnay M. & Messeghem K.** (2001), *Cas de stratégie de PME et d'entrepreneuriat*, ouvrage collectif coordonné par Marchesnay et Messeghem, *Collection études de cas*, éditions EMS.

**Marchesnay M. & Fourcade C.** (1996), Rationalités des politiques de développement local et PME. *Actes du 3<sup>e</sup> Congrès international francophone sur la PME*.

**Marmuse C.** (1999), « Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens », *Finance, contrôle, stratégie*.

**Marsollier, C.** (2011), « Élaborer des cartes heuristiques lors des débats philo à l'école. Pourquoi ? Comment ? » *La philosophie à l'école : Pour apprendre à vivre ensemble*, pp. 13 à 27, l'Harmattan.

**Mathieu A. & Soparnot R.** (2009), « Les dimensions ontologiques, stratégiques et organisationnelles de l'appropriation du concept de développement durable en entreprise. », *Management & Avenir*, n° 3, pp. 199 à 218.

**Mathieu A.** (2005), « Développement durable et entreprise : du concept à la typologie », *Journée Développement durable de l'AIMS à Aix-en-Provence*.

**Martin M. & Tanguy C.** (2011), « Le rôle de l'innovation organisationnelle dans les petites entreprises. Éclairages à partir du secteur agroalimentaire ». Ouvrage collectif dirigé par Tanguy Corinne, PME, dynamiques entrepreneuriales et innovation, *Collection Business & Innovation*, n° 1, pp. 251 à 276, éditions PIE Peter Lang.

**Maurand-Valet A.** (2012), « Les normes de systèmes de management dans l'organisation : un levier immatériel de pérennité », Article en attente de parution.

**Maurand-Valet A.** (2004), La norme entre paradoxe et nécessité : une étude du rôle du responsable qualité. Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Montpellier II.

**Messeghem K.** (2001) « Implications organisationnelles des normes ISO 9000 pour les petites et moyennes entreprises », *Finance Contrôle Stratégie* – Volume 4, N° 3, p. 183 à 213.

**Messeghem K.** (1999), Contribution à la compréhension de l'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité en PME : le cas des industries de l'agroalimentaire. Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Montpellier 1.

**Meurier B. et al.** (2011), « Évolution du champ des capacités dynamiques : une analyse bibliométrique comparative des productions francophones et anglophones récentes (1997-2008) », *FACEF PESQUISA*, vol. 14, n° 1, pp. 105 à 126.

**Mignon S.** (2009), « La pérennité organisationnelle », *Revue française de gestion*, n° 192, pp. 73 à 89.

**Mignon S.** (2009), Pérennité et Connaissance, Dossier d'Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion.

**Mignon S.** (2001), *Stratégie de pérennité d'entreprise*, Collection Entreprendre, éditions Vuibert.

**Miles M.B. & Huberman A.M.** (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2e édition, 3<sup>e</sup> tirage, éditions De Boeck.

**Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt** (2013), informations sur François Guillaume, Ministre de l'Agriculture du 20 mars 1986 au 9 mai 1988. (2e gouvernement Chirac), mises à jour du 31 août 2012, Site : [agriculture.gouv.fr](http://agriculture.gouv.fr).

**Minniti, M. & Bygrave W.** (2001), « A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning », *Entrepreneurship : Theory and Practice*, vol. 25 (Printemps), pp. 5 à 16.

**Mintzberg H.** (2009), *Safari en pays stratégie, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, 2<sup>e</sup> édition, éditions Pearson.

**Mintzberg H.** (2006), *Le manager au quotidien, les 10 rôles du cadre*, deuxième édition, aux éditions d'Organisation, Eyrolles.

**Mintzberg H.** (2004), *Le Management, Voyage au centre des organisations*, deuxième édition, éditions d'Organisation, Eyrolles.

**Mintzberg H.** (1987), « Crafting strategy », *Harvard Business Review*, vol. 65, n° 4, pp. 66 à 75.

**Mintzberg, H. & Waters J. A.** (1985), « Of strategies, deliberate and emergent. » *Strategic management journal*, vol. 6, n° 3, pp. 257 à 272.

**Mintzberg, H. & Waters J. A.** (1982), « Tracking strategy in an entrepreneurial firm », *Academy of management journal*, vol. 25, n°3, pp. 465 à 499.

**Mione A.** (2009), *Les enjeux stratégiques de la norme*, éditions AFNOR éditions.

**Mione A.** (2006), « Les normes comme démarche collective », *Revue française de gestion*, n° 32, pp. 105 à 122.

**Mocquet A.C.** (2004), « De l'intégration du développement durable dans la stratégie au pilotage et à l'instrumentation de la performance globale », *Revue française de gestion*, n° 3, pp. 153 à 170.

**Moen R. & Norman C.** (2006). Évolution of the PDCA cycle.

**Mothe C. & Brion S.** (2008), « Innovation : Exploiter ou explorer ? », *Revue française de gestion*, vol. 7, n° 187, pp. 101 à 108.

**Muller P., Faure A., Gerbaux F.** (1989), *Les entrepreneurs ruraux, Agriculteurs, artisans, commerçants, élus locaux*, éditions l'Harmattan.

## N.O.P

**Nahapiet J. & Ghoshal S.** (1998), « Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage », Academy of Management. *The Academy of management review* ; vol. 23 n°2 ; pp. 242 à 266.

**Naro G. & Noguera F.** (2008) « L'intégration du développement durable dans le pilotage stratégique de l'entreprise: enjeux et perspectives des 'Sustainability Balanced Scorecards' », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 3, pp. 24 à 38.

**Nicolas E.** (2004), « Apprentissage organisationnel et développement durable. La norme AB en PME. *Revue française de gestion*, n° 149, pp. 153 à 172.

**Nidumolu R. & Prahalad C.K.** (2009), « Why sustainability is now the key driver of innovation », *Harvard business review*, numéro de septembre, pp. 57 à 64.

**Nikina A. et al.** (2011), « L'impact de l'entrepreneuriat féminin sur l'identité du conjoint en tant que chef de famille ». *Collection business & innovation*, n° 1. pp. 177-200, éditions PIE Peter Lang.

**Nikitin M.** (1997), « Utilités et méthodes de l'histoire pour les sciences de gestion », *Document de recherche du laboratoire orléanais de gestion (LOG)*, n° 5.

**Noci G. & Verganti R.** (1999), « Managing 'green' product innovation in small firms », *R & D management*, n° 29.

**Nonaka I. & Takeuchi H.** (1995), *The Knowledge Creating*. New York, extraits de l'ouvrage.

**O'Connor G.C.** (2012), « Innovation : From Process to Function », *Journal of production innovation management*, vol. 29 (3), pp. 361 à 363.

**Organisation de coopération et de développement économiques, (OCDE),** (2005), Manuel d'Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, 3<sup>e</sup> édition, OCDE, Paris.

**Palpacuer F. & Leroy M.** (2011), « Management, mondialisation, écologie », *Revue française de gestion*, n° 1, pp. 165 à 167.

**Palpacuer F. & Leroy M.** (2009), « Alter management, mondialisation, écologie (AME) : pour une perspective critique en sciences de gestion », *Management : tensions d'aujourd'hui*, pp. 357 à 365.

**Paradas A.** (2010), « Les aspects humains de la RSE en petite entreprise », in *la GRH en PME*, ouvrage collectif coordonné par Louart & Vilette, éditions Vuibert recherche, AGRH, pp. 377 à 387.

**Paradas A.** (2010), « Responsabilité sociale et formation dans les petites entreprises », *Éducation permanente, formation et innovation dans les petites entreprises*, n° 182, p.149 à 164.

**Paradas A.** (2009), « Intérêts et modalités de l'utilisation de la cartographie cognitive dans les petites entreprises », *Revue management & avenir*, n° 30.

**Paradas A.** (2007), « Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE. Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et de cartographe cognitive », proposition pour la *Revue internationale PME*.

**Paradas A.** (2005), « Entrepreneur et RSE : Application d'un modèle d'apprentissage », *Revue de l'économie nationale*, vol. 53, n° 211, pp. 263 à 269.

**Paradas A.** (2005), « Possibilités d'apprentissage de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) par les dirigeants de la petite entreprise (PE) », Communication pour la *Journée du développement durable*, AIMS à Aix-en-Provence.



**Pesqueux Y.** (2007), « Les normes et l'apprentissage organisationnel », idées reprises de l'ouvrage commun Ferrary M. & Pesqueux Y. intitulé : *Management de la connaissance*, éditions Economica

**Pavelin S. & Porter L.A.** (2007), « *The corporate social performance content of innovation in the U.K.* », *Journal of business ethics*, n° 80, pp. 711 à 725.

**Porter, M. E.** (1996), « What is strategy ? » *Harvard business review*, n° de novembre-décembre, pp. 61 à 78.

**Puthod C. & Thévenard-Puthod C.** (2006), « Coopération, tensions et conflit dans un réseau d'innovation construit autour d'une PME », *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 164, pp. 181 à 204.

## Q.R.S

**Qi G.Y., Shen L. Y., Zeng S. X. et Jorge O. J.** (2010), « The drivers for contractor's green innovation : an industrie of perspective », *Journal of cleaner production*, n° 18, pp. 1358 à 1365.

**Ramadani V. & Gerguri S.** (2011), « Innovations : principes and strategies » *Strategic Change*, vol. 20, n° 3-4, pp. 101 à 110.

**Raisch S. & Birkinshaw J.** (2008), « Organizational ambidexterity : antecedents, outcomes and moderators », *Journal of management*, vol. 34, n° 3, pp. 375 à 409.

**Reboud S. & Mazzarol T.** (2011), « Innovation ordinaire en PME ordinaires », Ouvrage collectif sous la direction de Tanguy C. intitulé *PME, dynamiques entrepreneuriales et innovation*, *Collection Business & innovation*, éditions Peter Lang, pp. 351 à 379.

**Remoussenard C. & Ditter J.G.** (2011), « Clusters, innovation organisationnelle et leadership du changement dans les industries de PME, l'exemple de l'éco-construction », PME, dynamiques entrepreneuriales et innovation, ouvrage dirigé par Hamdouch A., Reboud S. & Tanguy C., *Collection Business & innovation*, n° 1, éditions P.I.E. Peter Lang.

**Renard, L. & Saint Amant G.** (2003). Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique : une proposition de définitions. *Les cahiers du Management Technologique*, vol. 13, n° 1, pp. 43 à 56.

**Reverdy T.** (2005), « Management environnemental et dynamique d'apprentissage », *Revue française de gestion*, n° 31, pp. 187 à 203.

**Reverdy T.** (2005), « Les normes environnementales en entreprise : la trajectoire mouvementée d'une mode managériale », *Sociologies Pratiques*, Presses Universitaires de France, n° 10, pp. 97 à 119.

**Reverdy T.** (1998), L'invention du management environnemental, Thèse de doctorat, université Pierre Mendès France.

**Rigaud E.** (2007), « Le concept des dynamic capabilities : voie de recherche féconde ou impasse théorique » in « Dynamic capabilities », *Aegis le Libellio a'*, numéro spécial, vol. 3, n° 5.

**Rhodain F.** (2007) « Changer les mots à défaut de soigner les maux ? Critique du développement durable », *Revue française de gestion*, n° 33, pp. 203 à 214.

**Rogers M.** (1998), « The definition and measurement of innovation », Melbourne Institute *working paper n° 10*.

**Rojot J.**, (2005), *La théorie des organisations*, éditions Eska, he<sup>m</sup> édition.

**Rolland S.** (2009), « Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité : les apports perçus de la certification ISO 9000 par les managers. », *Revue management & avenir*, n° 29, pp. 31 à 51.

**Rouby E. et Thomas C.** (2004), « La codification des compétences organisationnelles. L'épreuve des faits », *Revue française de gestion*, vol. 2, n° 149, pp. 51 à 68.

**Rousseau P.** (1990). « *Comprendre et gérer les conflits dans les entreprises et les organisations.* », *I-Revues*, Chronique sociale, Mémoire du XX<sup>e</sup> siècle sur la prospective, l'innovation et les territoires.

**Salançon A, Baillette P., Fallery B. et Rahali N.** (2009), *Changements organisationnels, traçabilité, technologies de l'information et de la communication : le cas des caves coopératives vitivinicoles du Languedoc-Roussillon* ; Unités mixtes de recherches, MOISA, Série études n° 12.

**Salavou H., Baltas G., Lioukas S.** (2004), « Organisational innovation in SMEs : the importance of strategic orientation structure », *European journal of marketing*, vol. 38, 9/10, pp. 1091 à 1112.

**Saloff Coste M. et al.** (2006), *Le dirigeant du 3<sup>e</sup> millénaire*, éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles.

**Sammut S.** (2003), « L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue française de gestion*, n° 144, pp. 153 à 164.

**Savitt R.** (1980), « Historical research in marketing », *Journal of marketing*, vol. 44, pp. 52 à 58.

**Shane S. & Venkataraman S.** (2000), « The promise of entrepreneurship as field of reserach », Academy of Management, *The Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, pp. 217 à 226.

**Schumpeter J.** (1999), *Théorie de l'évolution économique. Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, traduit par Anstett JJ, 2<sup>e</sup> parution, éditions Dalloz.

**Senk P.** (2013), « Quelles qualités pour faire un bon chef ? », *Le Figaro*, Santé, le 28 octobre.

**Sethi, R., Smith D. C. et Park C. W.** (2001), « Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products ». *Journal of marketing research*, vol. 38, pp. 73 à 85.

**Slappendel C.** (1996), « Perspectives on innovation in organizations », *Organisations studies*, vol. 17, n° 1, pp. 107 à 129.

**Staker R.E.** (2005), « Qualitative case studies » *Handbook of qualitative research* in Denzin N.K. et Lincoln Y.S., éditions Sage Publication, London, pp. 443 à 466.

**Stephany D.** (2005), « Les entreprises et le développement durable : des discours aux pratiques », Communication d'introduction pour *la journée Développement durable de l'AIMS* à Aix-en-Provence.

**Stenvenson H.H. & Jarillo J.C.** (1991), « A Paradigm of Entrepreneurship : Entrepreneurial management », *Strategic management journal*, vol. 1, pp. 17 à 27.

**Sinibaldi S.** (2007), « Réseaux des liens matrimoniaux. Le choix du conjoint dans une commune toscane au XX<sup>e</sup> siècle », *L'Homme*, vol. 1, n° 181, pp. 41 à 73.

**Sorio R.** (2011), « Catégorisation et évaluation de l'innovation : approche par la théorie des prospects appliquée au cas du vin allégé en alcool », Thèse de doctorat en Sciences de gestion à l'université Montpellier II.

**Stopford J.M. & Baden-Fuller C.W.F** (1994), « Creating corporate entrepreneurship », *Strategic management journal*, vol. 15, n° 7, pp. 521 à 536.

## T.U.V

**Takeuchi, H., & Nonaka, I.** (1986), « The new product development game. », *Harvard business review*, vol. 64, n° 1, pp. 137 à 146.

**Talke K., Salomo S., Wieringa J.E., Lutz A.** (2009), « What about Design Newness ? Investigating the Relevance of a Neglected Dimension of Product Innovativeness », *Journal of production innovation management*, vol. 26, pp. 601 à 615.

**Tarondeau J.C. & Huttin C.** (2006), *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, 2<sup>e</sup> édition, éditions Vuibert.

**Teece D.J.** (2007), « Explicating dynamic capabilities : the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance », *Strategic management journal*, n° 28, pp. 1319 à 1350.

**Teece D., Pisano G. et Shuen A.** (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic management journal*, vol. 18, n° 7, pp. 509 à 533.

**Teece D. & Pisano G.** (1994), « The dynamic capabilities of firms : an introduction », *International Institute for applied systems analysis*, Work paper, pp. 94 à 103.

**Thiéart R.A. & Xuereb J.M.** (2009), *Stratégies. Concepts, Méthodes, Mise en œuvre*, éditions Dunod.

**Thiéart R.A. et al.** (2007), *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>e</sup> édition chez Dunod, éditeur.

**Temri L., Rivière G. et Kessari M.E.** (2012), « Innovation et développement durable dans les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon », ouvrage collectif dirigé par Domergue M. intitulé : Dynamiques des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon : Évolutions 1998-2010. *Série Recherches n° 8*, Unité mixte de recherche MOISA.

**Temri L.** (2011), « Innovations technologiques environnementales dans les petites entreprises : proposition d'un modèle d'analyse », *Cahier d'économie de l'innovation*, n° 34, pp.11 à 36, éditions de Boeck.

**Torres O. & Gueguen G. (2008)**, « Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME ». *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 21 (1), pages 93 à 117.

**Torres O.** (1999), *PME*, éditions Dominos Flammarion.

**Touzard J.M.** (2011), « Les réseaux professionnels : facteur clé pour l'innovation dans le secteur vitivinicole ? », *Revue française d'œnologie*, n° 249 de décembre.

**Touzard J.M.** (2011), « Les caves coopératives dans la transformation du vignoble languedocien », *Études héraultaises*, « vin, vigne et territoires », éditions Raynaud.

**Touzard J.M.** (2010), « Les coopératives sont-elles des entreprises du développement durable », in *Le développement durable, Collection « questions ouvertes »*, SCEREM, Éducation nationale.

**Touzard J.M.** (2008), « Analyser l'innovation dans un système agroalimentaire localisé : construction interdisciplinaire en Languedoc », *Cahiers agriculture*, vol. 17, n° 6, novembre-décembre.

**Touzard J.M.** (2008), « Les coopératives viticoles : une analyse comparée à l'échelle internationale », *Bulletin de l'OIV*, n° 929-930-931, pp. 381 à 404.

**Touzard J.M.** (2003), « Qualité et solidarité dans les coopératives viticoles. Afrique du Sud et Languedoc, des enjeux communs », dans un ouvrage collectif coordonné par Touzard et Draperi intitulé : *Les coopératives entre territoire et mondialisation, les Cahiers de l'économie sociale n° 2*, édition l'harmattan.

**Trébuchet-Breitwiller A. S.** (2011). *Le travail du précieux : une anthropologie économique des produits de luxe à travers les exemples du parfum et du vin*, Thèse de doctorat, Spécialité « Socio-économie de l'innovation » École Nationale Supérieure des Mines de Paris.

**Trébuq S.** (2010) « Cartographie stratégique des actions de développement durable : Le cas de PME françaises », Communication faite pour le 30<sup>e</sup> Congrès de l'association francophone de comptabilité à Strasbourg.

**Tugrul A. et al.** (2006), « Développer l'innovation », *Revue française de gestion*, Introduction, pp. 13 à 21.

**Université de la vigne & du vin**, (2006), « Le terroir a-t-il un avenir ? », *Actes du colloque*, éditions Pays de Corbières & Minervois.

**Vandame R. & Touzard J.M.** (2008), « La coopérative comme outil du développement durable : le cas des coopératives d'apiculteurs au Mexique et Guatemala », *Colloque SFER*, Les entreprises coopératives agricoles, mutations et perspectives.

**Van de Ven A.H. & Poole M.S.** (1995), « Explaining development and change in organizations », *The academy of management review*, vol. 20, pp. 510 à 540.

**Van de Ven A.H.** (1992), « Suggestions for studying strategy process : a research note », *Strategic management journal*, vol. 13, pp. 169 à 188.

**Van de Ven A.H.** (1986), « Central problems in the management of innovation », *Management science*, n° 32, pp. 590 à 607.

**Verstraete T. & Fayolle** (2005), « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 4, pp. 33 à 52.

**Verstraete T.** (2001), « Entrepreneuriat : modélisation du phénomène », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol 1, n° 1.

**Verstraete T.** (1999), *Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*. Collection Économie et Innovation. Éditions l'Harmattan.

**Verstraete T.** (1998), « Esprit entrepreneurial et cartographie cognitive : utilisations académiques, pratiques et pédagogiques de l'outil », *Congrès Enseignement supérieur et PME*, Rennes.

**Verstraete T.** (1996), « La carte cognitive : outil pour une démarche d'essence heuristique d'identification des facteurs clés de succès », *V<sup>ème</sup> conférence de l'Association Internationale de management Stratégique*, Lille.

## **W.X.Y.Z**

**Wacheux F.** (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en Gestion*, éditions Economica.

**Weick K.E., Sutcliffe K. M. et Obstfeld D.** (2005), « Organizing and the process of sensemaking », *Organization science*, vol. 16, n° 4, pp. 409 à 421.

**Weick K.E.** (1979), « The Social psychology of Organizing », *Reading, MA : Addison-Wesley*, 1<sup>ère</sup> édition 1969.

**Weil-Barais A., Dubois D., Nicolas S., Pedinielli J.L. et Streti A.** (1993), *L'homme cognitif*, éditions PUF.

**Wiedemann-Goiran T., Perier F., Lépineux, F. et Tiberghien F.** (2003), *Développement durable et gouvernement d'entreprise : un dialogue prometteur*, les Cahiers de l'ORSE, Éditions d'Organisation.

**Winter S.G.** (2003), « Understanding dynamic capabilities », *Strategic management journal*, n° 24, pp. 991 à 995.

**Winter S.G.** (2000), « The satisficing principle in capability learning », *Strategic management journal*, n° 2,1 pp. 981 à 996.

**Yin Robert K.** (2009), *Case Study Research, Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, Publications SAGE, quatrième Édition,

**Yin Robert K.** (2003), *Applications of case study research*, Applied Social Research Methods Series, Publications SAGE, seconde édition.



**Zancarini-Fournel M.** (1997), « Montredon, 4 mars 1976 : l'événement comme révélateur », Les années 68 : événements, cultures politiques et modes de vie, *Lettre d'information n° 27*, Université Paris I.

**Zollo M. & Winter S.** (2002), « Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities » *Organization Science*, vol. 13, pp. 339 à 351.

# **Table des matières**



<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>11</b>
<b>Section 1 : La stratégie d'innovation .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1. La conception de Mintzberg (2004, 1987) .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2. Les éléments constitutifs de la stratégie d'innovation .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3. Les vecteurs de la stratégie d'innovation .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4. La dynamique de la stratégie d'innovation .....</b>	<b>16</b>
<b>Section 2 : Le positionnement du sujet et de sa problématique .....</b>	<b>16</b>
<b>Section 3 : Un aperçu de la littérature mobilisée.....</b>	<b>18</b>
<b>3.1. Les apports de la littérature sur l'innovation.....</b>	<b>19</b>
<b>3.2. Les apports de la littérature sur l'entrepreneuriat.....</b>	<b>19</b>
<b>3.3. Les apports de la littérature connexe.....</b>	<b>20</b>
<b>Section 4 : La méthodologie de la recherche.....</b>	<b>22</b>
<b>Section 5 : Le plan de la thèse .....</b>	<b>23</b>
<b><u>PARTIE 1 : LE CADRE CONCEPTUEL DE L'INNOVATION PROPRE A LA TRÈS PETITE ORGANISATION .....</u></b>	<b>27</b>
<b>CHAPITRE 1 : Les conditions d'émergence d'une stratégie d'innovation en TPO.....</b>	<b>31</b>
<b>Section 1 : Le concept de l'innovation sur le champ de la TPO.....</b>	<b>34</b>
<b>1.1. Les éléments de définition du concept .....</b>	<b>34</b>
1.1.1. Son caractère polymorphe.....	34
1.1.2. Sa configuration entrepreneuriale .....	36
<b>1.2. Les différentes formes du concept .....</b>	<b>40</b>
1.2.1. Un tour d'horizon terminologique .....	41
1.2.2. Une typologie conçue pour la TPO.....	43
<b>1.3. Les catégories d'application.....</b>	<b>50</b>
1.3.1. Description des innovations matérielles.....	50
1.3.1.1. L'innovation de produit et de procédé.....	51
1.3.1.2. L'innovation de commercialisation et « d'emballage ».....	57
1.3.2. Description des innovations immatérielles .....	61
1.3.2.1. L'innovation organisationnelle.....	62

1.3.2.2. L'innovation managériale .....	68
Conclusion de la section 1 .....	77
<b>Section 2 : Les facteurs déclencheurs de l'innovation pour la TPO .....</b>	<b>78</b>
<b>2.1. La nature des facteurs déclencheurs .....</b>	<b>78</b>
2.1.1. Les éléments d'analyse générale .....	78
2.1.2. Le cadre circonstanciel en entrepreneuriat .....	80
<b>2.2. La recherche de la pérennité comme valeur organisationnelle .....</b>	<b>84</b>
2.2.1. Éléments de définition .....	84
2.2.2. Pérennité et innovation : quel paradoxe pour l'entreprise ? .....	87
<b>2.3. La qualité comme moyen organisationnel et enjeu stratégique .....</b>	<b>89</b>
2.3.1. Éléments de contexte et de définition .....	89
2.3.2. La qualité, l'un des tout premiers outils organisationnels .....	91
2.3.3. La qualité, comme outil de stratégie en TPE .....	95
<b>2.4. Les enjeux environnementaux comme ressort stratégique .....</b>	<b>100</b>
2.4.1. Éléments de contexte et de définition .....	100
2.4.2. Description du phénomène sur la petite entreprise .....	107
Conclusion de la section 2 .....	113
Conclusion du chapitre 1 .....	115
<b>CHAPITRE 2 : Les critères d'émergence d'une stratégie d'innovation en TPO .....</b>	<b>117</b>
<b>Section 1 : Conceptualisation du fonctionnement d'une petite organisation en situation d'innovation .....</b>	<b>121</b>
<b>1.1. Contribution de la littérature sur l'entrepreneuriat pour une compréhension du fonctionnement organisationnel d'une petite organisation .....</b>	<b>121</b>
1.1.1. Les caractéristiques propres à la petite organisation .....	121
1.1.2. La petite organisation selon l'angle de l'entrepreneuriat .....	122
1.1.3. Le modèle entrepreneurial comme méthode d'analyse .....	124
<b>1.2. Identification des différents composants internes mobilisés par une petite organisation dans le cadre de l'innovation .....</b>	<b>129</b>
1.2.1. L'organisation, une combinaison de systèmes d'action .....	129
1.2.2. L'organisation en termes de réseaux relationnels multiples .....	131
1.2.3. L'organisation en termes de processus émergents .....	135
Conclusion de la section 1 .....	144
<b>Section 2 : Le rôle du dirigeant dans l'acte d'innover .....</b>	<b>149</b>
<b>2.1. Sur la petite organisation, qu'est-ce qu'un dirigeant innovateur ? .....</b>	<b>149</b>

2.1.1. Éléments de définition et contexte .....	149
2.1.2. Le profil sur-mesure du dirigeant de TPO .....	154
<b>2.2. Le concept de l'apprentissage comme processus de déploiement stratégique de l'innovation .....</b>	<b>162</b>
2.2.1. Le dirigeant, sa stratégie, ses réseaux professionnels .....	163
2.2.2. L'apprentissage individuel du dirigeant.....	169
2.2.3. L'impact de l'apprentissage individuel sur le fonctionnement de la firme.....	177
Conclusion de la section 2.....	185
Conclusion du chapitre 2.....	187
Conclusion de la partie 1 .....	188

**PARTIE 2 : ANALYSE DU PROCESSUS D'ÉMERGENCE D'UNE STRATEGIE D'INNOVATION DANS UNE TPE AGRICOLE ..... 191**

**CHAPITRE 3 : Définition du cadre méthodologique de l'étude ..... 195**

**Section 1 : Les axes méthodologiques de l'étude ..... 198**

<b>1.1. Une méthode de recherche qualitative en cohérence avec le cas étudié .....</b>	<b>198</b>
1.1.1. Les caractéristiques retenues de la méthode qualitative.....	198
1.1.2. La nature des données recherchées .....	200
<b>1.2. Un positionnement épistémologique de type interprétativiste .....</b>	<b>201</b>
<b>1.3. Un mode de raisonnement inductif .....</b>	<b>205</b>
<b>1.4. La nécessité de l'approche historique .....</b>	<b>206</b>
1.4.1. Les éléments de définition .....	206
1.4.2. La réalisation.....	208
<b>1.5. L'émergence de la méthode des cas .....</b>	<b>209</b>
1.5.1. Les éléments de définition .....	209
1.5.2. La réalisation.....	212

Conclusion de la section 1..... 216

**Section 2 : La méthode de collecte et d'analyse des données ..... 217**

<b>2.1. Les principes de la méthode .....</b>	<b>217</b>
2.1.1. Les différentes sources de données .....	217
2.1.2. Le rôle majeur du principe de « multi-angulation ».....	219
2.1.3. La notion de « processus » comme cadre de collecte .....	220
<b>2.2. La collecte des données primaires.....</b>	<b>223</b>

2.2.1. La technique de l'enquête .....	223
2.2.1.1. L'entretien individuel semi-directif.....	224
2.2.1.2. Le concept de la sociographie.....	231
2.2.1.3. Le principe de la cartographie mentale.....	234
2.2.2. La technique de l'observation .....	239
<b>2.3.</b> La collecte des données secondaires .....	241
<b>2.4.</b> L'analyse du contenu des données .....	243
2.4.1. Les éléments de définition .....	244
2.4.2. La réalisation du codage.....	245
2.4.3. L'analyse du contenu des données .....	252
Conclusion de la section 2.....	255
<b>Section 3 : Le processus de définition de notre cas d'étude .....</b>	<b>257</b>
<b>3.1.</b> De la sélection du terrain jusqu'au choix du cas.....	257
<b>3.2.</b> Les particularités du cas d'étude .....	258
<b>3.3.</b> La présentation du cas de la Cave de Beaucaire .....	259
3.3.1. Une histoire d'hommes .....	260
3.3.2. Une stratégie entreprise, fruit du temps passé et présent .....	262
3.3.3. Les principaux acteurs considérés pour cette étude .....	263
Conclusion de la section 3.....	272
Conclusion du chapitre 3.....	273
<b>CHAPITRE 4 : Émergence d'une stratégie d'innovation ou l'histoire, racontée, d'une TPE agricole innovante.....</b>	<b>277</b>
<b>Section 1 : Description du contexte environnemental et organisationnel par l'histoire de l'entreprise .....</b>	<b>280</b>
<b>1.1.</b> Le fonctionnement et l'histoire du système coopératif français déclinés à la région Languedoc .....	280
1.1.1. La gouvernance du système « coopératif » français et ses spécificités languedociennes.....	280
1.1.2. Le contexte historico-économique des caves coopératives du Languedoc-Roussillon .....	286
1.1.3. L'innovation, une réalité depuis le début des années 80.....	290
<b>1.2.</b> L'historique de la cave coopérative vinicole de Beaucaire.....	296
1.2.1. L'histoire d'un homme, ou comment devenir président d'une cave coopérative vinicole .....	297

1.2.2. L'apprentissage de la charge de directeur ou comment naît une double compétence .....	300
Conclusion de la section 1 .....	307
<b>Section 2 : L'émergence d'une stratégie d'innovation constatée en 2010-2011.....</b>	<b>309</b>
<b>2.1. Un processus stratégique modelé par l'apprentissage du dirigeant.....</b>	<b>309</b>
2.1.1. Les facteurs d'émergence de ce processus d'apprentissage.....	309
2.1.2. Les différentes étapes de ce processus d'apprentissage .....	311
2.1.3. Le processus d'apprentissage collectif provoqué par le dirigeant.....	327
<b>2.2. Une stratégie essentiellement conduite par le dirigeant .....</b>	<b>343</b>
2.2.1. Le cadre stratégique déterminé par la vision centralisée et le comportement du dirigeant .....	347
2.2.2. Le cadre stratégique selon la vision opérationnelle de l'œnologue, le Maître de Chais .....	359
2.2.3. Le cadre stratégique selon la vision d'un expert externe à la firme, le Consultant en SME .....	364
2.2.4. La vision stratégique de la cave par un opposant du Conseil d'administration : le Vice-président.....	371
2.2.5. La vision stratégique collective comme finalité.....	377
<b>2.3. Les principaux axes de la stratégie d'innovation mise en œuvre dès 1988.....</b>	<b>381</b>
2.3.1. La mise en place d'une organisation de travail .....	383
2.3.2. Le conditionnement du vin en bouteille.....	388
2.3.3. L'amélioration des procédés de vinification .....	391
2.3.4. La création d'un vecteur de commercialisation .....	393
Conclusion de la section 2.....	397
<b>Section 3 : Discussion des résultats de la recherche.....</b>	<b>400</b>
<b>3.1. Les déterminants de l'élaboration d'une stratégie d'innovation .....</b>	<b>400</b>
3.1.1. Une stratégie émergente dans un contexte historico- économique .....	400
3.1.2. Les phases stratégiques et leurs caractéristiques.....	401
<b>3.2. Les modalités de mise en œuvre d'une stratégie d'innovation .....</b>	<b>405</b>
3.2.1. La forme et le fonctionnement d'une stratégie d'innovation .....	405
3.2.2. La gestion d'une stratégie d'innovation selon la vision de l'artisan.....	407
<b>3.3. Les implications d'une stratégie d'innovation en TPE .....</b>	<b>410</b>
3.3.1. Une stratégie d'innovation pour maintenir la pérennité d'une TPO .....	410
3.3.2. Un système d'apprentissage moteur de capacités dynamiques.....	412
3.3.3. Le rôle des comportements des acteurs.....	414
Conclusion de la section 3.....	419



Conclusion du chapitre 4.....	420
Conclusion de la partie 2.....	422
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>425</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>439</b>
Table des matières.....	475
Table des illustrations.....	483
Annexes.....	489

# **Table des illustrations**



## Les figures

### Introduction

Figure 0 : L'objet de la recherche .....	17
Figure 1 : Trame générale de la thèse .....	25

### Partie 1

Figure 0 : Plan de la Partie 1 .....	30
Figure 1 : Typologie modernisée des innovations .....	59
Figure 2 : Le cadre de l'innovation managériale .....	69
Figure 3 : Le processus d'innovation en TPE .....	83
Figure 4 : Conception stratégique de la <i>qualité</i> par le nouveau dirigeant .....	98
Figure 5 : Le développement durable : intégration de trois sphères .....	101
Figure 6 : Un exemple des types d'organisation intéressant le gestionnaire .....	123
Figure 7 : Le modèle de l'entrepreneuriat .....	125
Figure 8 : L'organisation comme combinaisons de systèmes d'action .....	130
Figure 9 : Stratégie délibérée et stratégie émergente .....	140
Figure 10 : Connaissance et savoir .....	142
Figure 11 : Description théorique de l'objet-recherche sous forme cellulaire .....	144
Figure 12 : L'organisation en termes de réseaux .....	148
Figure 13 : Typologie de dirigeants de TPO .....	152
Figure 14 : Illustration de la polyvalence du dirigeant de TPE .....	158
Figure 15 : Le domaine de l'entrepreneuriat : un exemple de perte de statut d'entrepreneur .....	160
Figure 16 : Le modèle tourbillonnaire d'innovation .....	166
Figure 17 : Le processus d'innovation par réseaux .....	168
Figure 18 : Le processus d'apprentissage individuel .....	172
Figure 19 : Le contexte du processus d'apprentissage individuel du dirigeant .....	174
Figure 20 : Schéma global de l'apprentissage .....	179
Figure 21 : Processeur de connaissances .....	181

## Partie 2

Figure 0 : Plan de la partie 2 .....	194
Figure 1 : Le chercheur interprétatif : posture d'empathie .....	204
Figure 2 : Construction de l'objet recherche suivant une posture interprétative .....	205
Figure 3 : Modèle conceptuel de la méthode historique .....	207
Figure 4 : Schématisation générique d'un processus .....	221
Figure 5 : Les principales étapes de l'analyse de contenu .....	244
Figure 6 : Démarche itérative .....	264
Figure 7 : Méthodologie de la recherche .....	274
Figure 8 : Apprentissage « par idée et par action » déployé par le dirigeant.....	319
Figure 9 : La roue de l'apprentissage.....	340
Figure 10 : Formation d'une stratégie d'entreprise.....	344
Figure 11 : La stratégie comme résultante de choix, de hasard et de nécessité.....	346
Figure 12 : La carte mentale ou heuristique du dirigeant .....	348
Figure 13 : L'approche stratégique de la Cave interprétée par Jacques B.....	352
Figure 14 : L'émergence des boucles stratégiques de l'innovation.....	356
Figure 15 : La carte mentale du Maître de Chais.....	360
Figure 16 : Le graphe ou sociographe du Maître de Chais .....	363
Figure 17 : La carte mentale du Consultant .....	367
Figure 18 : Le graphe ou sociographe du Consultant .....	370
Figure 19 : La carte mentale du Vice-président.....	373
Figure 20 : Le graphe ou sociographe du Vice-président.....	376
Figure 21 : Les quatre phases du processus d'innovation de la Cave.....	382
Figure 22 : Evolutivité de la stratégie d'innovation.....	402
Figure 23 : Processus de l'innovation de la Cave.....	413

## Les tableaux

### Partie 1

Tableau 1 : Définitions de l'innovation en gestion .....	35
Tableau 2 : Les sources de l'innovation.....	37
Tableau 3 : Typologie des innovations en fonction des objectifs poursuivis .....	45
Tableau 4 : Typologie de l'innovation sur le secteur de l'agroalimentaire .....	46
Tableau 5 : Typologie de l'innovation pour les entreprises de la filière « vins » en Languedoc-Roussillon.....	48
Tableau 6 : Évaluation des innovations matérielles sur les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon.....	56
Tableau 7 : L'innovation organisationnelle au sein des petites entreprises.....	66
Tableau 8 : Les circonstances de l'innovation en entrepreneuriat.....	81
Tableau 9 : Typologie de la pérennité.....	86
Tableau 10 : Qualité et stratégies génériques.....	96
Tableau 11 : Les diverses conceptions de l'émergence au sein de l'entreprise .....	138
Tableau 12 : Quelques typologies de dirigeants .....	152
Tableau 13 : Les caractéristiques de cette polyvalence managériale de l'innovation .....	155

### Partie 2

Tableau 1 : Positions épistémologiques des paradigmes positivistes, interprétativiste et constructiviste .....	202
Tableau 2 : Évaluation de notre cas « unique » .....	213
Tableau 3 : Les sources des données .....	218
Tableau 4 : Processus de codage des entretiens.....	247
Tableau 5 : Personnes interrogées au sein de la Cave.....	266
Tableau 6 : Acteurs régionaux questionnés en relation avec ce secteur .....	268
Tableau 7 : Actions innovantes conçues entre 1988 et 2011 .....	302
Tableau 8 : L'apprentissage incrémental de Jacques B .....	321
Tableau 9 : Les étapes de l'apprentissage du dirigeant.....	325
Tableau 10 : Les variables mentales communes.....	379

### Conclusion

Tableau 1 : Synthèse des résultats de la recherche .....	431
--	-----

## Les encadrés

### Partie 1

Encadré 1.	Les sept caractéristiques de la recherche qualitative .....	200
Encadré 2.	La force des données qualitatives .....	200
Encadré 3.	Processus de construction d'une étude de cas.....	215
Encadré 4.	Grille d'observation .....	240
Encadré 5.	Plan de codage d'une variable processuelle.....	245
Encadré 6.	Signification des codes.....	249
Encadré 7.	<i>Verbatims</i> des trois dirigeants de Caves .....	293
Encadré 8.	<i>Verbatims</i> du dirigeant (JB) .....	310
Encadré 9.	<i>Verbatims</i> du dirigeant (JB) .....	314
Encadré 10.	<i>Verbatims</i> du dirigeant (JB, 2011, 2012) .....	317
Encadré 11.	Préconisations de « l'incrémentalisme logique ».....	320
Encadré 12.	<i>Verbatims</i> du dirigeant (JB, 2011, 2012, 2013) .....	328
Encadré 13.	Éléments d'aide à la lecture de la carte mentale du dirigeant.....	348
Encadré 14.	L'analyse LCAG argumentée par Jacques B .....	353
Encadré 15.	Éléments d'aide à la lecture de la carte mentale du Maître de Chais.....	361
Encadré 16.	Éléments d'aide à la lecture de la carte mentale du Consultant.....	367
Encadré 17.	Éléments d'aide à la lecture de la carte mentale du Vice-président.....	374
Encadré 18.	Exemples de processus élaborés dans le cadre de la norme ISO .....	387
Encadré 19.	Synthèse de l'évolution de la Cave .....	388

# **Annexes**





## **Certifications ISO « Qualité »**





THE INTERNATIONAL CERTIFICATION NETWORK®

*IQNet Registration No. 1998/9224*

*This is to state that*

**CAVE COOPÉRATIVE  
LES VIGNERONS BEUCAIROIS**

*holds the  
Quality System Certificate*

**AFAQ n° QUAL/1998/9224 (valid until 2001-03-10)**

*for the scope specified thereon and for the standard*

**ISO 9002**

*Signed for and on behalf of IQNet*

*Dr. Klaus Petrick  
President of IQNet*

**1998-03-11**

*Date*

*Olivier Peyrat  
Managing Director*

This document and the underlying certificate are recognized by all IQNet members:

**AENOR Spain AFAQ France AIB-Vingotte Inter Belgium APCEK Portugal BSI-QA United Kingdom  
CISQ Italy DQS Germany DS Denmark ELOT Greece FCAN Brazil JQA Japan KEMA Netherlands  
KSA-QA Korea NCS Norway NSAI Ireland OQS Austria PCBC Poland PSB Singapore QAS Australia QMI Canada  
SFS Finland SII Israel SIQ Slovenia SIS Sweden SQS Switzerland**



This document is only valid when presented with the member's certificate referenced above.  
The issuing member indemnifies all other members from any claims arising from the existence of this document.

CERTIFICAT



CERTIFICATE

N° QUAL/1998/9224

AFAQ certifie que le système qualité adopté par.  
AFAQ certifies that the quality system developed by:

**CAVE COOPÉRATIVE  
LES VIGNERONS BEUCAIROIS**

pour les activités suivantes,  
for the following activities:

**VINIFICATION, ASSEMBLAGE, ÉLEVAGE  
ET VENTE DE VINS EN VRAC.**

exercées sur le(s) site(s) suivant(s).  
exercised in the following location(s):

**615, route de Fourques F-30300 BEUCAIRE**

a été évalué et jugé conforme aux exigences de la norme,  
has been assessed and found to conform to the requirements of the standard:

**ISO 9002 (1994)**

Le présent certificat, délivré dans les conditions fixées par AFAQ, est valable à compter de,  
This certificate, delivered under AFAQ rules, is valid as from:

**1998-03-11**

(année mois jour)

jusqu'au / until\*

**2001-03-10**

(year month-day)

LE PRÉSIDENT DU COMITÉ DE CERTIFICATION  
THE PRESIDENT OF THE CERTIFICATION COMMITTEE

**P. KELDOUN**

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL D'AFAQ  
THE MANAGING DIRECTOR OF AFAQ

**O. PEYRAT**

LE REPRÉSENTANT DE L'ENTREPRISE  
ON BEHALF OF THE FIRM

**J. BOURBOUSSON**

Le présent document est propriété de l'AFAQ. Toute réimpression ou utilisation non autorisée sans la permission écrite de l'AFAQ est formellement interdite. Toute violation de ces conditions est punie par la loi. Toute réimpression ou utilisation non autorisée sans la permission écrite de l'AFAQ est formellement interdite. Toute violation de ces conditions est punie par la loi.

QUALIF - THE QUALITY ASSURANCE BRAND - OF THE FRENCH NATIONAL CERTIFICATION

# CERTIFICATION



N° QUAL/1998/9224

Le Système Qualité adopté par :  
The Quality System developed by :

## CAVE COOPERATIVE LES VIGNERONS BEUCAIROIS

pour les activités suivantes :  
for the following activities :

VINIFICATION, ASSEMBLAGE, ELEVAGE  
ET VENTE DE VINS EN VRAC.

exercées sur le(s) site(s) suivant(s) :  
carried out in the following location(s) :

615, route de Fourques F-30300 BEUCAIRE

a été évalué et jugé conforme aux exigences de la norme :  
has been assessed and found to conform to the requirements of the standard :

**ISO 9002 (1994)**

Le certificat correspondant a été délivré dans les conditions d'application fixées par AFAQ (a) :  
The corresponding certificate has been delivered under AFAQ application rules (a) :

2001-03-11

(since month/year)

† est valide jusqu'à :  
† is valid until :

2003-12-14

(year month day)

Le Président Du Comité de Certification  
The President of the Certification Committee

B. EYMARD

Le Directeur Général d'AFAQ  
The Managing Director of AFAQ

O. PEYRAT

Le Représentant de l'Entreprise  
ON BEHALF OF THE FIRM

J. BOURBOUSSON

(a) Les règles d'application de la norme AFNOR 9002 sont disponibles auprès de l'Association Française pour l'Assurance de la Qualité (AFAQ) 115 Avenue Aristide Briand - 92121 Nanterre Cedex - Tél. 01 1 47 37 11 11 - Fax 01 1 47 37 11 12 - Site Internet : www.afaq.fr

AFAQ - 115 AVENUE ARISTIDE BRIAND - 92121 NANTERRE CEDEX - FRANCE

02/2007/01 - 02/2004

# CERTIFICATION



N° QUAL/1998/9224a

## CAVE COOPERATIVE LES VIGNERONS BEUCAIROIS

RECEPTION SELECTIVE DE RAISINS, VINIFICATION,  
ASSEMBLAGE, ELEVAGE ET VENTE DE VINS EN VRAC.

*SELECTIVE ACCEPTANCE OF GRAPES, WINE-MAKING PROCESS,  
ASSEMBLY, BREEDING AND SALES OF WINES IN BULK.*

615, route de Fourques F-30300 BEUCAIRE

AFAO certifie que pour les activités et les sites référencés ci-dessus toutes les dispositions mises en oeuvre  
pour répondre aux exigences requises par la norme internationale :  
*AFAO certifies that all the arrangements covering the above mentioned activities and locations are established  
to meet the requirements of the international standard.*

**ISO 9001 : 2000**

ont été examinées et jugées conformes.  
*have been examined and found conform.*

2003-12-18

(signature) (sign)

Les validés jusqu'à la  
date de validité

2007-03-10

(signature) (sign)

Le Président du Comité de Certification  
*The President of the Certification Committee*

B. EYMARD

Le Directeur Général AFAO  
*The Managing Director of AFAO*

O. PEYRAT

Le Représentant de l'Entreprise  
*The Repres of the Firm*

J. BOURBOUSSON

La certification est délivrée par le Comité de Certification AFAO, organisme indépendant, accrédité par le Comité Français d'Accréditation (Cofrac) au titre de la norme ISO 9001. Le Comité de Certification AFAO est membre de l'Association Française de Normalisation (Afnor) et de l'Association Française de Certification (Afc) et est affilié à l'Association Française de Certification (Afc) et à l'Association Française de Normalisation (Afnor).  
The certification is issued by the Certification Committee AFAO, an independent organization, accredited by the French Accreditation Committee (Cofrac) under the ISO 9001 standard. The Certification Committee AFAO is a member of the French Association of Standardization (Afnor) and the French Association of Certification (Afc) and is affiliated to the French Association of Certification (Afc) and the French Association of Standardization (Afnor).  
Die Zertifizierung wird erteilt durch das Zertifizierungs-Komitee AFAO, ein unabhängiges, von der französischen Normierungsgesellschaft (Afnor) akkreditiertes Organ. Das Zertifizierungs-Komitee AFAO ist Mitglied der französischen Normierungsgesellschaft (Afnor) und der französischen Zertifizierungsgesellschaft (Afc) und ist mit der französischen Normierungsgesellschaft (Afnor) und der französischen Zertifizierungsgesellschaft (Afc) assoziiert.

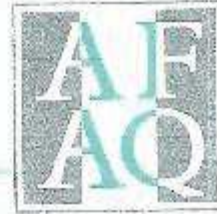
DECLARATION DE CERTIFICATION N° QUAL/1998/9224a







# ANNEXE - APPENDIX



Annexo N° 1

certificat n° / certificate number

**QUAL/1998/9224c**

## **CAVE COOPERATIVE LES VIGNERONS BEUCAIROIS**

815, route de Fourques  
FR-30300 BEUCAIRE

**SUIVI DES METHODES CULTURALES, RECEPTION SELECTIVE DE RAISINS, VINIFICATION,  
ASSEMBLAGE, ELEVAGE ET VENTE DE VINS EN VRAC DESTINES AUX NEGOCIANTS  
ET DE VINS CONDITIONNES (EN BOUTEILLES ET BAG-IN-BOX) DESTINES  
A LA SAS CAVEAU DE LA CROIX COUVERTE.**

AFAQ AFNOR Certification certifie que pour les activités et le site référencés ci-dessus  
toutes les dispositions mises en oeuvre pour répondre aux exigences requises par la norme internationale :

*AFAQ AFNOR Certification certifies that all the arrangements covering the above-mentioned activities  
and location as established to meet the requirements of the international standard:*

**ISO 9001 : 2000**

ont été examinées et jugées conformes.  
*have been examined and found to conform*

**2007-02-02**

(année d'émission)

il est valide jusqu'à  
it is valid until

**2010-03-10**

(see month/day)

Cette attestation est l'œuvre de l'AFAQ AFNOR Certification, elle ne peut être reproduite sans le accord de l'AFAQ AFNOR Certification.  
This certificate is the work of AFAQ AFNOR Certification, it cannot be reproduced without the consent of AFAQ AFNOR Certification.

Directrice Générale d'AFAQ AFNOR Certification  
Managing Director of AFAQ AFNOR Certification

F. MÉAUX

Le Représentant de l'Entreprise  
The General of the Firm

J. BOURBOUSSON



## **Extraits des statuts coopératifs de la Cave**



**Société coopérative agricole ayant pour objet la production, l'écoulement,  
la vente de produits agricoles et la fourniture de services**

## STATUTS

### TITRE 1er

#### CREATION

##### Article 1er

##### Constitution

Il est constitué entre les soussignés et ceux qui adhéreront aux présents statuts une société coopérative agricole à capital variable régie par les dispositions du code rural, notamment du livre V, par les dispositions de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 modifiée, des articles L 231-1 à L 231-8 et L 247-10 du code de commerce, des textes qui les ont modifiés ou qui les modifieront, ainsi que par les dispositions qui suivent.

##### Article 2

##### Dénomination, circonscription territoriale

1. La coopérative prend la dénomination de SOCIETE COOPERATIVE AGRICOLE LES VIGNERONS BEUCAIROIS.
2. La circonscription territoriale comprend la commune de BEUCAIRE et les communes limitrophes du Gard et des Bouches du Rhône ainsi que la commune de COLLORGUES et les communes limitrophes de la commune de TARASCON.

##### Article 3

##### Objet

1. La société a pour objet d'effectuer, quels que soient les moyens et techniques mis en œuvre par elle, les opérations ci-dessous précisées en ce qui concerne les catégories de produits également ci-dessous précisées provenant exclusivement des exploitations des associés coopérateurs.

Nature des produits : vignes, raisins, moûts, moûts concentrés, moûts concentrés rectifiés, vins, jus de raisins, boissons nouvelles à base de vin, sous-produits de la vigne et du vin (marc, lie, tartre, etc...) pétillants de raisins, vins mousseux.

Nature des opérations : orientation, amélioration du vignoble et des conditions de production des associés coopérateurs, production, vinification, stockage, élevage, conditionnement, vente.

2. La coopérative a pour objet de fournir à ses seuls associés coopérateurs et pour l'usage exclusif de leurs exploitations les services ci-après énumérés nécessaires à ces exploitations :
  - 1° Opérations de vinification à savoir de réception de vendange, transformation des moûts jusqu'à l'obtention des vins,
  - 2° Opérations de stockage et élevage des vins,
3. Les opérations ci-dessus définies et, le cas échéant, toutes autres qu'elle estimerait utiles peuvent également être faites par la société en ce qui concerne les exploitations qui lui appartiennent en propre, qu'elle a louées ou qui lui ont été concédées.
4. La société pourra mettre à la disposition d'une autre société coopérative agricole ou d'une société d'intérêt collectif agricole dont elle est adhérente tout ou partie de ses immeubles, de son matériel ou de son outillage, notamment ses moyens de transports.
- 4 bis. La société pourra, en application de l'article L.522-5 du code rural, traiter toutes opérations correspondant à son objet statutaire avec des tiers non associés dans une proportion qui ne pourra excéder le cinquième de son chiffre d'affaires annuel.
5. L'objet ci-dessus défini de la société ne peut être modifié que par décision de l'assemblée générale extraordinaire.

En aucun cas, il ne saurait être porté atteinte au caractère de société coopérative régie par les dispositions législatives et réglementaires visées à l'article 1er, sauf application des dispositions de l'article 25 de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947.

### Article 3 bis

#### Opérations diverses

En dehors des opérations définies à l'article 3 ci-dessus, la coopérative pourra :

1. Rendre, à toute société coopérative agricole ou union membre d'une union de coopératives agricoles dont elle-même fait partie, tous services indispensables à cette société sous réserve de l'autorisation de ladite union et inversement, sous la même réserve, recevoir d'une telle société tous services qui lui seraient indispensables ;

2. Se procurer, auprès de toute société coopérative agricole ou union membre d'une union de coopératives agricoles dont elle-même fait partie, sous réserve de l'autorisation de cette union, tous produits qui lui seraient indispensables pour parer à une insuffisance qualitative ou quantitative de la production et inversement, effectuer toutes livraisons à une telle société sous les mêmes conditions ;
3. Prêter à toute union de coopératives agricoles ou société d'intérêt collectif agricole dont elle fait partie les services nécessaires à la réalisation de l'objet statutaire de cette union ou de cette S.I.C.A. ;
- 3 bis. Echanger sous réserve de l'autorisation de l'autorité chargée de l'agrément de la coopérative des services et des produits avec tout membre d'une société d'intérêt collectif agricole dont elle-même fait partie.
4. Se procurer, sous réserve de l'autorisation de l'autorité chargée de l'agrément de la coopérative, tous produits visés à l'article 3 ci-dessus mais ne provenant pas des exploitations de ses associés coopérateurs lorsque des circonstances exceptionnelles sont susceptibles de diminuer de plus de 50 % sa capacité normale d'exploitation ;
5. Echanger, sous réserve de l'autorisation de l'autorité chargée de l'agrément de la coopérative, des services et des produits avec tout membre d'une société d'intérêt collectif agricole dont elle-même fait partie.

#### Article 4

##### Durée

1. La durée de la société initialement fixée à 68 années à dater du jour de sa constitution définitive le 30 octobre 1913 a été prorogée de 33 années à compter du 31 octobre 1981 pour prendre fin le 30 octobre 2014 sauf prorogation ou dissolution anticipée.
2. La coopérative n'est pas dissoute lorsqu'un associé coopérateur décède, est exclu, interdit, mis en état de liquidation judiciaire ou de faillite personnelle, se trouve en déconfiture ou se retire, ou lorsqu'il y a dissolution de la communauté conjugale ou dissolution d'une personne morale adhérente. Elle continue de plein droit entre les autres associés coopérateurs.

#### Article 5

##### Siège social

1. Le siège social est établi à BEUCAIRE Route de Fourquos.
2. Il peut être transféré en tout autre lieu à l'intérieur de la circonscription territoriale définie à l'article 2 ci-dessus par simple décision du conseil d'administration. Avis en sera donné à l'autorité qui a procédé à l'agrément de la société.



## TITRE IV

### ADMINISTRATION DE LA SOCIETE

#### Article 19

##### Composition du conseil d'administration

1. La coopérative est administrée par un conseil composé de 15 à 18 membres élus par l'assemblée générale parmi les associés coopérateurs à la majorité des suffrages exprimés.
2. Les associés coopérateurs personnes morales de droit public ou de droit privé peuvent, comme les associés coopérateurs personnes physiques, être administrateurs de la société. Dans cette éventualité, les personnes morales sont représentées au conseil d'administration par leur représentant légal ou par un délégué régulièrement habilité par elles à cet effet, sans qu'il soit nécessaire que ce représentant légal ou ce délégué soit personnellement associé coopérateur de la coopérative.

Lorsque les époux participent ensemble et de façon habituelle à une exploitation agricole non constituée sous forme sociale, l'un ou l'autre est éligible au conseil d'administration.

3. Tout administrateur doit :
  - 1° Etre soit de nationalité française, soit ressortissant d'un Etat membre de la Communauté européenne, soit ressortissant d'un Etat avec lequel existe un accord de réciprocité, soit bénéficiaire d'une dérogation accordée par l'autorité chargée de l'agrément de la coopérative après avis de la ou des commissions compétentes ;
  - 2° Ne pas participer directement ou indirectement, d'une façon habituelle ou occasionnelle, à une activité concurrente de celle de la coopérative ;
  - 3° N'avoir subi aucune des condamnations visées à l'article 6 du décret du 8 août 1935 instituant l'interdiction et la déchéance du droit de gérer et d'administrer une société.

[Ces causes d'incompatibilité sont applicables aux personnes physiques désignées pour les représenter par les associés coopérateurs personnes morales de droit public ou de droit privé].

[Le nombre des administrateurs personnes physiques ou des représentants légaux ou des délégués des administrateurs personnes morales ayant dépassé l'âge de 70 ANS ne pourra être supérieur au TIERS des administrateurs en fonctions].

[Lorsque ce pourcentage est dépassé, l'administrateur, personne physique ou le représentant légal ou le délégué le plus âgé est réputé démissionnaire d'office].

Toute nomination intervenue en violation des dispositions qui précèdent est nulle.

4. Sous réserve des dérogations admises par le ministre chargé de l'agriculture ou le préfet de région, ou le préfet du département après avis de la commission d'agrément compétente, les conjoints, les ascendants, descendants et collatéraux au deuxième degré ne peuvent simultanément être membres du conseil d'administration, sauf le cas où le nombre des associés coopérateurs demeurerait au plus égal à cinquante.
5. L'élection des membres du conseil d'administration doit avoir lieu au scrutin secret lorsque le conseil d'administration le décide ou lorsque ce scrutin secret est demandé avant l'assemblée générale ou dans le cours de celle-ci par un ou plusieurs associés coopérateurs.

## Article 20

### Durée et renouvellement du mandat des administrateurs

1. Les administrateurs sont nommés pour TROIS ans et renouvelables par TIERS chaque année.
2. Les premières séries sont désignées par le sort : le renouvellement se fait ensuite à l'ancienneté.

[En cas d'admission de nouveaux administrateurs en sus du minimum statutaire, ceux d'entre eux qui devront être remplacés à l'issue de l'année en cours ou des années suivantes seront désignés par le sort].

3. [Les administrateurs sortants sont rééligibles].
4. [Le conseil d'administration est tenu de donner connaissance à l'assemblée générale des candidatures au mandat d'administrateur qui lui aurait été notifiées par les intéressés dix jours francs à l'avance par lettre recommandée avec demande d'avis de réception].

## Article 21

### Désignation provisoire d'administrateurs

1. En cas de vacance par décès, démission ou départ pour toute autre cause d'un ou plusieurs administrateurs, le conseil d'administration peut procéder provisoirement à leur remplacement.

3. [Ainsi certifiés, ils sont valables pour les tiers. La justification du nombre d'administrateurs en exercice et de la qualité d'administrateurs en exercice, ainsi que des pouvoirs conférés par les personnes morales administrateurs à leurs représentants, résultent valablement, vis-à-vis des tiers, de la simple énonciation, dans le procès-verbal de chaque délibération et dans les copies ou extraits qui en sont délivrés, des noms tant des administrateurs et des représentants des personnes morales administrateurs présents que ceux des administrateurs absents].

## Article 26

### Pouvoirs du conseil

1. Le conseil d'administration est chargé de la gestion de la coopérative dont il doit assurer le bon fonctionnement.
2. Il dispose des pouvoirs les plus étendus pour gérer toutes les affaires sociales et pourvoir à tous les intérêts sociaux sans aucune limitation autre que celle des pouvoirs et attributions expressément réservés à l'assemblée générale par les textes législatifs et réglementaires ou par les présents statuts.
3. Il établit, à la clôture de chaque exercice, un inventaire et des comptes annuels. Il établit, en outre, un rapport aux associés et le cas échéant, des comptes consolidés ainsi qu'un rapport sur la gestion du groupe.
4. [En plus des attributions expressément énoncées aux présents statuts, il dispose notamment des pouvoirs suivants, lesquels sont indicatifs et non limitatifs].
5. [Il représente la coopérative devant l'Etat, les administrations publiques ou privées et tous tiers et il fait toutes les opérations que comporte cette représentation].
6. [Il fait retirer de tous bureaux de l'administration des postes et télécommunications et de toutes entreprises de transport ou de roulage, toutes lettres, dépêches, plis, colis, mandats destinés à la coopérative ; il en fait donner décharge].
7. [Il statue sur tous marchés ou traités].
8. [Il fait toucher les sommes dues à la coopérative et payer celles qu'elle doit].
9. [Il fait ouvrir et fonctionner à la Banque de France, aux bureaux des chèques postaux, dans toutes caisses de crédit agricole et dans toutes maisons de banque ou établissements de crédit, tous comptes courants, comptes de dépôt ou autres, aux conditions qu'il détermine et sans limitation, et donne toutes délégations pour leur fonctionnement].
10. [Il fixe l'emploi des disponibilités].

11. [Il acquiert, aliène et transfère tous fonds d'Etat ou autres valeurs mobilières, négociables ou non négociables].
12. [Il fait souscrire, endosser, accepter et acquitter tous effets de commerce ou autres et notamment tous warrants agricoles ; il fait créer tous effets en contrepartie des récoltes apportées par les souscripteurs. Il accorde la caution ou l'aval de la société].
13. [Il consent tous crédits ou avances sous quelque forme que ce soit, avec ou sans garantie. Toutefois, lorsque lesdits crédits ou avances sont consentis en dehors des conditions générales normalement applicables aux opérations effectuées par la coopérative avec ses associés coopérateurs ou les acheteurs des produits commercialisés par elle, le ou les commissaires aux comptes devront en être avisés].
14. [Il contracte tous emprunts, réserve faite des émissions des valeurs mobilières qui doivent être autorisées par l'assemblée générale et seulement dans la limite d'un total de 688.500 euros pour l'ensemble des emprunts de financement ou de campagne et d'un total de 152.500 euros pour l'ensemble des emprunts d'investissement à moyen et à long terme].
15. [Il constitue toutes hypothèques ou autres garanties sur les biens de la coopérative].
16. [Il acquiert et échange tous immeubles ; il peut aliéner les immeubles qui ne sont pas indispensables au fonctionnement de la coopérative].
17. [Il consent et accepte tous baux et contrats d'affermage à l'exception des baux emphytéotiques].
18. [Il accepte tous legs et dons].
19. [Il décide les prises de participation de la coopérative dans toute personne morale.

Si l'activité principale de cette personne morale n'est pas identique à l'activité de la coopérative ou complémentaire de cette activité, il doit, avant la réalisation définitive de la prise de participation, solliciter l'autorisation prévue aux articles L.523-5 et R.523-8 à R.523-10 du code rural.

Dans le cas contraire, il communique cette prise de participation à l'autorité qui a prononcé l'agrément de la coopérative.

En toute hypothèse il désigne les personnes physiques représentant la coopérative à l'assemblée générale, et le cas échéant, aux organes d'administration des personnes morales.

Il informe l'assemblée générale, dans son rapport annuel, de la nature et du montant des engagements souscrits].

[Il décide de même l'adhésion de la coopérative à tous syndicats régis par le titre 1er du livre IV du code du travail, ou à toutes associations de la loi du 1er juillet 1901].

- [Il désigne les personnes physiques représentant la coopérative à l'assemblée générale, et le cas échéant, au conseil d'administration desdits syndicats ou associations].
20. [Il autorise le président à exercer toutes actions judiciaires tant en demandant qu'en défendant].
21. [Il provoque toutes résolutions de contrats, traite, compose, compromet et transige en tout état de cause avec ou sans indemnité].
22. [Il fixe les modes de libération des débiteurs, il consent toute prolongation de délais].
23. [Il donne tous acquiescements et désistements ainsi que toutes mainlevées d'inscriptions, saisies, oppositions et autres droits avec ou sans paiement ; il consent toutes antériorités].
24. [Il cède et transporte toutes créances, tous loyers, toutes redevances, échus ou à échoir].
25. [Il conclut tous accords généraux de salaires ou conventions collectives de travail d'établissement et participe à la conclusion d'accords ou de conventions de portée plus générale].
26. [Il élit domicile].
27. [Il établit tous règlements intérieurs dans les limites prévues à l'article 61 ci-après].
28. [Sont expressément réservés à l'assemblée générale les pouvoirs ci-dessous énumérés :]
- [1°/ Elle.....]

#### Article 27

##### Gratuité des fonctions d'administrateur

Les fonctions des membres du conseil d'administration sont exercées gratuitement sous réserve du remboursement aux dits membres personnes physiques ou morales ou à leurs représentants légaux ou à leurs délégués, le cas échéant et sur leur demande, des frais spéciaux nécessités par l'exercice de ces fonctions. Les indemnités compensatrices de l'activité consacrée à l'administration de la société que peuvent recevoir les administrateurs, personnes physiques ou morales, ou leurs représentants légaux ou leurs délégués, sont attribuées dans la limite d'une allocation globale décidée et fixée chaque année par l'assemblée générale.

## Article 28

### Délégation des pouvoirs du conseil

1. Le conseil d'administration peut conférer des délégations de pouvoirs à un ou plusieurs de ses membres personnes physiques ou à un ou plusieurs des représentants légaux ou des délégués en son sein des associés coopérateurs personnes morales qui en font partie.
2. Le conseil d'administration peut en outre, pour un ou plusieurs objets déterminés, conférer des mandats spéciaux à des associés coopérateurs non administrateurs ou à des tiers.

## Article 29

### Directeur, gérants d'annexes

1. Le conseil d'administration peut nommer un directeur qui, s'il est associé coopérateur, ne doit pas être membre du conseil. Le directeur ne peut également en aucun cas être le représentant au sein du conseil, d'une personne morale qui en fait partie. L'engagement du directeur doit donner lieu à l'établissement d'un contrat écrit approuvé par le conseil d'administration.
2. Le directeur exerce ses fonctions sous la direction, le contrôle et la surveillance du conseil d'administration qu'il représente vis-à-vis des tiers dans la limite des pouvoirs qui lui sont confiés par délibération du conseil d'administration.
3. Sa rémunération annuelle est arrêtée, dans le cadre de son contrat d'engagement, par le conseil d'administration qui détermine aussi les autres avantages qui peuvent lui être accordés et éventuellement un pourcentage sur les excédents nets de l'exercice après dotation des réserves, dans la limite du maximum de rétribution annuelle fixé pour une durée de cinq ans au plus par le conseil d'administration.
4. En aucun cas, il ne peut être alloué au directeur un pourcentage sur le chiffre des opérations réalisées par la coopérative.
5. Nul ne peut être chargé de la direction de la coopérative :
  - 1° S'il participe, directement ou indirectement, d'une façon habituelle ou occasionnelle, à une activité concurrente de celle de la société ou des unions auxquelles celle-ci est adhérente ;
  - 2° S'il a fait l'objet d'une des condamnations visées à l'article 6 du décret du 8 août 1935 instituant l'interdiction et la déchéance du droit de gérer et d'administrer une société.

6. Le contrat d'engagement du directeur doit préciser qu'il lui est interdit d'exercer une activité incompatible avec ses fonctions.
7. [Le personnel salarié est placé sous les ordres du directeur qui embauche et licencie le personnel].
8. Les fonctions de gérant d'annexe de la coopérative ne peuvent être confiées à une personne qui exerce une activité concurrente de celle de la coopérative. [Le contrat d'engagement de tout gérant doit faire mention de cette interdiction. Les dispositions des paragraphes 3 et 4 ci-dessus relatives à la rémunération des directeurs sont applicables à la rémunération des gérants d'annexes].

## Résumé

Maintenir durablement une activité pendant vingt-trois ans ne s'improvise pas, mais demande au contraire de savoir modéliser ensemble : pensée et action, contrôle et apprentissage, stabilité et changement. L'élaboration d'une stratégie, par une TPE, suit un processus qui lui est propre c'est-à-dire adapté à ses capacités technologiques et organisationnelles mais aussi lié aux opportunités que son dirigeant arrive à saisir.

À l'aide de l'étude du cas d'une petite cave coopérative, nous proposons d'illustrer le processus d'élaboration d'une stratégie. Nous retenons comme fil conducteur le dirigeant qui a occupé à la fois la présidence du conseil d'administration de la coopérative et la direction managériale de la petite firme. Nous verrons que cette originalité fonctionnelle a permis à l'organisation de conjuguer innovation et pérennité sur l'ensemble de ses domaines d'activité, l'autorisant ainsi à poursuivre le développement de son industrie vitivinicole et ce malgré les problématiques fonctionnelles rencontrées ou les évolutions sur son marché.

Analyser « *l'innovation en train de se faire* », a fait émerger l'un après l'autre les événements-clés qui ont façonné la politique menée de 1988 à 2011 et a permis de mettre en évidence, le rôle des acteurs au cœur du processus d'apprentissage stratégique.

**Mots-clés :** Stratégie d'innovation, processus d'apprentissage, pérennité, cartes mentales, approche historique.

## Abstract

To maintain durably an activity during twenty-three years doesn't act as itself but it takes to know how to model together : thought and action, control and learning, stability and change. The elaboration of a strategy, by a SME, follows a process of its own that is adapted to its technological and organizational capacities but it must also be connected to the opportunities seized by the manager.

Based on one's argument on the case study of a small cooperative cellar, we illustrate the elaboration process of a strategy. We retain the story line of the manager who served as chairman of the board of directors of the cooperative and also as managing director of this small firm. We shall see that this functional originality allowed the organization to combine innovation and sustainability on all fields of activity. This helped it to continue the development of its wine industry, in spite of the functional problems or the evolutions of his Market.

To study "*the innovation being made*" has brought to the foreground one after the other the events-keys, which shaped the corporate policy led from 1988 to 2011, and allowed to highlight the role of the actors at the heart of the process of strategic learning.

**Key-words :** Innovation strategy, learning process, durability, mental maps, historical approach.