

Innovations stratégiques dans le secteur vini-viticole : Le cas d'une société de négoce de Bourgogne

Alexandre ASSELINEAU¹

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

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

RESUME

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

Mots-clés : innovation stratégique, tradition, vins de Bourgogne

¹ Enseignant-chercheur au Groupe ESC Clermont, membre du Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management (CRCGM). Contact : Groupe ESC Clermont, 4 Bd Trudaine, 63000 Clermont-Ferrand. asselineau@esc-clermont.fr

1. INTRODUCTION

En dépit d'un développement encore récent, la littérature portant sur les innovations stratégiques forme aujourd'hui un champ de recherche à part entière. Si celles-ci décrivent un phénomène qui n'est pas nouveau (l'exemple souvent cité de l'épopée des Grands Magasins du 19^{ème} siècle - racontée par E. Zola dans « Le Bonheur des Dames » - en atteste), elles n'ont fait l'objet d'un réel intérêt académique que depuis une vingtaine d'années. Les contributions majeures de Ohmae [1991], Hamel & Prahalad [1995], D'Aveni [1995], Christensen [1997], Slywotzky [1998], Hamel [2000] ou Kim & Mauborgne [1999, 2005] fournissent notamment un cadre d'analyse initial susceptible de générer de nombreux travaux de recherche.

Le point de départ de l'approche repose sur l'idée que le contexte « d'hypercompétition » qui caractérise de nombreux secteurs d'activités appelle de nouveaux modes de réflexion : plutôt que le raisonnement traditionnellement « structuraliste », axé sur le positionnement concurrentiel et la recherche d'un avantage compétitif durable sur un marché donné, il est préférable de privilégier le mouvement stratégique et la « rupture », afin de créer un « nouvel espace stratégique non disputé » (Kim & Mauborgne [2005]), c'est-à-dire un modèle « tellement différent de ce qui s'est fait jusque là que les concurrents traditionnels ne sauront pas comment réagir » (Hamel [2000], p. 69). Les auteurs appuient leur argumentation sur l'étude de nombreux cas d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs qui ont ainsi su s'extraire du jeu de la concurrence en « réinventant » les modèles existants pourtant réputés inexpugnables.

Au-delà de l'enthousiasme porté par certains travaux, dû à l'éclatante réussite affichée par des entreprises engagées sur des marchés *a priori* peu porteurs, de nombreuses questions restent en suspens, tant du point de vue du chercheur que de celui du praticien. Parmi celles-ci, nous souhaitons nous intéresser plus particulièrement à l'analyse des innovations stratégiques menées dans les secteurs « traditionnels » : comme le souligne Kurek [2006], il existe peu de véritables innovations apparentes sur ces marchés, alors même que l'approche pourrait *a priori* paraître adaptée (marchés matures à croissance faible, jeu concurrentiel établi, etc.). Nous nous interrogeons sur cette situation en apparence paradoxale en nous livrant à l'étude du marché du vin, plus particulièrement au segment des vins de Bourgogne. Les caractéristiques historiques, culturelles et sociales de ceux-ci, tout à fait uniques, semblent éminemment peu favorables à l'émergence d'approches innovantes, alors même que le contexte économique difficile impose des mutations. A ce titre, les choix effectués par une société de négoce située en plein cœur du vignoble bourguignon constituent un objet d'étude

remarquable : elle mène actuellement une des rares expériences d'innovation stratégique de cette région viticole. La réflexion stratégique de ses dirigeants, inspirés tant par leurs parcours personnels et professionnels antérieurs que par les exemples d'innovations réussies d'autres secteurs d'activité, montre qu'à certaines conditions, innovation et tradition ne sont pas toujours antagonistes.

Nous proposons d'abord une synthèse de la littérature relative aux innovations stratégiques. Nous présentons ensuite les caractéristiques et les enjeux relatifs au marché des vins de Bourgogne, en les replaçant dans leur contexte national et international. L'étude du cas Burgonéo nous permet enfin de mieux comprendre la logique sous-jacente et les éléments clés de la réflexion stratégique actuellement à l'œuvre.

2. REVUE DE LA LITTERATURE

2.1. CADRE D'ANALYSE

L'élément fondateur des réflexions relatives aux innovations stratégiques repose sur la volonté de contester les phénomènes de standardisation qui apparaissent sur la plupart des secteurs d'activité (« orthodoxie sectorielle »). Pour différentes raisons évoquées largement par la littérature (voir par exemple Hamel & Prahalad [1995], Hamel [2000], Dahan [2005] ou Kim & Mauborgne [2005]), les acteurs d'un marché donné se forment peu à peu une conviction unanime sur les facteurs régissant les succès ou les échecs, contribuant à façonner un modèle unique de réussite supposée : « Trop souvent, hélas, un nouveau modèle d'entreprises qui réussit devient le modèle de toutes les entreprises insuffisamment créatives pour inventer le leur » (Hamel [2000], p. 49). Associée à une conception « structuraliste » de la réflexion stratégique - héritée des modèles et outils traditionnels de la pensée stratégique - qui considère le marché et la concurrence comme des données exogènes à partir desquelles se construit un positionnement, cette perspective conduit à une forte banalisation des produits et services, les seules innovations, purement incrémentales, consistant à « faire un petit peu mieux que le concurrent » : le prix devient alors le seul élément discriminant d'offres trop peu différenciées aux yeux du client (Christensen & Overdorf [2000], Brabec [2004], Kim & Mauborgne [2005]). Or, les « guerres des prix » apparaissent très peu vertueuses, même pour les gagnants de l'affrontement : « une fois les entreprises faibles écartées du marché, les

survivants ne sont pas en mesure de compenser leurs pertes par une augmentation de prix à la fin des hostilités » (D'Aveni [1995], p. 51).

Pour ces auteurs, l'observation semble montrer que les entreprises les plus performantes sont celles qui, loin de suivre cette logique, ont su poser un regard critique sur le modèle dominant de leur secteur pour sortir des sentiers battus et reconfigurer l'offre existante. Dans un contexte d'hypercompétition dépeint par D'Aveni [1995, 1999], caractérisé par l'accélération des phénomènes de migration de valeur (Slytowitzky [1998]), l'avantage concurrentiel ne tient plus comme par le passé dans la défense de positions existantes, mais doit être considéré comme un processus dynamique et fluide : la pensée stratégique n'est plus « adéquation » mais « mouvement » et « intention » (Sañas & Métais [2001], Dumoulin & Simon [2005]).

Il s'agit donc pour l'entreprise de prendre en quelque sorte son destin en main, en adoptant une vision proactive de la démarche stratégique. « Si nombre de dirigeants soulignent les profondes mutations qu'a subies leur secteur d'activité en l'espace de dix ans, peu d'entre eux paraissent se rendre compte qu'il en connaîtra bien d'autres dans les dix années à venir (...) » disent ainsi Hamel & Prahalad [1995, p. 83] : il convient donc de « consacrer plus d'énergie à forger l'avenir qu'à prolonger le passé ». E-Bay, IKEA, SouthWest Airlines, Starbuck's ou Swatch sont quelques-uns des exemples les plus souvent cités d'entreprises ayant développé une vision stratégique en rupture avec l'environnement existant, suscitant la création de nouveaux marchés et la reconfiguration de leurs secteurs d'activités respectifs.

Pour désigner ce phénomène, différents termes peuvent être utilisés : innovation stratégique, innovation de rupture, stratégie disruptive, révolution stratégique. Précisons que l'usage de l'un ou l'autre de ces termes ne nous semble pas neutre et renvoie à des acceptions plus ou moins étroites : nous privilégions pour notre part le terme d'innovation stratégique qui, comme le soulignent Lehmann-Ortega & Schoetll [2005], embrasse des perspectives plus larges en incluant dans l'analyse à la fois les stratégies « de rupture » et les stratégies « perturbatrices » (qui vont à l'encontre du modèle dominant sans pour autant nécessairement s'y substituer). Ces innovations peuvent porter sur le produit en lui-même comme sur n'importe quel autre élément du business model. Nous adoptons donc la définition synthétique qu'ils proposent : « l'innovation stratégique est une stratégie radicalement différente, qui consiste à changer les règles du jeu et ainsi à concevoir un nouveau business model, en proposant une valeur fondamentalement différente pour les clients tout en distançant ses concurrents » (Lehmann-Ortega & Schoetll [2005], p. 7).

2.2. QUELLE MISE EN ŒUVRE ?

Une question relativement peu traitée par la littérature est celle de la mise en œuvre de telles approches, même si des apports intéressants ont été par exemple proposés par Brabec [2004] ou Kim & Mauborgne [2005]. La formalisation de modalités actionnables pour le praticien nous semble essentielle car les apports de ce courant de recherche, déjà marqué par des insuffisances de fondements théoriques solides (Roy [2005]), pourraient dans le cas contraire se limiter à une simple critique de la logique dominante (Dahan [2005]) ou aux commentaires *a posteriori* de réussites entrepreneuriales².

L'une des difficultés de modélisation réside cependant selon nous dans l'idée, largement développée par les auteurs, que l'approche en innovation stratégique repose avant toute autre considération sur un état d'esprit. Ainsi, « un seul rêveur naïf vaut parfois tous les stratèges avisés du monde » (Hamel & Prahalad [1995], p. 96) ; « Le défi ne consiste pas à penser à long terme, mais à penser original. La vraie question n'est pas d'opposer le présent à l'avenir, mais l'orthodoxe à l'hétérodoxe » dit Hamel [2000, p. 138], qui ajoute : « Si votre objectif est de créer quelque chose de nouveau et de gros, il faut que cela fasse rigoler tout le monde au début : cela prouve que vous êtes sur la bonne voie. Si personne ne se moque de vous, vous pouvez être sûr que dix personnes le font déjà » (id., p. 143). Nicholas Hayek, à l'origine de l'invention de la Swatch, ne dit pas autre chose : « pour créer des produits nouveaux, des postes de travail et de la richesse, il faut avoir l'état d'esprit de l'artiste. Il faut accepter la fantaisie et s'ouvrir à toutes les idées. Il faut être un peu rebelle sans être un ennemi de la société... Aujourd'hui, trop de managers se contentent de faire ce qu'ils ont appris dans les livres »³.

Une question est donc celle de la codification de ces savoirs pour partie « tacites » (au sens de Nonaka & Takeuchi [1995]), conduisant par exemple Dahan [2005] à souligner l'intérêt d'un recours à la pensée asiatique. La difficulté de formalisation de ces approches résulte aussi du fait que, si l'implication des dirigeants est impérative (Christensen & Overdorf [2000]), c'est bien l'ensemble du management et de l'organisation qui permettent aux individus d'exprimer leur créativité et leur sens de l'innovation au sein de l'entreprise. D'une manière générale, l'approche souffre de problèmes de mesure (Govindarajan & Kopalle [2006]).

² Voir Dumoulin & Simon [2005].

³ Entretien paru dans Le Point n° 1779, octobre 2006, p. 88-94.

Ces raisons conduisent les auteurs à privilégier l'apport de pistes de réflexion permettant au praticien de se poser quelques questions préalables : s'il n'existe donc pas de règles absolues pour réussir une innovation stratégique, il est cependant possible de dresser quelques « règles de bonnes pratiques ». Si D'Aveni [1999] conseille de commencer la démarche par une analyse classique de l'environnement concurrentiel, il semble surtout préférable de privilégier les approches non conventionnelles de la réflexion stratégique. L'idée que les études de marché ne sont pas satisfaisantes est notamment très présente dans la littérature (Hamel & Prahalad [1995], Kim & Mauborgne [2005], Roy & Yami [2006]) : il ne s'agit en effet pas seulement d'écouter les suggestions des clients (qui ne proposent en général que des améliorations à l'existant), mais de franchir un cap en répondant à des besoins non encore exprimés, en se mettant littéralement « à la place de l'automobiliste en panne, de celui qui fait la queue au guichet de sa banque (...). Dans un contexte business to business, comprendre le système de décision du client signifie en savoir autant (ou plus) que lui-même sur son activité, ce qui implique d'avoir avec lui une relation allant bien au-delà du rapport classique vendeur-acheteur ou fournisseur-client. Cela suppose de comprendre son fonctionnement économique et tout son processus de prise de décision. Dans un contexte de grande consommation, il importe de comprendre les comportements sous-jacents, les raisons et les facteurs qui créent les besoins exprimés » (Slywotzky [1998], p. 23-24).

Par ailleurs, plutôt que de focaliser son intérêt sur les clients actuels, l'attention peut être portée avec profit sur les non-clients (Christensen, Johnson & Rigby [2002]). Kim & Mauborgne [2005] se livrent notamment à l'étude du cas de l'entreprise australienne Casella Wines, qui a réussi avec un grand succès son implantation sur le marché du vin américain - pourtant peu porteur et fortement concurrentiel - à partir d'une fine analyse des produits substitués au vin et des besoins non exprimés des non-consommateurs⁴.

D'autres éléments facilitant l'innovation stratégique portent essentiellement sur des aspects organisationnels ou managériaux, comme par exemple la création de « start-up » internes et la mise en avant de l'intrapreneuriat, la circulation des idées et des capitaux, le raisonnement sur la base des ressources et compétences fondamentales de l'organisation, etc. (voir par exemple Stringer [2000]).

⁴ Voir *infra*.

3. LES VINS DE BOURGOGNE : CONTEXTE ET ENJEUX

3.1. CHOIX D'UN SECTEUR D'ACTIVITE PERTINENT

Nous l'avons vu *supra*, il reste beaucoup à faire pour comprendre à la fois les raisons explicatives de l'émergence d'innovations stratégiques et les processus conduisant à leur mise en œuvre réussie et ce, en dépit des avancées importantes observées ces dernières années.

Nous nous intéressons plus particulièrement à des marchés dits « traditionnels », c'est-à-dire qui « reposent sur des façons d'agir ou de penser dont la diffusion se perpétue sur plusieurs générations successives »⁵. Avec la problématique suivante : comment envisager le développement d'innovations stratégiques pour des activités marquées par une forte empreinte historique et culturelle ?

De facto, il semble n'exister que peu de véritables innovations sur ces marchés (Kurek [2006]). Il peut paraître surprenant ou paradoxal que les acteurs de ces marchés ne tentent pas de s'extraire d'un environnement souvent caractérisé par une croissance et des perspectives de développement faibles, une situation concurrentielle parfois intense et figée, des barrières à la sortie fortes : même engagées dans des logiques défensives de survie, les entreprises de ces secteurs traditionnels sembleraient donc manquer de solutions pour trouver une issue favorable à leurs difficultés. Ce qui nous amène à poser l'hypothèse que précisément, ces entreprises sont « emprisonnées » dans des modèles de pensée parfois façonnés par des siècles de pratiques, qu'elles ne peuvent remettre en question que marginalement : elles ont « une synthèse à réaliser entre patrimoine local, racines historiques, marché de consommation mobilisant des techniques de commercialisation avancées » (Rastoin & Vissac-Charles [1999], p. 188).

Afin de nous interroger plus en détail sur ces aspects, nous choisissons d'étudier le secteur du vin, plus précisément le segment des vins de Bourgogne. Ce choix est motivé par deux raisons.

⁵ Le Nouveau Littré [2006].

La première raison concerne le caractère éminemment traditionnel de cette activité en Bourgogne, davantage sans doute que dans beaucoup d'autres grandes régions viticoles (Camus & Deslot [2003]). Un grand attachement aux traditions, lié à la transmission d'une culture du vin et d'un ensemble de compétences depuis le moyen âge au sein d'exploitations souvent familiales, transparait au travers de la notion forte de terroir, « territoire homogène doté d'une très forte identité qui est caractérisée par un ensemble de ressources naturelles (sol, climat) et de ressources culturelles » (Ditter [2005], p. 39). Cette notion de terroir, au cœur de la tradition viticole française, revêt une dimension très structurante en Bourgogne (César [2002]). Or, les entreprises qui tirent leurs spécificités d'un terroir présentent certaines caractéristiques : une forte identité accompagnée de réglementations contraignantes (Appellations d'Origine Contrôlées (AOC) par exemple), un ancrage marqué dans une histoire, une culture, une aire géographique, une véritable valeur subjective, évocative ou symbolique, ainsi que l'enchâssement dans des dispositifs et des réseaux inter organisationnels conduisent à l'adoption de logiques stratégiques qui leur sont propres (Rastoin & Vissac-Charles [1999], Roy & Yami [2006]).

S'il ne faut pas nécessairement opposer terroir et innovation, Ditter [2005, p. 50] constate en Bourgogne qu'une inertie et une résistance forte au changement résultent du « caractère immuable de la tradition » : globalement, « les producteurs tendent à refuser de penser à l'environnement productif et aux changements de méthodes de production et implémentent des stratégies de défenses individuelles aux dépens de la recherche d'une solution collective efficiente ». Ainsi, un des aspects les plus marquants en Bourgogne réside sans doute dans le fait que les producteurs refusent de considérer le vin comme une activité commerciale à développer, au contraire de nombre de leurs concurrents étrangers ou même d'autres régions viticoles (César [2002], Ditter [2005]). Dans le Bordelais ou le Languedoc, certains domaines proposent des approches innovantes, mêlant par exemple vin, gastronomie, tourisme et art de vivre⁶. Encore relativement peu développées en France, ces démarches ne semblent a fortiori émerger en Bourgogne que dans des cas tout à fait exceptionnels et marginaux.

La seconde raison est liée à l'environnement lui-même qui est caractérisé par de véritables bouleversements conjoncturels et structurels : « la viticulture française est à un tournant de son histoire » dit César [2002, p.85]. A l'origine de la première production mondiale de vins,

⁶ La Tribune [2006], Novateurs : ils réinventent le vin, *Supplément spécial Vins*, novembre, p. 20-21.

« le secteur viticole français est confronté depuis peu à une fragilisation de son assise qui a conduit certains observateurs à diagnostiquer une crise de la viticulture » (César [2002], p. 16). Malgré de nettes différences selon les aires de production, de grandes tendances se dégagent : diminution des exportations en volume et érosion des parts de marché ; ralentissement significatif de la consommation intérieure (Laporte [2004]) ; accroissement des stocks ; diminution des cours.

Ces difficultés peuvent être largement imputées à deux évolutions concomitantes : d'une part la forte augmentation de l'offre mondiale, en provenance notamment des pays dits « du Nouveau Monde » (Etats-Unis, Chili, Argentine, Afrique du Sud, Australie), dans une logique d'accélération de flux commerciaux intenses ; d'autre part la stabilisation de la consommation mondiale, la baisse constatée en Europe (80 % du marché), n'étant pas compensée par ailleurs (Brugere & Aigrain [2003]). Il ressort de ces tendances un affrontement violent entre deux approches du vin fondamentalement différentes. D'un côté, le « modèle français » bâti autour des notions d'AOC et de terroir, orienté sur la mise en valeur très réglementée d'une grande variété de produits hautement qualitatifs. De l'autre côté, le modèle des vins du Nouveau Monde reposant sur des productions industrielles de masse, des politiques de marques, de lourds investissements en publicité et en communication, la création de produits standards adaptés aux goûts des consommateurs.

Face à la politique commerciale agressive de ces producteurs et aux nouveaux modes de consommations, le modèle français ne semble pas nécessairement bien positionné. Problèmes de qualité, offre trop peu lisible, étiquetages complexes et peu informatifs, réticences fortes à la communication de la part des producteurs, etc. La plupart des auteurs soulignent donc le caractère relativement urgent d'une véritable réflexion stratégique à l'échelle de l'ensemble de la filière et des différentes parties prenantes⁷.

Ces remarques s'appliquent pleinement au vin de Bourgogne. Car, nous l'avons souligné, si des évolutions sont observables dans plusieurs régions viticoles sous l'impulsion de quelques producteurs, la résistance au changement apparaît particulièrement forte en Bourgogne. Si les plus grands crus de la région ne rencontrent pas de difficultés particulières en raison de leur notoriété mondiale, de leur rareté et de leur positionnement sur des niches de marché, une partie importante de la production (appellations régionales « Bourgogne », appellations

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

« Village » moins connues) est directement touchée par la nouvelle donne. Alors que des difficultés réelles sont ressenties par un grand nombre d'exploitations en Bourgogne depuis plusieurs années, alors que les institutionnels et les organisations professionnelles ont pris la pleine mesure des mutations en cours⁸, les démarches innovantes engagées, quand elles existent, ne concernent que des améliorations incrémentales parfois intéressantes (modification de la composition du bouchon traditionnellement en liège, création de sites internet, mention des récompenses obtenues, etc.) mais peu susceptibles de répondre aux enjeux du secteur.

3.2. QUELLES INNOVATIONS POUR LA BOURGOGNE VITICOLE ?

Les vins de Bourgogne illustrent de façon remarquable les opportunités, menaces, forces et faiblesses caractérisant le marché français du vin. D'abord en raison de l'importance sociale, culturelle ou économique de la vigne en Bourgogne. Ensuite en raison de la grande variété des appellations, dont certaines comptent parmi les plus prestigieuses au monde. Enfin, nous l'avons dit, en raison du poids très important de la tradition qui peut constituer un frein conséquent à de nécessaires évolutions.

Le territoire bourguignon est divisé en cinq régions viticoles : Chablis, Côtes de Nuits, Côtes de Beaune, Côte Chalonnaise, Mâconnais. Avec près d'un milliard de Chiffre d'Affaires annuel et 200 millions de bouteilles produites, le secteur viti-vinicole représente 3 % du PIB régional et, directement ou indirectement, environ 15 % des actifs de la région⁹. L'une des caractéristiques du vignoble réside dans la culture exclusivement mono cépage¹⁰, donnant le sentiment d'une apparente simplicité pouvant constituer un atout majeur à l'heure de l'engouement international pour les « vins de cépage ». En réalité, la variété et la complexité dominant, car les qualités du vin sont déterminées, outre les talents du vinificateur, par une multitude de facteurs climatiques, géographiques ou géologiques. Ainsi, la classification des vins de l'Institut National des Appellations d'Origine (INAO) repose sur une hiérarchie à quatre niveaux (appellations régionales, communales, premiers crus, grands crus) en fonction

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

⁹ Camus & Deslot [2003], Bureau Interprofessionnel des vins de Bourgogne (BIVB).

¹⁰ Pinot Noir ou Gamay (essentiellement dans le Mâconnais) pour les vins rouges ; Chardonnay ou Aligoté (pour la production du « Bourgogne Aligoté ») pour les vins blancs. Le seul assemblage de cépage en Bourgogne est réalisé pour l'appellation régionale « Bourgogne Passe-tout-grain ».

des critères multiples : altitude, exposition au soleil, inclinaison de la pente, profondeur du sol, éléments fins et grossiers (sols calcaires ou argileux). Ainsi, alors que le vignoble ne représente en Bourgogne que 5 % des surfaces viticoles nationales en AOC, il totalise 100 appellations, soit le quart de toutes les appellations françaises, chiffre auquel doivent être ajoutés les « 562 climats classés en premier cru et qui possèdent tous un caractère et une personnalité uniques » (Camus & Deslot [2003], p. 11).

Cette diversité, qui constitue une grande richesse organoleptique pour le consommateur averti, n'est pas sans présenter des difficultés pour une commercialisation à grande échelle : « la pluralité de l'offre, loin d'être considérée comme un atout par les consommateurs, est généralement mal comprise et est source de confusion, particulièrement pour la clientèle étrangère. Ainsi, moins de la moitié des acheteurs s'avère capable de citer spontanément une appellation et près de 12 % des citations portent sur des appellations originaires d'autres vignobles » (Camus & Deslot [2003], p. 18).

Une autre spécificité réside dans le nombre et la taille des exploitations : le vignoble bourguignon compte environ 5200 exploitations, dont la grande majorité reste à capital familial et comprend moins de 10 hectares. Cette situation, propre là encore à favoriser une grande richesse de produits et une transmission intergénérationnelle de savoirs et savoir-faire, semble poser de réels problèmes dans la compétition mondiale aujourd'hui engagée. Il apparaît notamment difficile d'envisager des actions véritables de coopération et, au concept de « grappes » évoqué par Porter dans le cas du vignoble californien¹¹ (Porter [2004]) se substitue une approche « non concurrence – non coopération » (Ditter [2005]).

A ce contexte s'ajoutent les profondes modifications des habitudes de consommation, qui vont parfois à l'encontre de la logique de production et de commercialisation des vins de Bourgogne. D'abord parce que la grande majorité des ventes de vins se déroule dorénavant en grande surface, nécessitant à l'évidence une approche spécifique :

- le circuit est très peu prescripteur, le consommateur étant « laissé à lui-même » devant une offre très variée et peu lisible (Brugere & Aigrain [2003]).

¹¹ « Les grappes sont des concentrations géographiques d'entreprises liées entre elles, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services, de firmes d'industries connexes et d'institutions associées (universités, agences de normalisation ou organisations professionnelles par exemple) dans des domaines particuliers, qui s'affrontent mais coopèrent aussi » (Porter [2004]) p. 205-206).

- la grande distribution s'intéresse à des produits de marque, marketés et standards
- le nombre de références est réduit, en faveur de produits plus exotiques et aux dépens de vins de milieu de gamme moins reconnus.

Ensuite parce que la consommation de vin est devenue occasionnelle, associée à des catégories sociales plus urbaines, plus jeunes. Les nouveaux consommateurs ont une connaissance approximative du vin, le plaçant en concurrence avec d'autres types de boissons. « Comme il consomme de façon occasionnelle et souvent pour surprendre les autres, [le consommateur] ne veut pas se tromper. C'est pourquoi il se tourne plus volontiers vers des produits marketés, offrant une qualité régulière » (César [2002], p. 40). Les vins de Bourgogne les moins prestigieux apparaissent alors mal adaptés : « les nuages ont envahi, ces dernières années, le ciel bourguignon jusqu'alors d'un bleu immaculé. Aucune appellation n'est vraiment épargnée et les appellations régionales moins que les autres. Ces appellations d'entrée de gamme cumulent tous les handicaps : terroirs souvent de qualité moyenne, coûts de production proche de ceux des appellations village, premiers et grands crus pourtant vendues au minimum deux fois plus cher, concurrence... »¹².

Le modèle proposé par les vins du Nouveau Monde se situe à bien des égards aux antipodes de celui des vins de Bourgogne : approche économique du vin (envisagé comme n'importe quel produit de consommation), réglementation peu contraignante, adaptation permanente aux goûts des consommateurs. Une illustration est proposée par Kim & Mauborgne [2005] à partir du cas de l'entreprise australienne Casella Wines : en reconfigurant l'approche du vin à partir d'une réflexion approfondie sur les consommateurs (et les non consommateurs), Casella Wines s'est imposé aux Etats-Unis sur un secteur pourtant très concurrentiel. Cet exemple montre que des innovations stratégiques sont envisageables sur le marché du vin.

Si une transposition directe de cette approche au vin de Bourgogne ne présente pas vraiment d'intérêt, n'est-il pas cependant possible de s'inspirer de l'état d'esprit qui a conduit Casella Wines à remettre en cause des règles jusqu'alors unanimement acceptées ? Puisqu'il semble exister un réel potentiel de création de valeur pour les entreprises de négoce en Bourgogne, la question renvoie alors à la volonté réelle des acteurs de la filière d'accepter quelques changements. Or, en Bourgogne, une absence d'ambition semble pleinement assumée

¹² Editorial paru dans le magazine Bourgogne Aujourd'hui, n° 71, Août-septembre 2006.

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

Nos recherches confirment que, malgré les difficultés rencontrées par certains viticulteurs, les innovations rencontrées ne consistent qu'en de petites améliorations, le plus souvent tournées vers la recherche d'un meilleur aspect qualitatif, très peu différenciées les unes des autres. Comme chez Kim & Mauborgne [2005] pour les entreprises viticoles américaines, force est de constater que les différents acteurs bourguignons tentent de se différencier les uns des autres, mais faiblement et de la même manière. Rien qui ne donne un argument véritablement décisif à l'acheteur potentiel placé devant plusieurs centaines de produits en grande surface. Quelques rares exceptions existent. Parmi celles-ci, le cas le plus intéressant est sans doute celui d'une jeune société de négoce installée à Meursault (Côte-d'Or), au cœur du vignoble bourguignon, qui construit explicitement son développement sur une approche innovante pour la vente de vins de Bourgogne¹³.

4. L'ETUDE DU CAS « BURGONEO »

4.1. PRESENTATION DU CAS

Les données permettant l'étude de ce cas proviennent d'une série d'entretiens qualitatifs semi-directifs menés entre janvier et mars 2007 auprès d'un des deux dirigeants de la société de négoce qui porte le projet nommé « Burgonéo ». Les informations recueillies ont été complétées par des données secondaires portant sur l'entreprise et son environnement (documents internes fournis par la société, articles de presse, sites internet de la société et de ses partenaires).

La nature du cas choisi et le mode de collecte des données permettent de présenter un exemple d'innovation stratégique en cours (la gamme de produits a été lancée en juin 2006).

¹³ Plusieurs domaines importants ont proposé récemment des approches innovantes. Elles restent cependant limitées (un seul produit d'une large gamme) et le plus souvent destinées à des marchés export spécifiques.

La littérature traite généralement de cas d'entreprises étudiés à partir du constat d'un succès stratégique, présentant un risque de biais lié à la rationalisation et à la réinterprétation *ex post* du mouvement opéré. Ici est considéré l'exemple d'une entreprise créant actuellement les conditions d'une innovation. Il ne s'agit donc pas de décrire les raisons ayant conduit à un succès ou un échec, mais de comprendre la logique sous-jacente liée à la mise en œuvre d'une telle démarche. L'objectif de la recherche, « comprendre comment les individus construisent le sens et l'interprétation des situations à partir du cadre personnel complexe de croyances et de valeurs en souhaitant aborder des thèmes relativement sensibles sur le plan concurrentiel » a conduit à ce choix méthodologique d'entretiens qualitatifs semi-directifs (Usunier, Easterly-Smith & Thorpe [2000]) : en menant une analyse de la réflexion menée par des porteurs de projet dans un contexte donné, nous souhaitons contribuer à la constitution de savoirs actionnables par le praticien à la recherche de solutions innovantes.

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

La volonté de mener le projet Burgonéo repose sur le regard que les deux associés portent sur le vignoble bourguignon :

- « en Bourgogne, la notion de marque est un gros mot »
- « Parler du prix est un tabou »
- « Le vignoble est mythique »
- « La classification est complexe : on n'y comprend rien si on n'est pas né dedans »
- « Il y a un vrai manque de convivialité : il faut frapper aux portes... les particuliers doivent faire un vrai effort »
- « Deux cépages historiques (le Pinot Noir et le Chardonnay) connaissent un grand succès sur le plan international »
- « Un code de lecture des consommateurs qui passe actuellement d'une structure française à une culture anglo-saxonne ».

A ces constats s'ajoutent une volonté de proposer quelque chose de différent : « Si on fait la même chose que tout le monde, on n'existe pas (...). On veut marquer notre différence ». Cela s'explique sans doute aisément à la fois à la fois par le passé professionnel des associés lié à

d'autres univers et par une certaine curiosité entrepreneuriale (volonté de s'inspirer de modèles d'entreprises tels que Apple et Nespresso).

Le diagnostic porté sur le vin de Bourgogne et la « philosophie » portée par les deux associés les conduisent à formuler des interrogations fondamentales portant sur le business model des vins de Bourgogne. Il ne s'agit pas de reformuler celui-ci dans son ensemble, ni de plaquer directement un autre modèle supposé plus efficace, mais :

- de tirer profit des atouts évidents que présente la filière : qualités organoleptiques et richesse du terroir, notoriété de la région pour la production vinicole, cépages mondialement reconnus, etc.
- d'apporter les modifications jugées nécessaires aux aspects, conservés par habitude ou par tradition, qui méritent de l'être, parce qu'ils ne répondent plus aux besoins réels des consommateurs ou à la logique actuelle du marché : « pourquoi l'étiquette serait forcément moche ? » demande par exemple le dirigeant interrogé.

Ces réflexions conduisent les deux associés à s'engager dans une démarche qui peut être qualifiée d'innovante, consistant selon eux à concilier les atouts de trois univers : « le Champagne pour la marque, la Bourgogne pour le territoire et le terroir, les vins du Nouveau Monde pour l'approche marketing et esthétique ».

Sur cette base de travail, l'offre proposée apparaît originale dans le monde des vins de Bourgogne. Ses grands principes peuvent être par exemple présentés à l'aide de la matrice Exclure-Atténuer-Accentuer-Créer de Kim & Mauborgne [2005] (cf. tableau 1).

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

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

Le choix du nom – Burgonéo – reflète précisément l'esprit de la démarche adoptée, comme le révèle le site internet de la société :

« Etre Burgo, c'est être bourguignon, authentique, enraciné dans la tradition du cépage roi et d'un savoir-faire centenaire. Etre Néó, c'est être nouveau, différent, voire sensuel. C'est être

néophyte également, avoir soif d'apprendre et de découvrir. Burgonéo est une approche décomplexée des vins de Bourgogne. Mais décomplexée ne veut pas dire pas fière de ses racines. Burgonéo puise sa force dans le respect des grands principes qui font de la Bourgogne une des régions les plus renommées au monde. Quand le monde se passionne aujourd'hui pour les vins de cépage, n'oublions pas que c'est la Bourgogne qui les a inventés ! Aligoté, Chardonnay, Pinot Noir, trois cépages emblématiques qui sont au cœur des vins Burgonéo »¹⁴.

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

Les différents éléments du tableau 1 « renforcés » ou « créés » visent à mener une stratégie de conquête du marché à partir d'une approche essentiellement basée sur le marketing et la communication. L'offre devient ainsi assez fortement différenciée au niveau du produit, susceptible d'attirer une clientèle plus jeune et plus urbaine, qui s'est aujourd'hui largement détournée du monde du vin au profit de substituts (alcoolisés ou non) : design attractif, simplification du choix (indication de l'accord mets-vins, renvois sur le site internet, etc.), produit centré sur la marque et les cépages, etc.

4.2. ANALYSE ET COMMENTAIRES

L'intérêt principal de ce cas réside dans la démarche consciente de cette jeune société de se développer sur la base d'innovations stratégiques : nous l'avons dit, le dirigeant interrogé cite spontanément des exemples de telles innovations menées sur d'autres marchés et souhaite explicitement s'inspirer de telles réussites. Contrairement à d'autres contributions, il ne s'agit

¹⁴ Source : www.burgoneo.fr

pas ici de constater *ex post* qu'une entreprise a été à l'origine d'innovations stratégiques, mais de comprendre les raisons qui poussent des entrepreneurs à s'engager dans cette voie. Il sera bien évidemment intéressant de suivre les évolutions de cette société au cours de son développement : des adaptations au modèle proposé sont d'ores et déjà envisagées par les dirigeants, qui s'inscrivent dans une logique d'apprentissage en cette phase de démarrage de l'activité. Dès à présent, cependant, un certain nombre d'enseignements nous semblent devoir être notés. Ils confirment assez nettement de nombreux aspects largement évoqués par la littérature sur les conditions de mise en œuvre d'innovations stratégiques.

La « pierre angulaire » de la démarche nous semble être l'idée du « regard neuf » porté sur une activité (Roy [2005]), ce qui est confirmé par ce cas. Les deux dirigeants porteurs du projet « Burgonéo » ne sont pas originaires de la région, n'ont jamais travaillé dans le domaine du vin « tranquille ». La nature de leurs expériences professionnelles antérieures (et leurs formations initiales) les conduisent à aborder le marché des vins avec un certain recul. Leur raisonnement repose donc sur des constats qui peuvent paraître simples mais qui, pourtant, ne s'étaient jamais concrétisés jusqu'alors en une offre précise :

- comment vendre une bouteille d'appellation régionale « Bourgogne » dans un vaste linéaire de grande surface sans faire un effort sur la communication, l'esthétique de l'étiquette, l'information du consommateur, le prix ?
- pourquoi mettre en avant certaines informations telles que le millésime quand la grande majorité des consommateurs n'accorde à cet aspect qu'une importance mineure au moment de l'achat ?
- Pourquoi ne pas accepter au moins partiellement l'idée que le marché du vin procède, au-delà de sa dimension culturelle, de logiques concurrentielles ?

Ces questions, parmi d'autres, ne sont pas nouvelles : il existe de toute évidence une conscience des professionnels de la nécessité de reconsidérer certains aspects du business model. Mais, peut-être pris au piège de l'« orthodoxie sectorielle », aucun des grands acteurs traditionnels de Bourgogne n'a réellement tenté d'explorer de nouvelles voies, même ceux d'entre eux qui rencontrent des difficultés. Notons que cette caractéristique est récurrente dans la littérature relative aux innovations stratégiques. Comme dans beaucoup d'autres secteurs

qui ont fait l'objet d'un intérêt académique, la nouveauté vient ici d'un nouvel entrant, d'une PME considérant qu'elle n'a pas d'autre choix que de proposer une offre réellement différenciée pour se développer. De leur côté, les leaders du secteur se reposent sur le modèle existant en apportant quelques améliorations ponctuelles. Il y a de nouveau confirmation que « le registre de l'agression est plutôt réservé aux challengers » (Métais [2004], Roy [2005]).

La remise en cause de « l'orthodoxie sectorielle » constatée sur le segment des vins de Bourgogne se traduit également ici par le respect des principales règles de mise en œuvre proposées dans la littérature, notamment l'attention portée essentiellement sur les non-clients plutôt que sur les consommateurs habituels. Explicitement, Burgonéo est destiné à des consommateurs qui n'excluent pas d'acheter du vin, mais qui sont probablement rebutés par la complexité du choix et par la difficulté de sélectionner une bouteille donnant toute garantie sur le plan qualitatif. La combinaison d'un « regard neuf » et de cette volonté de s'intéresser aux non-clients actuels permet à l'entreprise de proposer des produits sensiblement différents, qui n'ont pas pour objectif affiché de s'attaquer aux parts de marché des concurrents mais plutôt d'élargir le marché : il ne s'agit donc pas de s'attaquer de manière frontale à la concurrence, ni de se placer sur une niche de marché (les non consommateurs ciblés sont potentiellement beaucoup plus nombreux que les clients actuels), mais bien de capter une clientèle qui ne trouve pas encore d'offre susceptible de satisfaire sa demande. En cela, le développement de Burgonéo peut être qualifié d'innovation stratégique.

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

Ce constat conduit à s'intéresser à des aspects collectifs à inclure dans la réflexion (Roy & Yami [2006]). Au-delà de l'activité de chaque acteur pris individuellement, le marché des

vins de Bourgogne est en effet marqué par des connexions inter organisationnelles fortes (rôle du Bureau Interprofessionnel des vins de Bourgogne, institutions politiques engagées pour la promotion de la filière, organisations dédiées de recherche et de formation en œnologie, etc.) : une volonté de réflexion commune existe autour d'une meilleure coopération entre les concurrents du territoire. Une question qui se pose dans un tel contexte de coopération est celle des conséquences de l'adoption d'un comportement de *free-riding* que constitue une démarche s'inscrivant en rupture : quel succès est envisageable pour l'acteur isolé ? Quelles peuvent être les réactions des concurrents ? etc. Pour l'heure, les dirigeants à l'origine de Burgonéo n'ont reçu que « peu de commentaires » de la profession et notent « l'absence de manifestation d'un quelconque intérêt local ».

5. CONCLUSION

Notre volonté de nous intéresser aux innovations stratégiques sur les marchés traditionnels nous a conduits à étudier le marché des vins de Bourgogne. Encore très largement organisé autour de traditions séculaires, celui-ci doit néanmoins aujourd'hui évoluer pour s'insérer dans une compétition mondiale en forte croissance. Pourtant, l'hypothèse formulée *supra*¹⁵ concernant les difficultés de secteurs traditionnels d'adopter une démarche innovante est confortée : à la fois en raison d'habitudes fortement ancrées et de considérations – soulignées par la littérature – propres aux marchés parvenus à maturité, des innovations stratégiques peinent à émerger dans les vins de Bourgogne. Le cas analysé, proposant une réflexion inédite en Bourgogne, présente dans ce contexte l'intérêt de s'inscrire dans une démarche volontairement innovante. Il permet de confirmer certains aspects fréquemment envisagés par la littérature, notamment la nécessité d'observer le marché avec un « regard neuf » un état d'esprit propre à des remises en cause.

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

Une question fondamentale repose sur la scientificité du choix d'une étude de cas unique (Dahan [2005]) : dans quelle mesure est-il possible de proposer des généralisations tirées d'un

¹⁵ Par. 3.1., page 7.

seul exemple ? Cette question est d'autant plus légitime que le cas concerne une jeune société dont il n'est pas possible à ce jour de mesurer le développement à venir.

Une autre question fréquemment évoquée par la littérature et intéressant directement le praticien ne trouve pas de réponse ici : elle concerne le caractère copiable de la stratégie adoptée pour Burgonéo. Le succès éventuel de l'approche repose sur des éléments immédiatement appropriables par des concurrents plus puissants, qui pourraient alors en tirer tout le bénéfice au détriment de l'innovateur : l'avantage au premier arrivant n'est pas ici assuré.

Il convient également de s'interroger plus en avant sur les raisons fondamentales expliquant l'absence de réelles innovations sur le secteur étudié. L'hypothèse retenue, celle du poids de la tradition, manque de précisions et mérite donc d'être approfondie ou complétée.

Malgré ces limites, des recherches ultérieures pertinentes nous semblent pouvoir être menées autour de ce cas et de son environnement. Une étude longitudinale du cas sur une période suffisante permettra d'évaluer à la fois l'impact du mouvement stratégique opéré sur la concurrence et ses résultats (le modèle proposé est-il copié par d'autres ? quel résultats sont obtenus par l'entreprise ? etc.). Il sera par ailleurs intéressant de mesurer les réactions des professionnels à ce type d'approche, en interrogeant les dirigeants de domaines de Bourgogne et d'autres régions viticoles afin de disposer d'éléments de comparaison sur les spécificités culturelles du territoire.

REFERENCES

- Brabec M. (2004), *Sortir du "Me too" : la stratégie de compétition par la différence*, Paris : Presses Universitaires de France.
- Brugiere F. et Aigrain P. (2003), Les vins français face à la concurrence internationale, *ONIVINS, Colloque Vins de France, Assemblée Nationale*, septembre, 35 p.
- Camus H. et Deslot J-C. (2003), L'attractivité du territoire bourguignon : poids économique de la vigne et du vin, *Avis du Conseil Economique et Social de Bourgogne*, octobre, 81 p.
- César G. (2002), L'avenir de la viticulture française : entre tradition et défi du Nouveau Monde, *Rapport d'Information du Sénat n° 349*, juillet, 91 p.
- Christensen C. (1997), *The Innovator's Dilemma*, Boston : Harvard Business School Press.
- Christensen C. et Overdorf M. (2000), Meeting the Challenge of Disruptive Change, *Harvard Business Review*, March-April, 66-76.
- Christensen C., Bohmer R. et Kenagy J. (2000), Will Disruptive Innovations Cure Health Care ?, *Harvard Business Review*, September-October., 102-112.
- Christensen C., Johnson M. et Rigby D. (2002), Foundations for Growth, How to Identify and Build Disruptive New Businesses, *Sloan Management Review*, 43:22, 22-31.
- Coelho A. et Rastoin J-L. (2006), Les stratégies de développement des grandes firmes de l'industrie mondiale du vin sur la longue période (1980-2005), *Working Paper, n°7*, Montpellier : Unité Mixte de Recherche Marchés Organisations Institutions Stratégies Acteurs.
- Dahan N. (2005), L'innovation stratégique : apports et limites d'un nouveau courant de recherche, *Conférence Internationale de Management Stratégique*, Angers, 27 p.
- D'Aveni R. (1995), *Hyper compétition*, Trad. franç., Paris : Vuibert.
- D'Aveni R. (1999), Strategic Supremacy through Disruption and Dominance, *Sloan Management Review*, Spring, 127-135.
- Ditter J-G. (2005), Reforming the French Wine Industry: Could Clusters Work ?, *Cahiers du Ceren, n°13*, Groupe ESC Dijon-Bourgogne, 39-54.
- Dumoulin R. et Simon E. (2005), Stratégie de rupture et PME, la réplique impossible, *Conférence Internationale de Management Stratégique*, Angers, 25 p.
- Govindarajan V. et Kopalle P. (2006), Disruptiveness of innovations: measurement and an assesment of reliability and validity, *Strategic Management Journal*, n°27, 189-199.
- Hamel G. et Prahalad C. (1995), *La conquête du futur*, Trad. franç., Paris : Interéditions.
- Hamel G. (2000), *La révolution en tête*, Trad. franç., Paris : Village Mondial.

Kim W. et Mauborgne R. (1999), Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy, *Sloan Management Review*, Spring, 41-54.

Kim W. et Mauborgne R. (2005), *Stratégie Océan Bleu, comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Trad. franç., Paris : Village Mondial.

Kurek T. (2000), Les stratégies de rupture, *L'art de la stratégie*, n° 5, *Les Echos*, avril.

Laporte J-P. (2004), La consommation du vin en France : tendances, diagnostic et perspectives, in D'Hauteville F., Couderc J-P., Hannin H. & Montaigne E. (dir.), *Bacchus 2005, Enjeux stratégiques et pratiques dans la filière vitivinicole*, Paris : Dunod.

Lehmann-Ortega L. et Schoettl J-M. (2005), Rupture et perturbation : les deux formes de l'innovation stratégique, *Colloque annuel de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 38 p.

Métais E. (2004), *Stratégie et ressources de l'entreprise, Théorie et pratique*, Paris : Economica.

Nonaka I. et Takeuchi H. (1995), *The Knowledge-creating Company*, Oxford : Oxford University Press.

Ohmae K. (1991) *Le génie du stratège*, Trad. franç., Paris : Dunod.

Onivins (2004), A.O.C. : un critère de choix ?, *Note d'information n° 104*, juin, 22p.

Porter M. (2004), Grappes et concurrence, *La concurrence selon Porter*, Traduction française, Paris : Village Mondial, 205-280.

Rastoin J-L. et Vissac-Charles V. (1999), Le groupe stratégique des entreprises de terroir, *Revue Internationale des PME*, 12:1, 171-192.

Roy P. (2005), Vertus de l'innovation stratégique pour les leaders de marché, *Revue Française de Gestion*, n° 155, Mars-avril, 97-116.

Roy P. et Yami S. (2006), Stratégie de rupture dans un oligopole : le cas des salles de cinéma, *Revue Française de Gestion*, n°167, 157-181.

Saïas M. et Métais E. (2001), Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée, *Finance Contrôle Stratégie*, 4:1, Mars, 183-213.

Saulpic O. et Tanguy H. (2002), Stratégie et rentabilité des entreprises de négoce en Bourgogne, *Onivins-Infos n° 97*, octobre, 37 p.

Slywotzky A. (1998), *La migration de valeur, le nouveau défi du management*, Trad. franç., Paris : Village Mondial.

Stringer R. (2000), How to Manage Radical Innovation, *California Management Review*, 42:4, Summer, 70-88.

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

Wildstrom S. (2006), La concurrence n'a pas toujours que du bon, *Le Point- Business Week*, août, 69.