

## L'émergence d'une stratégie d'innovation pérenne en TPE : à partir de l'expérience d'une petite cave coopérative vinicole

Valeria Ceccaldi  
Université de Montpellier

### Résumé

L'examen minutieux de l'élaboration d'une stratégie, en TPE, permet de concevoir le principe d'« innovation ». En effet, son fonctionnement, centralisé, oblige à tenir compte des pensées, des visions et du rôle de l'entrepreneur dans chacune des phases de cette construction. L'environnement instable dans lequel vivent les entreprises depuis plus de trois décennies, demande une grande souplesse managériale et cela, juste, pour survivre. Alors, même si le cheminement stratégique semble suivre un plan défini en amont, sa réalisation surprend par l'importance donnée aux initiatives et aux actes d'apprentissage. Dans ces conditions, peut-on envisager que l'innovation soit pérenne ? Oui, mais tout dépendra du projet imaginé par le dirigeant et de sa motivation à dynamiser le cadre vertueux de la réalisation.

**Mots-Clés :** stratégie - innovation - pérennité - TPE - entrepreneuriat - apprentissage

### Abstract

The meticulous examination of the elaboration of a strategy, in TPE, allows to design the principle of "innovation" because its functioning, centralized, obliges to take into account thoughts, visions and role of the entrepreneur in each phase of this construction. Since three decades, companies live in an unstable surround, and big managerial flexibility will be necessary, just, to survive. Even if this policy pathway seems to follow a plan defined upstream, its realization surprises by the importance given to initiatives and learning acts. In these circumstances, can we consider that the 'responsible entrepreneurship' remains innovative ? Yes, but everything will depend on the imagined project by the leader and his motivation to deploy the virtuous framework of the realization.

**Key words :** strategy - innovation - perennality - SME - entrepreneurship - learning

Depuis une trentaine d'années, l'évolution des marchés, leur mondialisation, oblige les entreprises à constamment modifier leur système managérial. Le concept de l'innovation est ainsi devenu, en peu de temps, omniprésent dans le monde de l'entreprise. « *Mieux, il est considéré comme fondamental pour le développement économique durable* » (Magazine PMEKMO, numéro de juin 2014). Le particularisme de cette situation, nous amène, alors, à nous interroger sur la façon dont les petites entreprises l'appréhendent. Il semble, en effet, que sa mise en œuvre soit devenue incontournable pour leur garantir la survie.

C'est dans ces circonstances que nous proposons d'étudier « l'innovation en train de se faire » (Callon, 1999), c'est-à-dire que notre attention se focalisera sur chacune des étapes de son élaboration. Au cours de cette étude, nous découvrirons également lequel des acteurs a les moyens d'initier ce type de stratégie. Puis, celui qui a les capacités d'en gérer le déploiement, et, enfin, la manière dont il s'y prend et sur quelles durées. Ce type de cheminement nécessitera, bien entendu, la considération de l'ensemble des interactions humaines lors de la conceptualisation de l'innovation. C'est seulement dans ce cadre de réflexion que chacune des étapes du processus, leur « modelage » par les acteurs, pourra se révéler.

Le cas de la petite cave de Beaucaire, propose un exemple original de management stratégique de l'innovation durable. En effet, cette entreprise, centenaire, atypique par son mode de gouvernance depuis 1960, composé de sept employés, a réussi à dynamiser sur une longue période (vingt-trois ans) une stratégie innovante en étant, certaines fois, même, précurseur sur le secteur de la vitiviniculture en Languedoc-Roussillon. Cette petite industrie spécialisée dans la fabrication d'un vin de table en « vrac », a réussi à développer une vente « en bouteille », directement au particulier, et à faire perdurer son activité malgré les successives et profondes métamorphoses rencontrées par ce secteur d'activité, depuis 1970.

Pour appréhender les principales étapes de la transformation radicale de cette petite cave coopérative, nous nous intéresserons d'abord aux fondements théoriques de l'innovation sur le champ de la TPE. Nous exposerons ensuite la méthodologie conçue spécifiquement pour cet objet-recherche. Puis, nous aborderons les particularités stratégiques développées par cette petite industrie, avant d'en faire leur analyse. L'observation de la cave de Beaucaire, nous a permis de détailler le contexte d'une stratégie d'innovation en très petite entreprise, et de saisir l'impact du rôle du dirigeant lors de l'émergence de chacune des phases de son processus de réalisation.

## **1. L'innovation stratégique dans les TPE : quels fondements théoriques ?**

La caractéristique majeure reconnue aux petites entreprises, est la souplesse et l'adaptabilité que leur procure leur petit format organisationnel. Aujourd'hui, toutefois, cet argument ne leur suffit plus pour se maintenir durablement sur un marché ciblé ou en pénétrer de nouveaux. Les TPE doivent, elles aussi, se remettre en question et concevoir des stratégies adaptées. C'est alors que certaines questions

se font jour. L'innovation, oui, mais comment la concevoir stratégiquement et en comprendre les particularités.

### **1.1 Comment s'élabore une stratégie d'innovation ?**

L'élaboration d'une stratégie d'innovation en TPE, repose en priorité sur la vision et les décisions de l'entrepreneur comme l'ont montré Julien & Marchesnay (2011) ou Verstraete (1999). Ce modèle de dirigeant doit effectivement être en mesure d'élaborer une stratégie qui soit adaptée au secteur d'activité visé, et qui permette de stimuler l'innovation à cadences régulières, seul gage de l'évolution durable de l'exploitation. Lorsque l'on traite d'innovation, il convient également de préciser que cette action vise à introduire quelque chose de nouveau dans une réalité établie.

En sciences de gestion, certains auteurs pensent que l'innovation doit être observée, analysée, à l'image d'un « processus » (Gaglio, 2011 ; Temri, 2011 ; Deltour, 2000). Cette posture semble être encore plus adaptée lorsqu'il s'agit d'étudier les petites entreprises (Temri, 2011 ; Deltour, 2000). Temri précise que « le processus d'innovation » doit être considéré selon deux dimensions, l'une « sociale » et l'autre « cognitive » (2011). La première dimension, permet d'intégrer les différentes interactions entre les acteurs, qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise (*ibid.*). La seconde, rappelle que toute réalisation de nouveaux projets nécessite un apprentissage, adapté, à chaque phase de son avancement (Ceccaldi, 2014 ; Temri, 2011).

Pour pénétrer au cœur du processus d'innovation, nous nous intéressons à la théorie de la stratégie de l'« artisan », au sens de Mintzberg (1987, 2004). Cette approche permet de détailler chacune des étapes du processus stratégique, entendue comme un « modelage ». Celui-ci, en effet, se réalise en adéquation avec les acquis et les souhaits, projetés, du dirigeant, mais surtout parce que son comportement, au quotidien, fait corps avec la gestion de l'exploitation (Fayolle, 2004 ; Verstraete, 2001).

Enfin, il n'est pas envisageable de traiter de l'innovation « managériale » sans évoquer l'apprentissage qui lui est rattaché. C'est pourquoi, Birkinshaw et al. (2009, 2008, 2006) ont intégré dans leur analyse, le rôle et l'impact du comportement du (es) dirigeant (s). Ils ont ainsi découvert que l'apprentissage devenait un véritable outil d'exploration pour ces entrepreneurs innovants. Cela leur permettait d'acquérir de nouvelles informations, d'augmenter leurs connaissances et d'affiner leurs savoir-faire. Pour Ceccaldi (2014), l'apprentissage serait le principal moteur du processus d'innovation.

### **1.2 Le rôle déterminant du dirigeant en innovation**

Comment évaluer l'impact du dirigeant dans un processus d'innovation ? Au départ, dans une TPE, et d'après Tarondeau (2006), « *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* ». Pour Gratacap (2006), il serait même le seul à pouvoir prendre le risque dans ce contexte de « dynamique créative ». Ces principes semblent être renforcés par les recherches d'auteurs tels que Degeorge et Chabaud (2013), Julien et Marchesnay (2011) ou encore Jaouen (2008). Ces chercheurs mettent en exergue le positionnement central de cet acteur lors de modifications organisationnelles de l'entreprise. Même si peu de travaux se sont intéressés au comportement du dirigeant de TPE dans l'acte d'innover (Domergue et al, 2012 ; Marchesnay, 2009, Jaouen, 2008), nous pensons que son positionnement et son statut le situent d'emblée comme « seul » déterminant de ce processus. N'est-il pas cet aventurier sans cesse en quête d'opportunités au hasard de ses recherches ? (Boutillier et Uzunidis, 1999) N'est-il pas ce faiseur de stratégie ? (Messeghem, 1999).

Cependant « *pour gérer une stratégie il faut savoir modeler ensemble pensée et action, contrôle et apprentissage, stabilité et changement* » rappelle Mintzberg dans la théorie de l'artisan (1987). Il précise que devenir stratège ne signifie pas rester enfermé dans son bureau à analyser les données du secteur, mais c'est avoir la connaissance de chacun des rouages de l'organisation. En TPE, l'effet de taille joue en sa faveur : « proximité relationnelle et géographique des marchés, clients, fournisseurs et partenaires », « *simplicité de la structure et du système d'information, coordination informelle et centralisée autour* » de « sa » personne (Jaouen, 2010). Le voilà ainsi transformé en un « homme-orchestre », personnage polyvalent qui sait « connecter un réseau local à d'autres réseaux externes », et qui, par ses qualités humaines, « transcende » les frontières organisationnelles (Abittan et Assens, 2010).

Reste à savoir de quelle nature sera sa perception de l'environnement, sa vision stratégique (Jaouen, 2008). Tout dépendra du tempérament du dirigeant, de son passé et de ses valeurs. Les typologies proposées par Jaouen (2008) font état de ces différentes personnalités qui impactent grandement les phases du processus stratégique. De plus, les changements que nécessite la mise en œuvre de l'innovation, vont demander un apprentissage dans l'action qui, dans un premier temps, sera individuel.

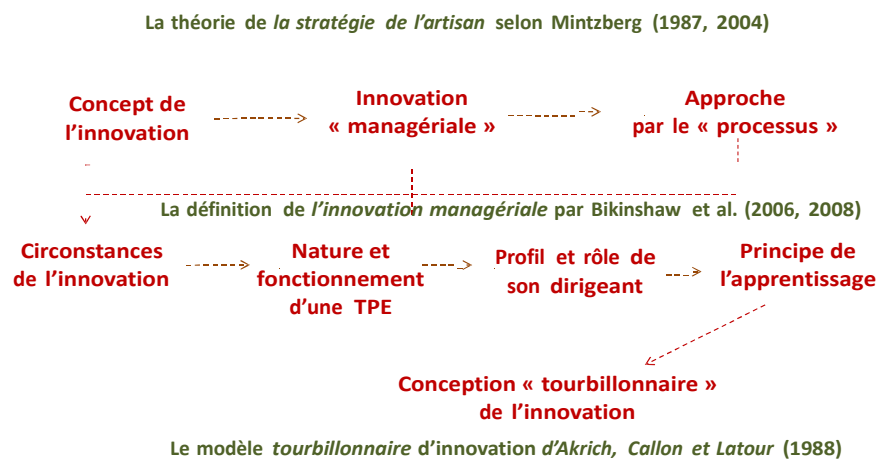
Prendre en compte la composante « apprentissage », facilite l'identification des éléments telles que l'expérience, les connaissances, les prédispositions, les émotions, les passions, et sans oublier les facultés cognitives intrinsèques à chaque individu (Verstraete, 1999 ; Casson, 1991). L'attention portée à toutes ces conditions comportementales aide à saisir la manière dont les acteurs apprennent, « par l'action » (Weil-Barais et al. 1993). Cette idée nous la retrouvons dans le modèle de l'entrepreneur décrit par Julien et Marchesnay (2011). Le dirigeant en tant qu'acteur principal impulse les idées nouvelles, c'est ainsi qu'il se positionne comme « moteur » du processus innovant. Alors, quand il se met en quête de nouveaux projets, de situations inhabituelles, c'est pour trouver des solutions aux problématiques subies ou engagées et, par là, dynamiser les routines instaurées. Comme il est question d'un apprentissage par action, l'innovation ne peut être de forme linéaire mais plutôt

cadencée selon des phases où l'apprentissage jouera un rôle capital dans l'avancée de la stratégie globale imaginée.

Le dirigeant l'a compris, cet apprentissage, fruit de son expérience passée et de celle en cours, doit sans cesse être renouvelé mais aussi partagé... C'est pourquoi, il s'active dans la construction de réseaux relationnels, et incite les employés de l'entreprise à en faire autant, pour mieux engager, eux aussi, leur propre apprentissage. « *L'individu est incité à prévoir, à se projeter dans le futur, ce qui conduit à des apprentissages par expérimentation* » concluent Bollecker & Durat (2006). C'est lors du transfert de cette expérience, à acquérir, que se dynamise l'émergence de l'innovation. Il ne reste plus, ensuite, qu'à définir une philosophie de réalisation axée par exemple sur la qualité, le développement durable (Pavie, 2012). Chacun des projets, puis chacune des phases des projets, sera alors pensé, décidé, modelé dans le respect de l'idéologie choisie par le dirigeant.

Le dernier élément théorique à considérer, réside dans la forme de la stratégie analysée. Comme nous l'évoquions précédemment, le « modelage » qui suit les agissements du dirigeant, se forme par étapes pour permettre la réalisation de la vision de cet acteur entreprenant. Pour mieux appréhender la formulation de ce phénomène, nous mobilisons le modèle « tourbillonnaire » d'Akrich, Callon et Latour (1988). Ces auteurs considèrent l'innovation, non pas, de façon linéaire mais par boucles successives. Pour eux, ces boucles sont dépendantes les unes des autres, l'une entraînant la création et la réalisation de chacune des suivantes. En comparant ces boucles aux agissements de l'artisan-dirigeant, nous confirmons ainsi le rôle déterminant du dirigeant de TPE dans l'innovation.

Figure 1 – Le cheminement théorique



## **2. L'élaboration d'une méthodologie adaptée**

Cette recherche de nature qualitative et longitudinale, traite d'un cas unique reconnu « atypique » pour son fonctionnement managérial et la complexité de son environnement. « La méthode des cas », développée par l'Hlady-Rispal (2002), a été retenue pour la pluralité des techniques et outils d'analyse qu'elle préconise. C'est grâce cette méthodologique, composée, que la pensée des acteurs a été traduite, et la vision stratégique passée, présente et future de l'organisation, appréhendée.

L'étude de ce cas a nécessité plus de quatre-vingts entretiens échelonnés de 2011 à 2013 (Miles M. & Huberman A., 2003, Wacheux, 1996). Une partie a été conduite au sein même de la Cave et l'autre auprès de fédérations de métier, d'institutions, d'experts et autres établissements de même activité. En interne, ils ont été réalisés auprès de quatre acteurs pivots préalablement déterminés à cause de leur rôle majeur dans le fonctionnement d'une cave coopérative et de leur existence avant 1988 ; les entretiens ont été également administrés, auprès d'employés ou de coopérateurs adhérents participant régulièrement aux activités de la Cave. Avec l'aide des acteurs pivots, des « sociogrammes » (Mathis, 2003) et des « cartes mentales ou heuristiques » (Marsollier, 2011, Gueben-Venièrre, 2011) ont été dessinés (cf. figure 2). Les premiers qualifient la nature des relations entre acteurs internes, les seconds communiquent une vision fonctionnelle de l'organisation et sa projection futuriste (Paradas, 2009). Ce procédé d'interprétation a rendu intelligible « *la pensée et les croyances d'un sujet* » en leur donnant « *du sens* » (Chabin, 2001). De plus, l'approche « historique » réalisée selon la méthode simplifiée de Smith et Lux (1993), sur la période 1988 à 2011, a permis de comprendre les actions lancées et de décortiquer les décisions prises, une fois que «... *la poussière est retombée sur les événements...* » (Begin & Chabaud, 2010). En externe, ils ont été menés, à cadence régulière, pour permettre une « multi-angulation » entre toutes les données primaires collectées. Par la suite, l'ensemble de ces éléments de base a été de nouveau enrichi par les recherches faites dans les archives de l'entreprise : procès-verbaux d'assemblées générales, livres de comptes, rapports « qualité », etc.

L'observation du contexte s'est, elle, appuyée sur les travaux de l'histoire contemporaine des caves coopératives du Languedoc-Roussillon initiées par Geneviève Gavignaud-Fontaine (2008), l'inventaire du patrimoine réalisé par la Région Languedoc-Roussillon (2008) et la thèse de Julien Granata (2010) portant sur les stratégies collectives en PME viticoles.

## **3. La présentation 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 ; Gavignaud-Fontaine, 2008). Les caves coopératives ont été créées en réaction à une situation économique difficile, et un environnement politique favorable aux regroupements de métiers. Le cas de Beaucaire 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 perdure depuis cinquante-cinq ans (Baxter & Jack, 2008). Pour les élus et acteurs locaux et régionaux, « *c'est un cas unique en son genre* » (éléments d'entretien Mairie de Nîmes, 2011). L'originalité réside dans les axes de la politique développée et l'énergie impulsée pour maintenir, pérenne, une activité de production dans un contexte en pleine mutation depuis sa création en 1913.

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 la région* » (éléments d'entretien de FRCC<sup>1</sup>, 2011). En principe, chaque poste est distinct et tenu par une personne différente. Au regard des statuts, cela pourrait même être qualifié de 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 singulier pour la Cave, elle-même, mais aussi pour le monde coopératif (d'autres caves ont adopté ce fonctionnement).

Puis, c'est son système managérial qui surprend. Basé sur la norme ISO 9000, son 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 responsables pour l'époque, et cela malgré son petit format. Pour les experts de la filière coopérative : FRCC, FRCCV<sup>2</sup> et ICV<sup>3</sup> et le certificateur AFNOR, cette Cave est la seule à avoir utilisé la méthode qualitative (ISO 9000) pendant douze années consécutives. Elle est aussi, « *la première, à l'avoir mise en œuvre dans les années 90, 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. Cet individu, très impliqué dans de multiples réseaux professionnels, a réussi à donner une notoriété à cette modeste activité locale.

Enfin, c'est le profil du dirigeant qui étonne. Ce personnage, en effet, n'a aucun diplôme en management, gestion ou comptabilité. Il est un homme de la terre, « *un agriculteur* » comme il se nomme (éléments d'entretien, 2011), qui a réussi à avoir son brevet agricole, en alternance, à l'âge de treize ans. L'essentiel de son parcours professionnel s'est déroulé dans la culture de la vigne et de la cerise, produits typiques de cette contrée charnière du Languedoc et de la Provence. Son apprentissage du monde viticole, beaucairois, est intéressant par le fait qu'il est progressif et familial. Ce sont ses aptitudes personnelles qui lui ont fait gagner la confiance des coopérateurs-adhérents de la Cave. C'est avec son tempérament de créateur qu'il s'est retrouvé moteur de l'entreprise et a obtenu la légitimité de ses pairs, localement, régionalement, et plus... L'enfant du pays a, ainsi, su convaincre pendant vingt-trois ans (23 mandats successifs en tant que président-directeur).

---

<sup>1</sup> Fédération régionale des caves coopératives (FRCC).

<sup>2</sup> Fédération régionale des caves coopératives viticoles (FRCCV).

<sup>3</sup> Institut coopératif du vin (ICV).

## 4. L'innovation selon la Cave de Beaucaire

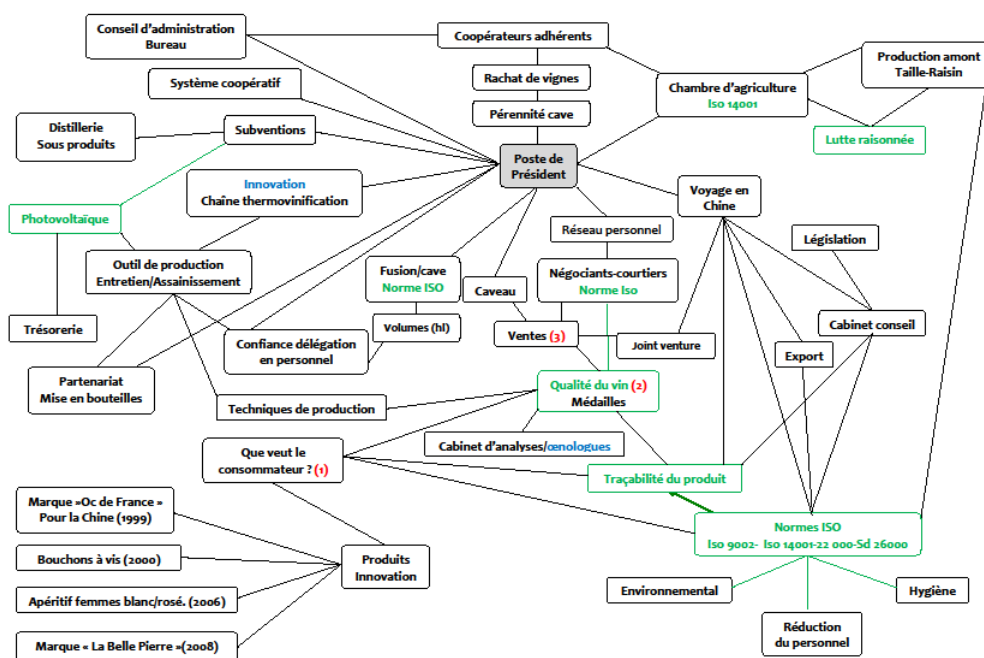
### 4.1. Une vision stratégique à long terme

L'observation de cette cave coopérative, où le statut juridique et l'histoire laissent à penser que son fonctionnement est essentiellement collégial, a toutefois démontré la nécessité d'un « leader » aux aptitudes multiples. Est-ce le particularisme de ce secteur d'activité, un monde paysan empli d'hommes passionnés ? Sont-ce les caractéristiques humaines qui dans un environnement en perpétuel changement, cherchent des repères, un guide ?

La conception de la stratégie de l'artisan (Mintzberg, 1987) couplée à la perception de l'innovation managériale (Birkinshaw et al., 2006, 2008, 2009), ont favorisé la compréhension des motivations d'émergence de ce processus stratégique et positionné le dirigeant comme déterminant « majeur » de l'innovation pérenne. Le Maître de Chais, le Vice-président et le Consultant, sont également apparus comme des acteurs pivots de l'organisation, de par leurs fonctions mais aussi leurs nombreuses interventions, régulières, dans le cadre évolutif de la Cave.

L'analyse des traits de caractère et aptitudes du dirigeant, a, ensuite, révélé que ce sont ses valeurs morales et son histoire personnelle, qui participent au « modelage » de chacune des étapes de la stratégie (donc délibérément conçue) (Mintzberg, 1987, 2004). La vision future qu'il s'est forgée de la Cave, a été structurée en fonction de ses croyances mais également d'un audit qu'il a personnellement mené au cours de sa première prise de fonction, en tant que vice-président.

Figure 2 – Vision du fonctionnement de la Cave par le dirigeant



(Source : Carte mentale dessinée par le dirigeant, 2011)



## Encadré 1 - 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. Les trois concepts majeurs pour lui, semblent déterminants pour 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)

Dans l'environnement économique des années 88-90, ce dirigeant, à la double fonction de président et de directeur, a pensé que seule une stratégie d'innovation serait favorable au développement pérenne de la Cave. Il a d'ailleurs spécifié que « *pour pérenniser l'activité d'une cave coopérative (vinicole), il fallait être le premier à innover* ». Conscient de l'investissement que cela représente pour la Cave (les employés), et la responsabilité qu'il doit endosser au nom des adhérents coopérateurs, il décide d'utiliser un système de management par la qualité.

Cette méthode lui a, ainsi, permis de déployer la stratégie qu'il avait « décidée » et de susciter une multitude d'idées, de projets et d'oppositions de la part des autres acteurs. L'axe « qualité » a, quant à lui, mis en évidence la volonté de ce dirigeant de tenir compte d'une part, des besoins et demandes des clients, fournisseurs ou autres partenaires, et d'autre part, de transformer l'activité de la Cave en un exemple régional (son projet).

Gérer ce type de stratégie, a demandé au dirigeant d'organiser une veille, *via* des réseaux d'informations, qui l'ont aidé à chercher et à trouver toute idée ou moyen qui puisse répondre à ses interrogations ou subvenir à ses problématiques. Pour cela, « *il faut savoir tisser une toile relationnelle* » a-t-il précisé, car « *celui qui reste dans sa cave, qui n'a pas de réseau, qui ne va pas chercher l'information est un homme mort* » a-t-il affirmé.

C'est cette quête de la solution et parce qu'il observe beaucoup, prend le temps d'écouter les autres, de leur poser des questions, qu'il a su créer les opportunités nécessaires à l'évolution de « son » projet d'entreprise, à la réalisation de « sa » vision.

Cette recherche de savoirs l'a aussi obligé à apprendre, à cadences régulières. Son apprentissage s'est fait par l'intermédiaire de réseaux professionnels et personnels, qui l'ont porté de 1988 à 2011 (durée de sa mandature). Les éléments observés (*cf.* tableau n° 1, ci-après), ont établi qu'il s'agissait d'un « apprentissage par idée et par action » à cause de son tempérament, « *j'ai une*

*idée par jour* », et du constat des projets successifs déployés « *Jacques a toujours une nouvelle idée, un nouveau projet* » (verbatim des Maîtres de Chais, du Vice-président, Consultants, partenaires externes, 2010 à 2014). Il a ainsi dynamisé, en même temps, la recherche d'idée et l'obligation d'agir pour trouver la meilleure solution.

Tableau 1 - Les étapes de l'apprentissage du dirigeant (extraits)

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
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
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 ISO 14001	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 de Région 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
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

Comme le montrent les résultats consignés dans le tableau, chaque opération a nécessité un apprentissage approprié. Quatorze phases ont été répertoriées au cours des vingt-trois années de sa gouvernance. Elles correspondent, bien sûr, aux caractéristiques de fonctionnement d'une cave coopérative sur ce secteur d'activité.

Les visions stratégiques, individuelles, du Maître de Chais, du Consultant et du Vice-président, ont confirmé les agissements et le profil polymorphe et polyvalent du dirigeant « *Même si*

*Jacques n'est pas tous les jours à la Cave, il est au courant de tout ce qui s'y passe* », « *Jacques a une solution à tout problème* » (verbatim, 2010 à 2014). Au cours de ce long mandat, ce personnage n'a laissé personne indifférent à ses réflexions et ses décisions. Certains le suivaient sans hésitation, comme le Maître de Chais, le Consultant, d'autres y étaient farouchement opposés comme le Vice-président « *j'ai toujours voté, contre, chaque projet proposé par Jacques lors des conseils d'administration.* »

Les différents échanges menés avec ces trois acteurs-pivot, ont donc apporté trois compléments d'analyse de la Cave. Le premier, celui du Maître de Chais, a introduit l'aspect technique de l'organisation. Celui de la transformation du raisin en vin car c'est, lui, l'œnologue. Mais il a également proposé une approche stratégique, par le fait que cet acteur doit avoir la maîtrise du système de management par la qualité. C'est lui qui en est responsable au sein de l'entreprise. De plus, ses très bonnes relations avec le dirigeant, ils déjeuner régulièrement ensemble, ont imposé son autorité managériale. Il est ainsi devenu le référent au sein de la Cave, tous lui obéissent, en l'absence du dirigeant. Au-delà de ses compétences de technicien supérieur, reconnues de tous, le Maître de Chais a su exprimer ses capacités commerciales. L'embauche d'un vendeur, la création d'une marque propre ont participé au développement de l'activité de la Cave. L'étude de sa carte mentale a révélé qu'il avait un projet futur pour la Cave et ce jusqu'en 2020, et le désir, un jour, d'en être le directeur.

Le deuxième acteur, le Consultant, a communiqué une véritable expertise de cet établissement. Il a, en effet, détaillé les étapes de son accompagnement stratégique grâce au choix retenu de ce système de management. Toutes ces années durant, son rôle de conseiller, d'œil expert et extérieur, a permis à chaque participant, de mettre en œuvre l'ensemble des étapes de la stratégie pensée par le dirigeant, et d'adapter, celles, émergentes. Sa présence leur a fourni un apprentissage personnalisé, qui ensuite est devenu collectif grâce au système de pilotage imposé par la norme. Sa carte mentale a mis en lumière les freins matériels et humains existants, ainsi que l'absence d'acceptation, de la plupart des vignerons adhérents, des problématiques liées à la fabrication du vin et, surtout, à sa vente.

Quant au Vice-président, le troisième acteur-pivot, lui, incarne l'opposition. Il est le contrepoids de ce fonctionnement, à la fois, par son rôle au sein du Conseil d'administration et, à la fois, par son travail au sein de la Cave, au cours de chaque vendange. Il connaît bien cet établissement, son passé, ses évolutions techniques, depuis sa création. Il a beaucoup lu et beaucoup appris par le bouche-à-oreille. C'est pourquoi, il dispose d'arguments et s'oppose à toute décision. Il pense que ces approches environnementales sont trop contraignantes, trop coûteuses, pour finalement des clients qui ne les demandent pas. La lecture de sa carte mentale a délivré une chose étonnante, il n'a, à aucun moment, évoqué l'activité de vinification, le coût de la vente du vin, oui, mais pas sa fabrication. Sa vision de la Cave est restée seulement comptable et financière.

Quels que soient leurs points de vue, ces quatre acteurs ont, unanimement, schématisé une vision « commune » de la stratégie. Celle qui, pour eux, est la plus adaptée au développement futur de la Cave. Elle doit avoir comme fondements majeurs : « *la centralité du rôle de « Président* », la

qualité des produits et des processus de fabrication, la nécessité d'anticiper des actions d'innovation à cadence régulière, et la formalisation du travail à partir d'outils de gestion telles que les normes ISO (14000, 22000, etc.) ». Ainsi, ils confirment, le rôle moteur du dirigeant dans l'innovation.

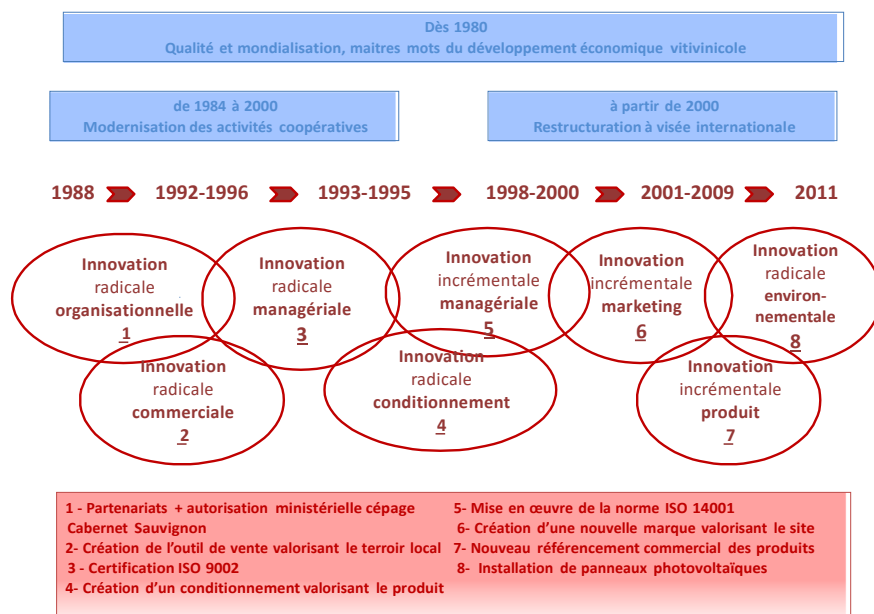
La suite des résultats atteste que la conception de chaque projet a été « modelée » en fonction de qui il est : un entrepreneur sachant gérer, ensemble, la pensée et les actions (Mintzberg, 1987, 2004). Le déroulement de son apprentissage stratégique ne s'est donc pas fait de façon linéaire mais plutôt sous forme de phases imbriquées. En effet, la concrétisation d'une idée prend du temps, demande des moyens, s'acquiert au fil des compréhensions et expérimentations, et nécessite, finalement, de la mener en parallèle ou conjointement des autres.

#### 4.2. Une schématisation en forme de spirale vertueuse

L'innovation de la Cave se conçoit sous formes de boucles parce qu'elle s'est transformée au gré « des épreuves » que les acteurs lui ont fait subir. Il s'agit ici de leurs « intéressements », en accord ou en opposition avec la volonté du dirigeant, qui ont provoqué la modification des étapes des projets (ibid.). C'est ce qu'induisent les différents éléments d'apprentissage du dirigeant (cf. tableau n° 1). Ils ont été testés avant de composer, de « modeler », les étapes du déploiement de ces boucles.

Comme cela a été dit précédemment, le déroulé du processus d'apprentissage du dirigeant a fait émerger les phases de la stratégie d'innovation de la Cave. À partir des quatorze temps pédagogiques du dirigeant, huit innovations radicales et incrémentales pour la Cave et pour le secteur d'activité, ont été déchiffrées, comme l'expose la figure n° 2, suivante.

Figure 3 - L'émergence des boucles stratégiques d'innovation



La schématisation de ces huit boucles d'innovation, tente de traduire la dynamique en « spirale » suivie par cette stratégie « réalisée ». Ce processus de style « tourbillonnaire » indique que chacune des phases (des boucles) n'a pu se réaliser sans que précédemment d'autres actions aient réussi. Un exemple, le vin rosé « des dames » (boucle n° 7). Il n'aurait pu voir le jour, en 2008, si auparavant la marque n'avait pas été déposée (boucle n° 6), ou que le conditionnement propre à la Cave n'ait été organisé (boucle n° 4) ou encore que la norme ISO 9002 et celles 14001 ou 22000 n'aient été mises en œuvre et ainsi donné un vin de qualité respectueux de l'environnement (boucles n° 3 et 5), etc.

Le dynamisme de cette stratégie réside dans la succession d'une série de projets, répétés ou renouvelés, complémentaires ou pas, aboutis ou non. Et bien qu'au départ, elle soit dessinée dans les grandes lignes, donc « délibérée », la stratégie a été façonnée, pas à pas, de façon « émergente », à la suite de la modification de chacun des objectifs envisagés.

Durant toutes ces années, le principal objectif de cette entreprise de petite taille était la survie de son activité. Son principal moteur, la volonté, opiniâtre, de son dirigeant d'être toujours le premier à innover. L'utilisation du système de management par la qualité (ISO 9001), l'implémentation du cadre des normes (14001, 22000), prouvent que ce dirigeant est soucieux du développement de l'organisation et qu'il est à l'écoute de ses clients, fournisseurs et employés. La nature des moyens retenus, elle, traduit l'attention qu'il porte à l'évolution de son environnement.

En 2010, lorsque le travail exploratoire a démarré, les acteurs-pivots ont exposé, chacun à leur tour et selon leur vision, les différentes problématiques qu'ils vécurent au sein de la Cave. Pour eux, ce n'étaient que des actions, imbriquées les unes aux autres, et voulues par le dirigeant. La stratégie « réalisée », elle, a pris forme une fois que l'ensemble de ces boucles, successives, furent décrites. Nous retrouvons, ici, un des aspects majeurs du rôle du dirigeant dans l'innovation, celui d'être, seul, aux commandes d'une stratégie qui se modifie à cause des facteurs émergents. Facteurs qui pour la plupart ont été actionnés par le dirigeant lui-même pour la réalisation du projet futur, imaginé pour l'entreprise.

#### **4.3. La permanence du cadre d'innovation continue**

Pour maintenir durablement la dynamique d'émergence de l'innovation, c'est-à-dire faire en sorte que les boucles se répètent, se renouvellent, dans le temps, il faut nécessairement une permanence à ce cadre de réalisation.

Le travail révèle que ce mouvement tourbillonnaire ne peut être stimulé que s'il est composé des cinq paramètres suivants. Le premier, est un dirigeant au caractère visionnaire qui soit, à la fois, le déclencheur et le moteur de l'innovation. Le deuxième, vise l'implication de l'ensemble des acteurs, qu'ils soient en accord ou pas avec le premier. Le troisième, précise que les protagonistes doivent créer et activer des réseaux d'informations professionnels et personnels. Le quatrième, prône la mise

en œuvre de projets modificateurs qui génèrent, perpétuellement, des oppositions et des contestations. Le cinquième et dernier paramètre, lui, met en évidence le caractère continu des apprentissages individuels. La complexité de ce mouvement, illustre la capacité de ce dirigeant à savoir « modeler », ensemble, le contrôle de l'entreprise et l'apprentissage des acteurs (Mintzberg, 1987, 2004).

S'il faut impérativement que ces cinq éléments soient réunis, pour que la boucle vertueuse d'innovation puisse se répéter dans le temps, il faut également que la vision, projetée, du dirigeant transforme l'environnement de l'organisation. Dans le cas traité, c'est le projet « d'exemplarité régionale » qui porte ce dirigeant à se préoccuper des aspects technologiques à améliorer (Guellec, 2009) et des aspects sociaux à prendre en compte (Pavie, 2012). L'absorption du signal de l'environnement a abouti à son apprentissage dynamique, mais l'élan de cette boucle, lui, reste contingent à la personnalité du dirigeant, même si ce dernier a su mettre en place des routines organisationnelles (compétences, formalisations des savoirs, entretien de l'outil de production, investissement continu...). Le cadencement proposé par le dirigeant montre, à ce niveau des résultats, qu'il sait aussi « modeler » la stabilité et le changement des activités, tous deux, nécessaires à la permanence du mouvement tourbillonnaire.

Dans ce cadre actif d'« innovativité » (Julien et Marchesnay, 2011), il subsiste un point, problématique, sur ce secteur de la vitiviniculture. C'est le phénomène de « Tradition », mis en exergue par Celhay et Cusin (2012, 2010). La Cave de Beaucaire a détourné cette problématique en valorisant « la qualité » de son métier et « la modernité » de ses processus de fabrication. De cette façon, elle ne s'est pas emprisonnée dans une image trop conservatrice. Tradition et innovation rappellent le paradoxe soulevé par Ceccaldi (2014), Celhay (2012) et Mignon (2009), celui de l'innovation et de la pérennité. Le cas étudié montre que c'est bien ce choc de vocables qui le premier a déclenché le modelage stratégique (Mintzberg, 1987). C'est un peu comme si cet acteur majeur, avait dit : « *je poursuis ou j'arrête l'activité de production...* ». Il est sans cesse dans cette contradiction et, en même temps, c'est elle qui lui sert d'inspiration et l'amène à choisir les modifications opportunes, selon une spirale continue.

Figure 4 - Les éléments de la permanence du cadre d'innovation continue



## Conclusion

La partie théorique a dessiné le contexte d'une TPE en situation d'innovation et positionné le rôle du dirigeant comme déterminant à plusieurs niveaux du processus. Cela a permis d'organiser le travail empirique, principalement, autour des agissements du dirigeant... de ses réflexions.

Étudier la conception d'une stratégie en TPE, donne une idée précise du management qui est usité au sein de l'organisation. Il est vrai que sa petite taille facilite les échanges entre acteurs, ce qui souvent, d'ailleurs, a laissé penser que la TPE ne concevait pas réellement de système de gestion. Le cas présenté, prouve au contraire que même une petite firme composée de sept personnes, sait s'organiser et anticiper le futur en étant inventive stratégiquement. Il est certain que c'est le tempérament du dirigeant qui donne l'impulsion et l'état d'esprit à l'entité. Il est vrai aussi qu'en fonction de ses expériences passées, de ses valeurs, il se sentira plus ou moins engagé, plus ou moins responsable, à coordonner une politique qui soit à l'écoute de son environnement.

La principale limite qui peut être entrevue à ce travail, réside dans la généralisation de ses résultats. Peut-on à partir d'un seul cas étudié, de manière qualitative, poser de nouveaux fondements scientifiques ? Apparemment et pour son âge (100 ans d'existence), cette coopérative a donné un exemple atypique de fonctionnement, en étant, parfois, même, précurseur sur son secteur d'activité régional.

Toujours est-il que cette recherche a décelé plusieurs phénomènes. Tout d'abord, elle a détaillé la nature des capacités d'une TPE. Ensuite, elle a montré comment un petit modèle d'entreprise arrive à structurer un cadre vertueux pour l'innovation. Enfin, elle a décrit une dynamique managériale qui, basée sur le leadership du dirigeant, aide à pérenniser une exploitation. C'est en laissant s'exprimer les principaux acteurs que les réflexions et visions ont surgi au fil des entretiens. C'est en étudiant leurs représentations mentales, leurs commentaires, que la stratégie s'est composée à travers le regard visionnaire du dirigeant.

## Bibliographie

ABITTAN Y. ET ASSENS C. (2011), « Le rôle stratégique des hommes-orchestres dans l'écosystème des pôles de compétitivité », *Andese, Vie & Sciences de l'entreprise*, n° 188, pp 22 à 37.

AKRICH M., CALLON M., LATOUR B. (1988), « 1. L'art de l'intéressement. 2. L'art de choisir des porte-parole », *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, n° 11 & 12.

AMABILE T.M. (1996), « Creativity and innovation in organizations », *Harvard Business School*, janvier, vol. n°9, 396-239, pp. 1 à 15.

BAXTER P. & JACK S. (2008), « Qualitative case study methodology : stidy design and implementation for novice researchers », *The qualitative report*, vol. 13, n° 4, décembre, pp. 544 à 559.

- BEGIN L. & CHABAUD D. (2010), « La résilience des organisations : le cas d'une entreprise familiale », *Revue française de gestion*, n° 200, pp. 127 à 142.
- BERGER-DOUCE S. (2011), « Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ? », *Revue française de gestion*, n° 215, pp. 147 à 166.
- 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.
- BOUTILLIER, S., & UZUNIDIS, D. (1999). *La légende de l'entrepreneur : le capital social, ou comment vient l'esprit d'entreprise*. Syros.
- CECCALDI V. (2014), Dynamique d'émergence d'une stratégie d'innovation en TPE. Le cas d'une petite cave coopérative viticole, thèse doctorale en Sciences de gestion, Université de Montpellier 2.
- CECCALDI V. (2013), « Le Processus d'apprentissage comme lien entre capacités dynamiques et innovation. Le cas d'une petite cave coopérative viticole », Communication réalisée dans le cadre du séminaire de l'AIMS à Nice.
- CELHAY 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.
- 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.
- CHIFFOLEAU 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.
- CHIFFOLEAU 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.
- CONSEIL REGIONAL 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.
- DELTOUR F. (2000), « L'innovation dans l'organisation : dépasser les ambiguïtés du concept », *les Cahiers de la Recherche*, CLAREE UPRES-A CNRS 8020.
- 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.



- DOMERGUE M., COUDERC J.P., 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.
- DRUCKER P. (1985), *Les entrepreneurs*, éditions l'Expansion Hachette.
- 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.
- FOURCADE C. (1991), *Petite entreprise et développement local : théorie et recherches* ; Colloque International de Montpellier, éditions Eska.
- GAGLIO G. (2011), *Sociologie de l'innovation*, collection Que sais-je ? Éditions Presses Universitaires de France.
- 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-Dits.
- 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.
- 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.
- GUEBEN-VENIERE 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.
- HLADY-RISPAL M. (2002), *Méthode des cas : application à la recherche en gestion*, éditions de Boeck université.
- JAOUEN A. (2010), « Typologie de dirigeants de très petite entreprise », *Journal off small business and entrepreneurship*, vol. 23, n° 1, 133 à 152.
- 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.
- JULIEN P.A. & MARCHESNAY M. (2011), *L'entrepreneuriat*, éditions Economica.
- LAMBERT G. & OUEDRAOGO N. (2006), « L'apprentissage organisationnel et son impact sur la performance des processus », *Revue française de gestion*, n° 166, pp. 15 à 32.

- MARCHESNAY M. (2009), « Le petit entrepreneur en développement durable – Essai de typologie », Communication présentée au 4e congrès RIODD, Lille.
- 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.
- 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.
- MATHIS P. (2003) *Graphes et réseaux*, Lavoisier.
- 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. (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.
- MIGNON S. (2009), « La pérennité organisationnelle. Un cadre d'analyse : introduction », *Revue française de gestion*, n° 192, p. 73-89.
- MILES M.B. & HUBERMAN A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2e édition, 3<sup>e</sup> tirage, éditions De Boeck.
- MINTZBERG H. (2009), *Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Campus Press référence, éditions Pearson.
- MINTZBERG H. (2004), *Le Management*, Éditions d'Organisation, 2<sup>e</sup> édition.
- MINTZBERG H. (1987), « Crafting strategy », *Harvard Business Review*, vol. 65, n° 4, pp. 66 à 75.
- PARADAS A. (2009), « Intérêts et modalités de l'utilisation de la cartographie cognitive dans les petites entreprises », *Revue Management & Avenir*, n° 30.
- PAVIE X. (2012), *Innovation Responsable. Stratégie et levier de croissance des organisations*, Collections stratégie, éditions Eyrolles.
- SMITH, R. A., & LUX, D. S. (1993). Historical method in consumer research : Developing causal explanations of change. *Journal of Consumer Research*, 595-610.
- TARRONDEAU J.C., HUTIN C. (2006), *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, 2<sup>e</sup> édition Vuibert.
- 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. (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. (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.
- TREBUCHET-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.
- VAN DE VEN, A. H., ANGLE, H. L., & POOLE, M. S. (2000). *Research on the management of innovation : The Minnesota studies* (pp. 24-50). New York, NY : Oxford University Press.
- VAN DE VEN A.H. (1992), « Suggestions for studying strategy process : a research note », *Strategic management journal*, vol. 13, pp. 169 à 188.
- 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.
- WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, éditions Economica.
- WEIL-BARAIS, A., DUBOIS, D., NICOLAS S., PEDINELLI J.L., STRETI A. (1993). *L'homme cognitif*. Presses universitaires de France.
- YIN ROBERT K. (2009), *Case Study Research, Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, Publications SAGE, fourth edition.
- YIN ROBERT K. (2003), *Applications of case study research*, Applied Social Research Methods Series, Publications SAGE, second edition.

## Annexes

Détails des éléments composant la figure 3 - L'émergence des boucles stratégiques d'innovation.

<b>L'innovation radicale organisationnelle</b>	Boucle 1	Autorisation ministérielle obtenue pour planter certains cépages qui étaient interdits jusque-là sur ce territoire d'appellation gardoise. Cet accord a permis de disposer de nouvelles variétés de raisin et de réaliser du vin blanc et rosé, alors qu'auparavant il n'était conçu que du vin rouge.
<b>L'innovation radicale commerciale</b>	Boucle 2	Création d'une boutique de vente directe au particulier (= un caveau), qui n'existait pas avant et l'embauche d'une commerciale entièrement dédiée à ce poste.

<b>L'innovation radicale managériale</b>	Boucle 3	Mise en œuvre de la norme ISO 9000, au sein de la Cave. Ce système de management par la qualité a permis d'intégrer cette notion dans le quotidien des acteurs, lors de la fabrication du vin, mais aussi de concevoir une stratégie, ce qui n'avait jamais été fait au préalable.
<b>L'innovation radicale conditionnement</b>	Boucle 4	Phase de conception des bouteilles et des étiquettes propres à la Cave. Avant, le vin était vendu essentiellement en « vrac », donc dans des camions-citernes. Avec la vente en direct, le vin doit être conditionné en bouteille pour plaire aux clients de passage.
<b>L'innovation incrémentale managériale</b>	Boucle 5	Objectifs positionnés dans le cadre de la norme ISO 9000, en termes d'obligation légale : la traçabilité du raisin, et en termes aussi de satisfaction clientèle : la qualité du raisin. La Cave a donc décidé d'encadrer davantage les vigneron sur leurs parcelles. Un nouvel employé a été embauché pour modifier les pratiques d'exploitation selon la norme ISO 14000.
<b>L'innovation incrémentale marketing</b>	Boucle 6	Création par le Maître de Chais et la Commerciale d'une marque qui soit propre à la Cave. Cela lui a ainsi permis de mieux différencier ses produits sur les marchés ciblés. À cette occasion, le conditionnement des bouteilles et l'aspect des étiquettes ont été repensés.
<b>L'innovation incrémentale produit</b>	Boucle 7	Création d'un vin rosé, de couleur « fluo » destiné, pour la première fois, à la clientèle féminine.
<b>L'innovation radicale environnement</b>	Boucle 8	Rénovation de l'immense toiture des bâtiments de la Cave a été entièrement restaurée en panneaux photovoltaïques, donc sans aucune tuile. Elle fut la première dans le département à s'équiper ainsi et à produire de l'électricité, qu'elle revend, encore aujourd'hui, à EDF.