



# L'apprentissage émotionnel à distance de l'échec

Le cas de la Cité mondiale du vin  
et des spiritueux

*Cette recherche étudie l'effet d'un échec sur l'attitude ultérieure des individus face à un nouveau projet. À l'aide de l'analyse des liens, dans la durée, entre deux équipements bordelais consacrés au vin, les auteurs montrent l'existence d'un apprentissage émotionnel à distance de l'échec, qui est le fruit des démarches heuristiques utilisées par des professionnels pourtant compétents dans leur domaine. Ces raisonnements simplifiés sont liés à leur faible implication dans le projet ayant échoué.*

Malgré un intérêt croissant de la littérature pour la gestion des échecs organisationnels et les moyens d'y faire face (Shepherd, 2003 ; Baumard et Starbuck, 2005 ; Cannon et Edmondson, 2005 ; Carmeli, 2007 ; Carmeli et Schaubroeck, 2008 ; Carmeli et Gittel, 2009 ; Shepherd et Cardon, 2009 ; Välikangas *et al.*, 2009 ; Madsen et Desai, 2010 ; Edmondson, 2011), cet axe de recherche en est toujours au « stade embryonnaire » et nécessite de nombreuses investigations complémentaires (Carmeli, 2007, p. 31). Certaines questions essentielles font effectivement l'objet de divergences entre les auteurs. Par exemple, Greve (2003) s'inscrit dans la perspective behavioriste de l'école de la Carnegie. Il considère qu'une performance en dessous d'un niveau d'aspiration donné provoque, chez les décideurs, un comportement tourné vers l'innovation afin de trouver une solution aux problèmes rencontrés. Selon cette approche, l'échec est perçu comme un « choc thérapeutique ». D'autres auteurs, en particulier ceux qui s'intéressent au rôle des émotions dans l'univers des organisations, adoptent une perspective très différente. C'est le cas notamment de Välikangas *et al.* (2009), selon lesquels le « choc psychologique », provoqué par l'échec, a tendance à inhiber les individus ayant vécu cette expérience malheureuse. Ils ne seront donc pas enclins à s'engager dans des actions innovantes et risquées. Un détour par les théories de la cognition ne permet pas non plus de trancher sur cette question. D'un côté, l'heuristique de représentativité (Tversky et

Kahneman, 1979) semble aller dans le sens de la lecture émotionnelle de Välikangas *et al.* (2009). En effet, des individus ayant été confrontés à une déconvenue risquent, par la suite, de surestimer la probabilité d'échec des projets innovants. D'un autre côté, selon la théorie des perspectives de Kahneman et Tversky (1979), un décideur confronté à des pertes a tendance à rechercher des choix risqués, ce qui accredité plutôt la perspective comportementaliste de Greve (2003). En définitive, la question du comportement post-échec des individus, dans un contexte organisationnel, reste non résolue à ce jour. C'est la raison pour laquelle nous choisissons de nous inscrire dans cet agenda de recherche. L'analyse détaillée de la littérature sur les échecs organisationnels permet toutefois de faire émerger une problématique plus fine. En effet, alors que de nombreux travaux sur le sujet s'intéressent à des lignées de produits et des trajectoires d'innovation (Maidique et Zirger, 1985 ; Lynn *et al.*, 1996), nous nous interrogeons sur l'impact de l'échec d'un projet sur d'autres projets n'appartenant pas à la même lignée. Dans cet article, nous chercherons donc à répondre à la question suivante : « Quel impact l'échec d'un projet de grande ampleur peut-il avoir sur des individus aux plans cognitif et affectif, et dans quelle mesure cela peut-il affecter leur comportement ultérieur à l'égard d'un nouveau projet de la filière a priori différent ? ». Précisons toutefois qu'à la différence des quelques écrits sur la période post-échec, nous ne nous intéressons pas ici aux porteurs de projet (Shepherd *et al.*, 2014)<sup>1</sup>.

1. « We take the perspective of those working on the project (i.e., the project team members) » soulignent Shepherd *et al.* (2014, p. 514). Les auteurs notent, dans leur article, que les travaux sur les échecs de projets s'intéressent également souvent à ceux qui décident d'arrêter les projets infructueux (*i.e. les top-managers*). Là non plus, ce n'est pas la perspective adoptée dans notre recherche.

Nous adoptons plutôt la perspective de parties prenantes de la filière, qui, bien que ne travaillant pas directement sur le projet, se sentent fortement concernés et ont le pouvoir d'influencer le projet, notamment financièrement (Mendelow, 1991).

Pour répondre à notre question de recherche, nous prenons appui sur le cas particulier de projets innovants de grande envergure ayant émergé au sein de l'agglomération bordelaise. Nous étudions le cas d'un projet de centre d'affaires dédié aux professionnels du vin – la Cité mondiale du vin et des spiritueux – dont la réalisation fût un échec et montrons l'impact de cet échec sur le développement d'un projet de Centre culturel et touristique du vin. Si les deux projets ont en commun d'être des initiatives collaboratives autour du vin, ils sont, sur le fond, radicalement différents. Alors que le premier est un « marché permanent » du vin, dédié aux professionnels du secteur pour favoriser le courtage, le second est un espace muséographique dédié à la culture du vin, destiné aux touristes et à tous ceux qui « veulent apprendre sur le vin » (*Sud Ouest*, 4 juin 2008).

Notre étude qualitative, longitudinale et rétrospective, s'appuie sur la collecte de données primaires (11 entretiens) et secondaires (études de faisabilité, rapports, articles de presse, etc.). Elle permet de mettre en évidence un phénomène d'apprentissage émotionnel à distance de l'échec. Non seulement, nous faisons apparaître que des individus n'ayant pas été impliqués directement dans le projet – en l'occurrence, ici, les professionnels du vin – peuvent être traumatisés par l'échec, mais nous établissons aussi que la frilosité qui en découle chez eux se propage à d'autres projets pourtant très différents en termes d'enjeux,

d'objectifs et de positionnement. Nous montrons, par ailleurs, que ce phénomène est la conséquence directe des démarches heuristiques des individus, en expliquant que celles-ci sont liées à leur faible implication dans le projet ayant échoué.

## I – REVUE DE LA LITTÉRATURE

### 1. Les vertus théoriques de l'échec : la logique de rationalité adaptative

Pour certains auteurs, les échecs ont des vertus thérapeutiques, en ce sens qu'ils éveillent la nécessité d'agir des acteurs (Madsen et Desai, 2010) et les poussent à remettre en question leurs certitudes et leurs pratiques (Sitkin, 1992). En particulier, selon la théorie comportementale de la firme de Cyert et March (1963), si un niveau de performance s'avère décevant au regard des objectifs initiaux, cela déclenchera un processus de recherche de solutions visant à résoudre les problèmes identifiés (*problemistic search*). Greve (2003) s'inscrit dans cette filiation. En l'occurrence, suivant la théorie des perspectives (Kahneman et Tversky, 1979), il considère que l'effet le plus visible du *feedback* en termes de performance est la tendance à réduire de façon drastique le taux de prise de décisions risquées lorsque la performance est au-dessus du niveau d'aspiration et à l'accroître – même si c'est de façon assez lente – lorsque la performance est en dessous du niveau d'aspiration. L'auteur en arrive ainsi à la conclusion que les organisations en situation d'échec ont une plus grande probabilité d'opérer des changements stratégiques et d'investir, c'est-à-dire de prendre des risques. Selon la *performance feedback theory*, les innovations font notamment partie du large panel d'actions stratégiques

que les entreprises sont susceptibles d'entreprendre pour résoudre des problèmes de performance : « The decision process theory of innovation leads to the proposition that organizations launch innovations following performance below the aspiration level » (Greve, 2003, p. 98).

De nombreuses contributions en management de l'innovation notent effectivement qu'un échec isolé doit être dédramatisé et constitue une source précieuse d'enseignements pour les projets futurs. En effet, en situation d'incertitude, il est assez rare de faire bien du premier coup, et l'action permet d'éclairer la réflexion (Maidique et Zirger, 1985 ; Leonard-Barton, 1995 ; Cheng et Van de Ven, 1996 ; Lynn *et al.*, 1996). La logique de rationalité adaptative – par essais-erreurs – est toutefois remise en question par d'autres approches théoriques. Ainsi, par exemple, pour les théoriciens de la *threat rigidity*, si les mauvais résultats sont interprétés comme une menace pour l'organisation, alors la rigidité dont celle-ci fait preuve peut conduire les décideurs à réduire le niveau du changement organisationnel. En réponse aux déclin de la performance, la thèse de la rigidité face à la menace prédit donc des décisions conservatrices, plutôt que des décisions radicales et à très haut niveau de risque. La situation de l'organisation a alors tendance à s'aggraver (Staw *et al.*, 1981). Plus exactement, Lant et Hurley (1999) ont établi que la rigidité face à la menace a lieu lorsque l'entreprise se heurte à un niveau de performance très faible, alors que la recherche de solutions (*problemistic search*) est initiée lorsque les

résultats sont juste en-dessous du niveau d'aspiration.

Des aspects affectifs et cognitifs semblent de nature à expliquer ces divergences d'approche quant à l'impact d'un échec sur l'attitude des décideurs en matière d'innovation.

## **2. L'impact d'un échec sur le comportement individuel : une lecture affective<sup>2</sup>**

Les différents travaux de Dean Shepherd et coauteurs (e.g. Shepherd, 2003 ; 2004 ; Shepherd et Cardon, 2009 ; Shepherd *et al.*, 2011 ; Shepherd *et al.*, 2014) soulignent qu'un échec est particulièrement difficile à vivre au plan émotionnel – les auteurs parlent même de deuil – en raison de l'attachement des individus à l'égard des affaires qu'ils ont menées et de leur identification aux décisions qu'ils ont prises. De son côté, Miller (1993) décrit également les échecs comme étant de véritables épreuves sur le plan psychologique. De la même façon, Edmondson (2011) fait remarquer que les échecs sont généralement déplaisants pour les individus et peuvent même être préjudiciables en termes d'estime de soi. Les émotions négatives liées à l'échec peuvent être à l'origine de comportements individuels ne favorisant pas la bonne marche de l'organisation. « The failure may generate negative emotions that diminish the individual's commitment to acting for the organization's benefit », notent par exemple Shepherd *et al.* (2011 : p. 1230). Pour Charreire Petit *et al.* (2013), le choc psychologique provoqué par l'échec peut notamment se traduire par

2. L'affect est utilisé ici comme un terme général incluant l'émotion (Kirouac, 1995). En effet, les notions d'affect et d'émotion sont souvent employées de manière interchangeable dans la littérature organisationnelle (Garcia-Preto *et al.*, 2005).

une certaine réticence à l'idée de s'engager dans des comportements risqués à l'avenir, ce qui empêche l'organisation de corriger la trajectoire d'innovation dans une logique essais-erreurs. Selon Välikangas *et al.* (2009, p. 226) l'échec peut effectivement conduire à un « trauma d'innovation », c'est-à-dire à une incapacité à s'engager dans de nouveaux projets en raison de la déception profonde engendrée par les déconvenues précédentes : « We define innovation trauma as the inability to commit to a new innovation due to severe disappointment from previous innovation failures ». Pour les auteurs, le trauma post-échec prive les organisations de leur capacité à apprendre de leurs expériences malheureuses : « Innovators become gun shy after a failed innovation [...]. While common parlance suggests that 'you learn more from your failures than your successes', we unfortunately do not find this universally accurate when it comes to innovation in organizations ». Dans un article récent, Shepherd *et al.* (2014, p. 514-515) défendent la même idée : « Despite the opportunity to learn from failure, organizational members face a number of obstacles to doing so, including emotional interference [...]. Failure generates negative emotional reactions and negative emotions obstruct learning ». Il convient toutefois de remarquer que le rôle d'inhibiteur des émotions négatives (Shepherd *et Cardon*, 2009) tend à se réduire au fil du temps (Shepherd *et al.*, 2011) et a surtout été démontré en situation qualifiée d'innovation fermée par Chesbrough (2003). En effet, Charreire Petit *et al.* (2013) soulignent que la conduite d'un projet au sein d'un réseau dispersé d'acteurs diminue la charge affective individuelle en cas de déconvenue et rend

ainsi possible un apprentissage « malgré l'échec ».

Nous retiendrons toutefois qu'un événement critique – tel qu'un échec – peut faire naître des émotions fortes et créer, par là même, des marqueurs somatiques (Damasio, 1998) dans la mémoire d'une personne, qui vont orienter ses décisions futures (Coget *et al.*, 2009). Par extension des travaux de Damasio, on peut notamment penser qu'un individu va faire le lien entre, d'un côté, la situation d'échec d'un projet d'innovation et, de l'autre, la souffrance ressentie à cette occasion. Ce « marquage » fonctionne alors comme un signal d'alarme et peut le conduire à rejeter automatiquement certaines alternatives – en l'occurrence ici, le fait de lancer de nouveaux projets d'innovation risqués – lui paraissant proches de celles ayant donné lieu à un échec. Selon Coget *et al.* (2009), un seul événement majeur, source de vives émotions, suffit ainsi à inscrire durablement l'expérience émotionnelle dans la mémoire d'un individu (Brown *et Kulik*, 1977 ; Parrott *et Spackman*, 2000). Ces sentiments très forts, issus du passé, peuvent être facilement réactivés par une situation jugée similaire (Scherer, 1984). Dans la même veine, la théorie des événements affectifs prévoit que certaines expériences affectives ponctuelles peuvent avoir une influence directe sur le comportement des individus (Garcia-Prieto *et al.*, 2005).

En définitive, les émotions post-échec peuvent faire naître une certaine frilosité à l'égard des projets ultérieurs. Ne perdons toutefois pas de vue que l'apparition de ces émotions est étroitement dépendante d'un processus d'évaluation cognitive et d'appréciation de l'échec (Scherer *et Tran*, 2001 ; Dantzer, 2005). Selon le courant de

la psychologie cognitive, un individu placé dans une situation donnée, à un moment précis de son existence, va effectivement traiter l'information qu'il reçoit, en fonction de son expérience antérieure et de ses attentes (Rimé, 1997). En d'autres termes, en suivant cette perspective-là, on comprend qu'une évaluation cognitive « biaisée » d'un échec passé est de nature à affecter le ressenti d'un individu face à cette expérience-là. Dès lors, il paraît utile d'étudier le comportement post-échec des individus à travers le prisme des théories de la cognition.

### **3. L'impact d'un échec sur le comportement individuel : une lecture cognitive**

Pour les psychologues Tversky et Kahneman (1974), face à un choix complexe, les décideurs utilisent rarement des processus de résolution extensifs pour traiter les informations à leur disposition, car ils sont « cognitivement coûteux » (temps, énergie mentale, etc.). Le plus souvent, leurs comportements sont déterminés par des règles simplifiées, appelées démarches heuristiques. Ces raccourcis de raisonnement correspondent à des traitements automatiques rapides, peu conscients, fondés essentiellement sur la détection ou la mise en œuvre d'associations, qui sont de nature à créer des biais cognitifs. Ainsi, par exemple, la manière dont un problème est présenté à un individu influence ses préférences, ce qui ne serait pas le cas en situation de rationalité parfaite (Gollier *et al.*, 2003 ; Broihanne *et al.*, 2005 ; Coget *et al.*, 2009 ; L'Haridon et Paraschiv, 2009). De même, l'heuristique de représentativité (Tversky et Kahneman, 1979) signifie que les individus évaluent la probabilité d'un événement en essayant de

l'associer à une situation familière. Ce faisant, ils utilisent une règle erronée qualifiée de « loi des petits nombres » (Tversky et Kahneman, 1979 ; Broihanne *et al.*, 2005). Appliqués à notre problématique, de tels biais cognitifs peuvent très bien affecter le jugement d'un décideur et l'amener à craindre l'échec d'un nouveau projet s'il a connu, par le passé, une déconvenue en matière d'innovation.

Pourtant, selon March *et al.* (1991), les organisations sont en mesure d'apprendre à partir d'un événement unique et d'en tirer des lois de portée générale. En effet, pour les auteurs, représenter l'histoire d'une entreprise comme une séquence de petits échantillons ayant une occurrence unique occulte la richesse de l'expérience qui est contenue dans chaque événement, car chaque situation vécue est une histoire détaillée et non un point isolé. Le fait de repérer tous les aspects d'une expérience permet alors de modérer l'apparente pénurie de l'histoire. Ainsi, selon cette perspective, l'apprentissage est souvent plus riche dans le cours de l'action (e.g. conduite du projet) que si on considère ses conséquences ultimes (e.g. succès/échec dudit projet). Cela suppose toutefois que les individus soient suffisamment proches de l'action en question pour être en mesure de « vivre l'histoire richement » (p. 2), d'opérer « un examen attentif de ce qui s'est passé » (p. 2) et de croiser leurs points de vue avec « une diversité d'observateurs » (p. 6). Dès lors, en l'absence d'une telle « activité de *sensemaking* » (Shepherd *et al.*, 2014, p. 516), il est probable que les individus seront enclins à simplifier de façon excessive des situations complexes (March, 2010).

Arrègle et Powell (2009) notent, à ce sujet, que les raisonnements simplificateurs sont assez courants dans les prises de décisions des firmes et peuvent mener à des choix inconsistants tels que l'inaction, y compris lorsque la firme a la bonne information et la capacité d'agir. Morel (2002, p. 130) parle ainsi de « bricolage cognitif particulièrement rudimentaire » pour décrire le processus de prise de décision qui s'appuie, non pas sur un raisonnement analytique rigoureux, mais sur une succession de raccourcis mentaux, parfois assez grossiers, et ce même pour des individus très compétents dans leur domaine. Cela peut les conduire à des erreurs de compréhension ou de représentation d'un événement et donc, par la suite, à des « décisions absurdes ».

En l'état actuel, les travaux existants ne permettent finalement pas de trancher quant aux conséquences d'un échec sur le comportement ultérieur d'un individu. À titre d'exemple, les conclusions de Cyert et March (1963) ou Greve (2003) sur cette question se révèlent opposées à celles de Välikangas *et al.* (2009) ou Shepherd et Cardon (2009). Cela souligne l'intérêt de s'inscrire dans cet agenda de recherche et de prendre position dans ce débat. Le rapide tour d'horizon de la littérature effectué *supra* permet, en outre, d'identifier deux vides théoriques que nous tâcherons de combler dans cet article :

– Les auteurs, tels que Maidique et Zirger (1985), Lynn *et al.* (1996) ou Välikangas *et al.* (2009), ayant étudié des situations d'échecs, se sont intéressés, pour l'essentiel, à des contextes d'innovation fermée, dans des entreprises à très haute intensité d'innovation (Apple, Corning, General Electric, IBM, International Instruments, Marine Technology, Motorola, Sun Micro-

systems, etc.). Ils opèrent alors des raisonnements en termes de lignées de produits ou de trajectoire d'innovation. Que se passe-t-il lorsque les nouveaux projets sont moins fréquents (projets de plus grande ampleur, mais plus rares), très différents les uns des autres et voient le jour au sein de réseaux d'acteurs d'horizons divers ?

– La plupart des travaux sur les émotions post-échec, dans un contexte organisationnel, se focalisent sur les membres de l'équipe-projet et sur les top-managers (Shepherd et Cardon, 2009 ; Välikangas *et al.*, 2009 ; Shepherd *et al.*, 2011 ; 2014). Aucune attention n'est portée aux autres parties prenantes concernées par le projet, dont le pouvoir d'influence peut pourtant se révéler très important. Quelle peut être la réaction d'un acteur, ayant simplement assisté à un échec, lorsqu'on le consulte sur la pertinence d'un nouveau projet ?

Dans cette recherche, nous cherchons donc à répondre à la question suivante : « Quel impact l'échec d'un projet de grande ampleur peut-il avoir sur des individus aux plans cognitif et affectif, et dans quelle mesure cela peut-il affecter leur comportement ultérieur à l'égard d'un nouveau projet de la filière a priori différent ? ».

## II – ANALYSE EMPIRIQUE

Pour répondre à cette question, nous nous appuyons sur une étude de cas qualitative, longitudinale et rétrospective, dans la filière vitivinicole aquitaine. Plus précisément, notre recherche porte sur le lancement d'un projet innovant de Centre culturel et touristique du vin (CCTV) à Bordeaux dont l'ambition est de faire découvrir au public la culture du vin et de développer l'oénotourisme en Aquitaine. Ce projet bor-



delais, dont la mairie parle régulièrement depuis le milieu des années 1990, a été réactivé en 2008 et verra le jour en 2016<sup>3</sup>. Le choix de ce cas relève de l'exploration hybride (Charreire et Durieux, 2003). En effet, à l'origine, notre objectif était d'étudier la dynamique de capitalisation des connaissances entre les différents projets d'équipements culturels et touristiques autour du vin durant la période 1995-2016. Dès les premiers entretiens, l'échec d'un ancien projet bordelais – celui d'une Cité mondiale du vin et des spiritueux (CMVS), dans les années 1990 – est évoqué spontanément par nos répondants et ressort même, chez certains d'entre eux, comme un sujet de crispation. Cette évocation nous interpelle, car le concept de CMVS (un marché permanent du vin pour les professionnels) semblait *a priori* très éloigné de la mission du CCTV (un équipement culturel autour des civilisations du vin pour les touristes). Dans une démarche abductive, le matériau empirique recueilli nous conduit alors à réinterroger les connaissances théoriques initialement mobilisées (Charreire et Durieux, 2003). En effet, nous avons souligné *supra* que la plupart des travaux en management de l'innovation étudient des projets de la même « lignée » (Maidique et Zirger, 1985 ; Hatchuel *et al.*, 1998 ; Lynn *et al.*, 1996). Or, bien que les projets de CMVS et de CCTV ne relèvent pas d'une même « trajectoire d'innovation » (Ben Mahmoud-Jouini, 2004), il nous apparaît très vite que l'échec du CMVS a eu un impact majeur sur le développement du CCTV. Par « opportu-

nisme méthodique » (Girin, 1989), nous choisissons alors d'ajouter une nouvelle branche à notre programme de recherche. L'analyse empirique qui en découle s'appuie sur une « narration analytique » (Dumez et Jeunemaître, 2005) de l'échec de la Cité mondiale du vin et des spiritueux, puis de la création du Centre culturel et touristique du vin (pour des précisions sur la méthodologie voir l'encadré). Elle nous conduit ainsi à nous interroger sur les liens dans la durée – réels et perçus – entre ces deux projets à première vue distincts.

### 1. L'échec du projet de Cité mondiale du vin et des spiritueux

L'idée de créer une « Cité mondiale du vin et des spiritueux » naît à Bordeaux, à la fin des années 1970, dans le cadre du réaménagement d'un quartier historique devenu vétuste. Ce projet est le fruit des volontés conjuguées d'un architecte urbaniste emblématique de la ville (Michel Pétauud-Létang), des pouvoirs publics (CCI et mairie) et de promoteurs immobiliers. L'idée était de restructurer ce quartier en y réimplantant ce qui en avait fait sa richesse au XVIII<sup>e</sup> siècle : le commerce du vin, et de conforter ainsi Bordeaux dans sa position de capitale mondiale du vin. Après de nombreuses études de faisabilité, le concept est enfin précisé. Il s'agira d'un marché permanent des vins et spiritueux sur le modèle des « marts » américains (4 000 m<sup>2</sup> + 8 000 m<sup>2</sup> de bureaux). Ce lieu unique, exceptionnel au plan architectural (moderne, doté d'une flèche de 70 m de

3. Notons qu'en novembre 2012 le futur centre a été rebaptisé « Cité des civilisations du vin » (CCV). Toutefois, nous ne tenons pas compte de cette nouvelle appellation dans cet article, car nous nous centrons sur la lignée de projets qui a fait émerger la CCV.



---

 MÉTHODOLOGIE
 

---

Les données recueillies sur les deux projets, nous permettent de mener une investigation narrative approfondie (Langley, 1999 ; Dumez et Jeunemaître, 2005) :

– 11 entretiens semi-directifs ont été réalisés dans le cas du Centre culturel et touristique du vin (directeur du CCTV, responsable de la valorisation de la filière viticole et de l'œnotourisme à la ville de Bordeaux, directeur du cabinet du président de la communauté urbaine de Bordeaux, responsable du développement du tourisme international à la CCI de Bordeaux, directeur général du conseil interprofessionnel du vin de Bordeaux, président de l'Office de tourisme, directrice du comité régional du tourisme d'Aquitaine, etc.). Ces données ont été complétées par une collecte de données secondaires (une douzaine de rapports officiels, rédigés entre 1995 et 2008, sur les différents projets de centre culturel sur la vigne et le vin, et une vingtaine d'articles de presse parus depuis la réactivation du projet en 2008).

– Les 11 entretiens évoqués ont été mobilisés dans le cas de la Cité mondiale du vin et des spiritueux, car dans 8 d'entre eux le projet de CMVS a été abordé par nos répondants. Ces derniers n'ont pas été directement impliqués dans le projet en question, mais ils sont tous dans la filière vitivinicole et/ou dans l'économie locale depuis de nombreuses années et connaissent, de fait, les grands projets de Bordeaux autour de la vigne et du vin<sup>4</sup>. Là encore, nous avons complété ces données à travers la collecte d'articles de presse. Afin d'enrichir notre matériau empirique, nous avons aussi mobilisé deux mémoires de DEA et de DESS (Amalric, 1991 ; Panas, 1991), qui proposaient notamment, en annexes, des articles de presse de l'époque, non disponibles dans la base de données Factiva ou sur Internet.

Une grille permettant de comparer ces deux projets sur des critères objectifs a ensuite été construite. Les dimensions suivantes ont été retenues pour opérationnaliser ce travail : dates (initiation de l'idée/inauguration), temps de gestation, objectif-contenu, cible, impact concurrentiel, postulat de départ, budget, mode de financement, surface, soutien politique, implication du monde du vin et rôle dans le *business model*, architecture et localisation. Cela supposait, au préalable, de réaliser une analyse de contenu de nos données primaires et secondaires (Miles et Huberman, 2003). Celle-ci nous a également permis de mieux saisir la perception des différentes parties prenantes quant au lien entre la CMVS et le CCTV. Nous avons ainsi fait apparaître des « écarts » entre la *différence réelle* qu'il peut y avoir entre ces deux projets (telle qu'elle ressort de l'analyse des critères objectifs listés *supra*) et la *différence perçue* (telle qu'elle ressort de l'analyse des discours des professionnels du vin, relayés par nos répondants). Dès lors, ce travail de codage nous a permis de mieux comprendre l'impact de l'échec du projet de CMVS sur le développement du CCTV.

---

4. Il convient de rappeler, à ce sujet, que le milieu du vin, à Bordeaux, est souvent considéré, par les observateurs, comme « très fermé » (<http://www.larvf.com>, site Internet de *La Revue du vin de France*). Cela peut faire naître, chez certains professionnels du vin, un fort sentiment identitaire vis-à-vis de la filière vitivinicole aquitaine.

haut et de façades en verre, etc.) offrira aux professionnels du vin du monde entier des espaces privés (stands), loués à l'année, pour recevoir leurs clients et présenter leurs vins<sup>5</sup>. Des conférences et animations seront également prévues pour garantir un flot continu de visiteurs professionnels et développer le volume d'affaires. La CMVS s'est imposée comme un projet ambitieux pour la ville de Bordeaux, mais entièrement financé sur fonds privés (91,5 millions d'euros). Cependant, en 1988, lorsque le promoteur parisien SARI-SEERI débute la commercialisation des espaces locatifs, il se heurte à de réelles difficultés et ce en dépit d'une campagne de communication très active menée dans le monde entier.

Les difficultés sont telles que l'équipe dirigeante de la SARI est plusieurs fois remerciée (3 cadres se succèdent en un mois en 1991) et que la stratégie commerciale s'ajuste par une baisse drastique des prix de location. Mais ces efforts seront insuffisants et, en 1991, lors de l'inauguration de la CMVS, seul 35 % des stands seront loués aux professionnels.

Force est de constater que les professionnels du vin n'ont pas adhéré au concept et ne sont pas venus installer leurs locaux dans la cité. Plus précisément, l'absence d'engagement des professionnels bordelais semble avoir jeté un discrédit sur l'utilité même du concept aux yeux des marchands étrangers. Au-delà de l'échec commercial, la CMVS suscite beaucoup d'hostilité de la part des professionnels à qui elle était destinée, qui y voient une véritable provocation, comme

en témoignent les articles de presse publiés à cette époque.

« Lorsqu'ils voient le projet de Cité mondiale du vin s'édifier au cœur du quartier des Chartrons, ils crient à la provocation. « C'est un cheval de Troie », lâche une des figures de la place. » (*Le Point*, 3 juillet 1989).

« [Ndlr évoquant les difficultés à commercialiser les espaces] Le milieu viticole bordelais [qui] a souvent considéré la Cité mondiale avec suspicion, voire alacrité, se régale de ces nouveaux avatars. » (*Sud Ouest*, 21 février 1991).

La presse locale fait état de ces problèmes et n'hésite pas à évoquer durement l'échec de la cité mondiale des vins et spiritueux. Les journalistes parlent ainsi de « bourde monumentale », de « faillite du concept », de « gouffre financier », d'« échec retentissant », de « ratage » ou encore de « fiasco total », etc. Plusieurs raisons apparaissent *a posteriori* pour expliquer cette déconvenue. La première est intrinsèque au projet. En effet les producteurs, négociants, courtiers, première cible de la CMVS, préfèrent présenter leurs produits dans le contexte du terroir qui les a fait naître, plutôt que dans un centre urbain. Par ailleurs, la CMVS se voulait être une vitrine pour les vins du monde entier comme le précise un de ses promoteurs : « Notre ambition est de réussir aussi bien que Vinexpo<sup>6</sup>. Pour cela il nous faut un maximum de sociétés étrangères, ce qui servira l'image de Bordeaux. » (*Sud Ouest*, 21 juin 1991). Or la présence de ces multinationales étran-

5. Le dispositif était aussi complété par une salle de dégustation, un hôtel trois étoiles, un centre de congrès en sous-sol, des salons et 1 200 places de parking.

6. Vinexpo est un salon international du vin et des spiritueux réservé aux professionnels, qui se tient tout les deux ans au mois de juin.

gères a attisé les inquiétudes des bordelais et renforce le sentiment que la CMVS est une opération immobilière orchestrée « par Paris ». Ces réticences tendent à montrer que les professionnels n'ont pas été associés, en amont, à la définition et à la validation du projet de Cité mondiale du vin et des spiritueux. « C'est une entité qu'on ne connaît pas, une excroissance qui pousse à côté de nous », notait, par exemple, un acheteur dans une maison de vin bordelaise, quelques mois avant l'inauguration (*L'Express*, 7 mars 1991). La seconde raison de l'échec du projet serait davantage contextuelle. En effet, il semble que le soutien des pouvoirs publics dans la commercialisation a tardé (les pouvoirs publics ne communiquent sur le projet qu'à compter de 1989), créant ainsi un sentiment de suspicion à l'égard du projet. Suspicion renforcée par le temps de gestation très long du projet (plus de 10 ans), dû aux hésitations des pouvoirs publics et à des problèmes techniques de construction. La longueur du processus d'émergence a donné lieu à des incertitudes et à de nombreuses rumeurs sur le non-aboutissement du projet. Parallèlement, d'autres projets parisiens similaires dans leur finalité ont vu le jour dans les années 1990 – Bercy Expo et Rectance de Roissy – créant ainsi une concurrence directe et indirecte (possible comparaison des prix) à la CMVS. En définitive, le projet de « premier centre d'affaires international » de la filière vin

et spiritueux s'est révélé être un véritable échec. Les professionnels bordelais ont littéralement boycotté ce centre d'affaires et s'y sont fermement opposés (« La Cité s'est décidée sans eux, la Cité se fera sans eux », rapporte Panas, 1991, p. 49). En 1995 le concept de marché permanent sera définitivement abandonné et la Cité mondiale du vin et des spiritueux est rebaptisée « Cité mondiale » (complexe réunissant des bureaux, hôtels, salles de congrès, banques, restaurants, etc.). Depuis que le thème du vin a été abandonné le centre d'affaires connaît d'ailleurs un vrai succès. Ce rappel historique des faits permet non seulement d'établir les facteurs explicatifs de cet échec mais, au-delà, pose le contexte traumatisant<sup>7</sup> dans lequel ce projet s'est achevé. En n'associant pas les producteurs de vin au projet qui les concernait, les porteurs ont rompu avec les codes de conduite et les règles à suivre de cette profession. C'est ce que rappelle Panas (1991, p. 52) dans son analyse : « le ressentiment exprimé vis-à-vis de la cité est la conséquence de l'impression d'usurpation que les négociants ont ressenti ». L'échec de la CMVS a donc « marqué les esprits, même inconsciemment » (comme le note un de nos répondants) et cela tient à plusieurs facteurs<sup>8</sup> :

- La CMVS s'inscrit dans un milieu vitivinicole où les projets collaboratifs sont rares, celui-ci était donc particulièrement visible.
- Il s'agissait d'un projet de grande ampleur eu égard aux investissements réalisés et qui

7. La notion de « traumatisme » ne doit pas être entendue ici au sens du langage courant, c'est-à-dire d'un « violent choc émotionnel » (<http://www.linternaute.com/>). Elle renvoie plutôt à l'idée selon laquelle les individus sont durablement marqués, au plan psychologique, par un événement, y compris de façon inconsciente. On peut parler, dans ce cas-là, d'un marquage somatique dans la mémoire individuelle (Damasio, 1998).

8. Au plan méthodologique, le traumatisme se révèle de plusieurs manières : réactions épidermiques de certains répondants à l'évocation de la CMVS, verbatims de plusieurs répondants (e.g. deux chefs de projet), vocable de la presse à l'époque (« bourde », « faillite », « fiasco », etc.), climat retranscrit dans les mémoires de Master, identification de faits de nature à provoquer un ressentiment négatif (ex. : exclusion), etc.

a bénéficié d'une large communication au plan international puis national (14 événements de grande ampleur réalisés durant l'année 1990/1991 dans différentes villes du monde, couverture médiatique par la presse locale, publicité réalisée dans les magazines professionnels, etc.). La CMVS était donc très attendue au plan national.

– Les professionnels du vin bordelais, qui contribuaient déjà financièrement à l'interprofession (*via* le conseil interprofessionnel du Vin de Bordeaux) n'ont pas perçu la légitimité de ce qu'ils ont considéré être un nouveau tour de table financier.

– Le ressentiment des professionnels est fort. Ils se sont sentis, tout à la fois, exclus (par une société parisienne) de la conduite d'un projet impliquant « leur » filière vitivinicole aquitaine, dupés par un projet présenté comme moteur pour ce secteur et qui n'a pas fonctionné et trahis par la vitrine que l'on proposait ainsi à leurs concurrents du monde entier.

– Enfin, la CMVS était présentée comme un geste architectural fort qui a nécessité la destruction de façades du XVIII<sup>e</sup> et suscité de vives réactions au-delà du monde du vin. « Le monde du vin, à Bordeaux, n'a pas l'habitude [qu'il y ait] de grands projets. Il y a eu Vinexpo et il y a "Bordeaux fête le vin"<sup>9</sup>. Le reste, c'est assez anecdotique ! Des initiatives collaboratives, on ne peut pas dire qu'il y en ait beaucoup ! Celle-là a essayé de voir le jour [...]. C'est un projet qui a échoué et, au final, comme il y a quand même très peu de projets de ce type-là, le fait qu'il échoue fait que, du coup, ça devient quelque chose d'un peu marquant ! »

« Il y a des éléments objectifs derrière ce traumatisme. Les éléments objectifs, c'est que, commercialement parlant, il est apparu comme une très mauvaise idée [...] de mettre en face (presque dans le même couloir) des gens qui sont censés être là pour un objectif commun, mais qui en réalité sont dans un système concurrentiel [...]. Traumatisme parce que, quand même, les conséquences étaient lourdes. C'est des gros investissements ! Traumatisme également parce que la dimension architecturale est apparue également comme un échec [...]. Traumatisme parce que erreur aussi sur la vision "qu'est-ce qu'on fait de cette ville sur le plan urbain ?" [...]. [Les gens] n'étaient pas préparés à cette architecture et à faire un trou pareil et une saillie pareille dans le quartier des Chartrons ! »

## 2. Le développement du projet de Centre culturel et touristique du vin

Quelques années après l'ouverture officielle et l'échec de la CMVS, le quartier des Chartrons est, à nouveau, objet de polémiques. En effet, dans le cadre du réaménagement du quartier, une importante partie du patrimoine du XVIII<sup>e</sup> est menacée de disparition. Un collectif de passionnés du patrimoine s'associe alors, en 1995, autour de « Bordeaux, rivières et vins » (association 1901) pour défendre la sauvegarde des chais de Luze. Dans son manifeste, l'association interpelle la future municipale à travers une question : « Bordeaux : que fais-tu de ton patrimoine ? » Plutôt que de détruire ces chais, elle propose de les utiliser pour y construire un centre culturel dédié aux vins de Bordeaux, à destination

9. Il s'agit d'un événement, créé en 2006, qui se déroule tous les deux ans sur les quais de la Garonne et qui permet de découvrir les vins de Bordeaux et d'Aquitaine.

du grand public. Dans cette perspective, l'association confie très vite (juillet 1995) ce dossier à un ingénieur culturel, chargé de réaliser une étude de faisabilité. À cette époque, Bordeaux est en train de tourner une page importante de son histoire politique, avec les deux premiers mandats de maire d'Alain Juppé (1995-2004), qui soutient immédiatement ce projet de Centre culturel et touristique du vin (CCTV). L'objectif était alors de proposer « un établissement d'envergure qui puisse contribuer à l'augmentation de l'offre touristique tout en confirmant son image de capitale mondiale du vin » (rapport de l'ingénieur culturel, octobre 1998). L'ambition de ce projet est résolument culturelle de par son lien au vin et son rapport au contexte historique (projet ancré dans la restructuration urbaine). Malheureusement, ce dernier ne parvient pas à se concrétiser, faute notamment de portage financier et d'exploitant chargé de gérer l'équipement. Mais l'intérêt même d'un équipement culturel sur le vin à Bordeaux n'est jamais remis en question par la municipalité. Reste que, douze ans après les premières études de faisabilité, le projet est à l'arrêt.

Ce n'est qu'en 2008 que le projet va refaire surface et prendre une nouvelle tournure sous l'impulsion de nombreux facteurs. Alors que le maire entame son quatrième mandat, que Bordeaux élabore un dossier pour concourir au titre de « capitale européenne de la culture 2013 », que la viticulture subit de plein fouet la crise et exige une mobilisation des pouvoirs publics, la nécessité de construire cet équipement culturel dédié au vin se fait sentir. Ce projet innovant devient alors l'un des pivots de l'attractivité touristique de Bordeaux et de sa région, une manière de drainer les touristes vers

les châteaux et donc de déployer l'œnotourisme. L'ancienne équipe en charge de ce projet disparaît et une nouvelle structure est constituée, sous l'impulsion de la conseillère municipale de la ville de Bordeaux, en charge de la valorisation de la filière viticole et de l'œnotourisme. Cette dernière est une professionnelle du vin, qui a notamment été présidente de l'union des grands crus de Bordeaux (un « club » très influent qui réunit 130 des plus grands châteaux bordelais). Sa présence dans ce dossier permet, de par son réseau professionnel, d'associer étroitement le monde du vin. Pour concrétiser le projet, elle fait appel, en 2009, à un nouvel ingénieur culturel, autrefois directeur opérationnel du Futuroscope de Poitiers. Un autre emplacement est rapidement décidé pour l'équipement, à l'extrémité nord des quais rénovés, et non plus dans l'hypercentre de Bordeaux (entre-temps, le quartier des Chartrons s'est construit). En outre, le projet devient encore plus ambitieux et bénéficie du soutien politique et financier de la mairie de Bordeaux (« Je ne veux pas d'un musée riquiqui avec trois barriques et trois pressoirs. », déclarera le maire à *Sud Ouest*, le 28 septembre 2010), avec un budget quasiment multiplié par dix par rapport aux premières études et un geste architectural très novateur et audacieux (dont la forme évoque le mouvement du vin qui tourne dans le verre). Par ailleurs, les moyens multimédias de la scénographie moderne sont mis à disposition du récit de « la civilisation » du vin en général et pas uniquement des vins de Bordeaux. L'objectif est finalement de faire du CCTV « la » référence mondiale, à l'image des vins de Bordeaux. Plus de douze ans après les premières réflexions sur le sujet, l'équipe en charge de ce projet obtient finalement

l'adhésion des professionnels du vin et de l'ensemble des collectivités locales<sup>10</sup>.

Le Centre culturel et touristique du vin devrait être inauguré en 2016, sur une surface de 10 000 m<sup>2</sup>, pour un budget total de 63 millions d'euros, financé par des fonds publics, privés et européens. À ce moment-là, la ville de Bordeaux disposera enfin d'un lieu emblématique dédié au vin – une « cathédrale du vin » – qui prévoit d'accueillir 425 000 visiteurs par an.

### 3. Quels liens entre les deux projets ?

L'investigation narrative autour des projets de Cité mondiale du vin et des spiritueux, d'une part, et de Centre culturel et touristique du vin, d'autre part, permet de comparer ces deux équipements sur un certain nombre de critères objectifs (cf. tableau 1). L'analyse du tableau 1 fait ressortir que les projets de CMVS et de CCTV sont des concepts distincts aux enjeux et aux positionnements très différents. Seuls le produit autour duquel le concept est bâti (en l'occurrence, le vin) et le postulat de départ (Bordeaux, capitale mondiale du vin) sont similaires. Dans les deux cas, on peut également considérer qu'on a affaire à des projets de grande ampleur à l'échelle de Bordeaux, même si le budget de la Cité mondiale du vin et des spiritueux est 45 % plus élevé que celui du Centre culturel et touristique du Vin. Pour le reste, tout oppose le centre d'affaires à destination des professionnels, inauguré en 1991, et le centre culturel à destination du grand public, qui verra le jour en 2016. Ceci est d'ailleurs confirmé par nos différents répondants :

– « Ça n'a strictement rien à voir ! [...]. La Cité mondiale du vin, c'est un projet qui n'a aucun rapport avec [le CCTV] ! La Cité mondiale du vin, c'était l'idée de réunir, dans un lieu unique, des professionnels du vin qui installeraient leurs bureaux. En particulier des gens du négoce [...]. Jamais la Cité mondiale du vin n'a eu pour vocation d'accueillir du public, de présenter le vin et tout ça. »

– « Le projet de la Cité mondiale n'avait rien à voir avec le projet que nous avons [...]. La Cité mondiale, ça a été un projet porté par un promoteur immobilier, qui a eu cette idée de créer quelque chose sur la thématique vin [...]. Son idée, c'était de faire un Vinexpo permanent, c'est-à-dire qu'il y ait des vins du monde entier qui soient vendus dans un seul lieu. Mais l'idée de départ, c'était vraiment un projet immobilier, c'est-à-dire rentabiliser un ensemble de bureaux [...]. Pour moi, c'est un projet qui n'a absolument rien à voir ! Mais vraiment ! Ni dans sa thématique, ni dans sa structure, ni dans ses objectifs. Non, non, dans rien du tout ! »

D'ailleurs, les médias ne font aucune confusion entre ces deux projets et n'établissent aucun parallèle. Ainsi, parmi les 459 articles de presse sur le CCTV disponibles sur Factiva, un seul fait brièvement référence à la CMVS mais pour souligner qu'il n'y a aucun lien objectif entre les deux projets. En fait, seul « l'homme de la rue » (Morel, 2002) – moins bien informé que les journalistes – se livre, très ponctuellement, à une comparaison entre la CMVS et le CCTV, notamment sur les forums internet,

10. À l'exception toutefois du conseil général qui motive son refus de participer au projet par la nature « somptuaire » de ce dernier.

**Tableau 1** – Comparaison CMVS vs. CCTV

		CMVS	CCTV <sup>11</sup>
<b>Ambition des projets</b>	Objectif – Contenu	Centre d'affaires ayant pour objet la création d'un marché permanent du vin	Centre culturel et touristique ayant pour objet la civilisation mondiale du vin
	Orientation	Économique (projet immobilier axé sur le commerce du vin)	Culturelle et économique (tourisme autour de la vigne et du vin)
	Cible	Professionnels du vin français et étrangers (étrangers 68 %/français 32 %)	Grand public français et étranger (touristes 70 %/locaux 30 %)
	Postulat de départ	Bordeaux, capitale mondiale du vin	Bordeaux, capitale mondiale du vin
	Impact sur la dynamique concurrentielle vins de Bordeaux vs. vins étrangers	La concurrence avec les NPP est institutionnalisée (la Cité offre une vitrine aux vins étrangers)	L'équipement est une plateforme touristique vers la visite des vignobles et châteaux bordelais (« hub » viticole)
<b>Montage des projets</b>	Principal porteur du projet	Société de promotion immobilière parisienne, la SARI-SEERI	Ville de Bordeaux
	Chef de projet	Architecte urbaniste	Ingénieur culturel
	Temps de gestation	10 ans (1981-1991)	21 ans (1995-2016)
	Budget	91,5 M€	63 M€
	Financement	Privé (promoteur immobilier)	Public/privé (20 % de la ville de Bordeaux)
	Surface	4 000 m <sup>2</sup> de marché permanent et 8 000 m <sup>2</sup> de bureaux	10 000 m <sup>2</sup>
	Architecture	Édifice en verre, qui rompt avec le style classique de la ville	Forme unique, venant rappeler le mouvement du vin dans le verre
	Localisation	Quartier historique des Chartrons, où se fit pendant deux siècles l'essentiel du négoce du vin (dans le centre-ville de Bordeaux)	Aux pieds du nouveau pont Chaban-Delmas (2013), au design très moderne (dans le nord de Bordeaux)
<b>Parties prenantes</b>	Soutien politique	Ce projet s'est développé en marge des agendas politiques, même si les collectivités locales l'ont soutenu timidement (pas de communication avant 89)	Le maire de Bordeaux, Alain Juppé, a décidé de faire de ce projet une priorité politique (communication régulière sur le sujet)
	Implication du monde du vin	Le projet a été monté sans associer les professionnels du vin à Bordeaux	Les professionnels du vin sont impliqués dans la conduite du projet, après l'avoir longtemps rejeté (jusqu'en 2008-09).
	Rôle des professionnels du vin dans le « business model »	Le projet ne fonctionne que si les professionnels louent/achètent des bureaux à la CMVS	Les professionnels soutiennent financièrement le projet via l'interprofession (CIVB) et le mécénat (volontariat)

11. Les caractéristiques évoquées ici, pour le CCTV, sont celles du projet actuel.



sur des blogs personnels ou lors des conseils de quartier.

« Je me demande si il y a une vraie utilité de créer un tel pôle sachant le flop de la Cité mondiale du vin. » (forum Internet de *Sud Ouest*).

« Un riverain s'est interrogé sur les risques de flop, à l'image de la Cité mondiale du vin. » (compte rendu, par la ville de Bordeaux, d'un conseil de quartier d'octobre, 2011).

De façon plus surprenante, l'échec passé de la CMVS a également été systématiquement cité par les professionnels du vin, auprès des chefs de projets (tant au milieu des années 1990 qu'à la fin des années 2000), lorsque ces derniers présentaient leur projet de centre culturel du vin, comme en témoignent les verbatims suivants :

« [À l'époque, il y a un point] qui m'est rappelé sans arrêt [...] c'est que la Cité mondiale du vin a été un échec [et qu'il] ne faut pas retomber sur les démons de la Cité Mondiale du vin. [C'était] le grand échec qui nous était mis au-dessus de la tête, en permanence [quand on parlait du] projet du centre culturel du vin [...]. Le problème des échecs, [c'est] qu'ils traumatisent au-delà de leur signification [...]. Chaque fois où je suis venue en essayant d'expliquer le projet, avant même de comprendre ce que pouvait être le projet, la première remarque qui m'était faite [c'était] : « Ah, mais vous n'allez pas recommencer la Cité mondiale du vin ! Vous savez que c'est un échec ? ». [...] [Il y a] un traumatisme très, très fort qui est : « On nous a collé cette verrue qui a loupé. Il ne s'agirait pas d'en refaire une deuxième ! ». Donc, comme tout ce qui est de cet ordre-là, on est au-delà de ce qui est rationnel, si vous voulez [...]. Le premier contact c'était de l'ordre de

l'épidermique [...]. Cette expérience a été très paralysante pour la suite [...]. Dans la construction du Centre culturel du vin, c'était quelque chose qui a freiné [...]. Dès qu'on arrivait à une réunion pour présenter le projet [...] les seules questions qu'on me posait c'était [sur] la Cité mondiale du vin. C'était permanent ! Et ça a duré... » (chef de projet n° 1, 1995-2008).

« La Cité mondiale, je la cite, parce que, moi, elle m'a pollué. Parce qu'on a mis très longtemps à faire comprendre que la Cité mondiale était un Vinexpo permanent. Donc un projet Business to Business économique, alors que nous on construisait un projet touristique culturel. On ne parle pas de la même chose quoi ! Rien à voir ! Mais ça a été [insistant]... [...]. Il y avait un peu confusion avec ce qu'on pouvait faire nous. Donc ça, ça a été une grande mise en garde : [...] "Attention à la Cité mondiale du vin !" [...]. *A priori* les gens à qui on a affaire sont des gens plutôt intelligents. Donc je pense que la part des choses aurait dû être faite. Et, au début, effectivement, il y a ceux qui ne l'ont pas faite et qui l'ont un peu colporté [...]. On a répété un paquet de fois [qu'on parle de deux choses qui n'ont rien à voir] ! » (chef de projet n° 2, 2009-2016).

Pour les producteurs et les négociants du Bordelais, la déconvenue cuisante de la Cité mondiale du vin est effectivement source d'inquiétude et de scepticisme quant à la pertinence d'un nouveau projet lié au vin. Les verbatims, ci-dessus, illustrent ainsi la frilosité post-échec durable des professionnels du vin, alors même que l'équipement qui leur est présenté est – nous venons de le voir – radicalement différent. Une telle attitude souligne la difficulté à accueillir favorablement l'innovation dans une filière très traditionnelle. En creux, elle met aussi

en exerçant les réticences des professionnels du vin à participer, une nouvelle fois, au tour de table financier d'un projet vitivinicole à grande échelle à Bordeaux.

Il semble par ailleurs que l'amalgame entre la CMVS et le CCTV soit aussi le fait de personnalités politiques, en l'occurrence opposées au projet de centre culturel. C'est le cas notamment du conseil général de la Gironde, seule collectivité locale à ne pas financer le projet : « Le Centre culturel du vin [...] n'est jamais qu'une opération architecturale et patrimoniale comme autrefois la Cité mondiale du vin qui des Chartrons, dont on sait ce qu'elle est devenue », note ainsi le vice-président du conseil général (*Sud Ouest*, 19 novembre 2010). « [Le projet de centre culturel et touristique du vin est] ambitieux [...]. Pour certains d'entre nous nous avons un peu le goût amer du souvenir de la Cité mondiale du vin qui était aussi un projet ambitieux, mais qui n'a pas su tenir dans le temps », faisait aussi remarquer une élue socialiste au maire UMP de Bordeaux, le 27 septembre 2010<sup>12</sup>. D'une façon générale, la Cité mondiale du vin et des spiritueux est devenue un « exemple de ce qu'il ne faut pas [faire] », pour reprendre les propos d'un homme politique bordelais, chef de file de l'opposition. L'amalgame est ici entretenu à des fins de jeu politique.

Si ces deux projets n'ont rien à voir dans leurs modalités et dans leurs finalités, il n'en demeure pas moins que des éléments contextuels ont pu favoriser la confusion réalisée. En effet, comme schématisé ci-après (cf. figure 1), le projet de centre

culturel du vin prend place dans le contexte d'échec et de polémique de la cité mondiale. De plus, la première version du projet de centre culturel du vin est née de la même volonté de préservation et réaménagement du quartier des Chartrons. Ces éléments contextuels sont sans doute des éléments facilitateurs de la confusion entre ces deux projets pourtant différents.

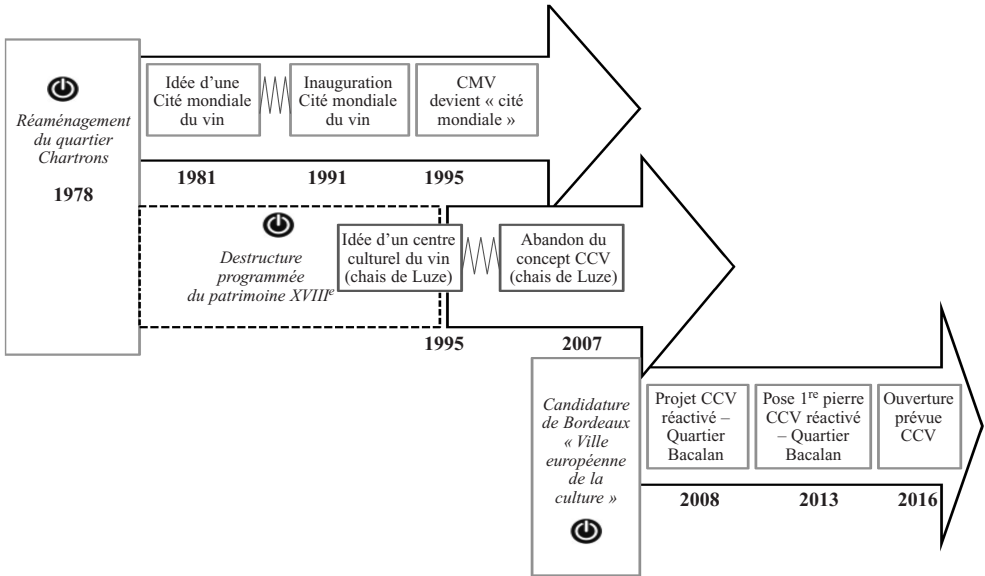
En définitive, nous retiendrons deux idées fortes de notre analyse empirique :

– L'échec de la Cité mondiale du vin et des spiritueux, lié notamment à l'absence préalable de consultation des professionnels du vin, a provoqué un véritable « traumatisme » au sein d'une filière vitivinicole bordelaise très fermée et peu habituée à voir émerger des projets innovants. Pour autant, il apparaît qu'en raison justement de son exclusion de la conduite du projet, « le monde du vin » n'a pas une connaissance très approfondie de cette expérience-là.

– Cet échec de grande ampleur a pesé, par la suite, y compris longtemps après, dans le développement du Centre culturel et touristique du vin, alors même que ces deux équipements d'envergure n'ont *a priori* pas d'autres points communs que d'être des « projets collaboratifs liés au vin, qui sortent de l'ordinaire ». Cet échec a pesé dans la difficulté de faire adhérer les professionnels à ce projet, et a sans doute, par effet de rebond, affecté la longueur de son processus d'émergence. Autrement dit, s'il n'y a pas de liens *objectifs* entre les deux projets, il y a en revanche – pour les professionnels du vin, à nouveau sollicités financièrement – des liens *subjectifs* forts,

12. « Sur la Cité mondiale, vraiment je voudrais insister sur le fait que ça n'a strictement rien à voir. La Cité mondiale était destinée aux professionnels du vin, là notre cible c'est le grand public, donc c'est vraiment quelque chose de tout à fait différent. », réagit ce jour-là Alain Juppé ([www.bordeaux.fr](http://www.bordeaux.fr)).

**Figure 1** – Frise chronologique des projets innovants



en raison de la vive émotion suscitée par l'échec de la CMVS et du manque d'informations sur ce projet.

**III – DISCUSSION**

Suite au choc psychologique provoqué par l'échec de la Cité mondiale du vin et des spiritueux, les professionnels bordelais du vin sont devenus méfiants face aux nouvelles idées proposées en matière de projets collaboratifs dédiés à soutenir la filière. Une telle observation nous permet d'établir que l'échec d'un projet de grande ampleur peut avoir des conséquences durables sur l'attitude ultérieure des acteurs en matière d'innovation, y compris sur des projets en dehors de la « lignée » ou de la « trajectoire » initiale (Maidique et Zirger, 1985 ; Hatchuel *et al.*, 1998 ; Lynn *et al.*, 1996 ; Ben Mahmoud-Jouini, 2004). L'étude nous

suggère aussi qu'il existe des conditions qui favorisent cette confusion entre projets appartenant à des lignées d'innovation différentes.

À l'instar de Välikangas *et al.* (2009), nous pouvons ainsi parler de véritable traumatisme post-échec, laissant des traces sur les plans affectif, cognitif et conatif (Rosenberg et Hovland, 1960). Plus précisément, en transposant le vocabulaire utilisé par Charreire (2003), il apparaît que le trauma d'innovation n'est pas forcément « centré sur le projet » d'origine. Au contraire, il peut « migrer à distance du projet » et avoir des conséquences sur un nouveau projet, que celui-ci ait – ou non – un lien fort avec le projet ayant échoué. Les individus ayant connu une expérience émotionnelle marquante d'échec (Coget *et al.*, 2009) peuvent ainsi développer un état d'esprit général négatif face à la nou-

veauté, c'est-à-dire une faible prédisposition à accueillir favorablement de nouveaux projets. Ils ont effectivement tendance à surestimer la probabilité de survenance d'un nouvel échec. Sur ce point, il convient de souligner, à la lumière de nos résultats empiriques, qu'un individu peut tout à fait être traumatisé par l'échec d'un projet, sans pour autant que ledit projet ait été, pour lui, un objet d'investissement affectif (Dubouloy, 2005). Autrement dit, le trauma d'innovation, traditionnellement attribué aux porteurs de projets dans la littérature (Välikangas *et al.*, 2009), peut parfaitement concerner des parties prenantes très faiblement impliquées dans le projet (en l'occurrence ici les professionnels de la filière vin). En écho à Charreire Petit *et al.* (2013), nous montrons aussi que le rôle inhibiteur des émotions négatives peut également s'observer dans un contexte qualifié d'innovation ouverte par Chesbrough (2003).

En définitive, nous établissons ici que l'échec d'un projet de grande ampleur peut avoir un impact durable 1) sur des projets de nature très différente (ou, en tous cas, ayant un lien très faible) et 2) sur des individus faiblement impliqués dans le projet initial. L'idée d'un « apprentissage émotionnel à distance de l'échec », qui en découle, constitue le résultat principal de cette recherche. Il fait écho au récit sur l'aérotrain de Sfez (1972, p. 380-381), selon lequel des projets différents peuvent avoir « été affectés par contagion dans l'échec », auquel cas « l'investissement affectif » dans les projets en question devient extrêmement difficile pour les acteurs. D'une façon générale, Sfez (1972, p. 379) évoque un « réinvestissement douloureux et impossible dans de nombreuses décisions politico-administratives ». Plus exactement, l'auteur note, à

l'époque, qu'il s'agit là d'une « hypothèse séduisante dont il faut tracer les contours, les limites, les conditions d'exercice », ce qui semble justement avoir été fait à travers la présente recherche.

L'idée d'un « apprentissage émotionnel à distance de l'échec » permet, en outre, de discuter de plusieurs résultats théoriques complémentaires. Tout d'abord, à l'issue de cette étude, on peut émettre l'hypothèse selon laquelle les raccourcis mentaux des individus (Tversky et Kahneman, 1974) peuvent être appréhendés comme un éclairage permettant de mieux comprendre l'émergence du phénomène d'apprentissage émotionnel à distance de l'échec. La démarche heuristique des individus conduit notamment à ce que des liens faibles entre les projets soient perçus – à tort – comme des liens forts. Il semble notamment que la proximité dans le temps entre les deux projets ait favorisé les simplifications cognitives. La littérature parle, dans ce cas là, d'un effet d'accessibilité mentale. Sur ce point, rappelons effectivement que le concept de marché permanent est abandonné en 1995, l'année même où sont lancées les premières études de faisabilité sur le Centre culturel et touristique du vin. Toutefois, le fait que les réactions des professionnels soient exactement les mêmes, en 2008, lors de la relance du projet par la ville de Bordeaux, souligne l'impact durable d'un échec dans la représentation et le jugement intuitif des individus. Le caractère continu du traumatisme contredit d'ailleurs les travaux de Shepherd et Cardon (2009), selon lesquels le choc émotionnel s'amenuise au fil du temps. Pour ce qui a trait aux heuristiques, nous sommes également en mesure de confirmer que la manière dont un nouveau projet est présenté

aux individus influe, de façon très nette, sur leurs préférences. En effet, on observe ici que des caractéristiques mineures, communes aux deux projets – telles que le postulat de départ, relatif à la notoriété mondiale des vins de Bordeaux – ont eu un impact décisif sur la représentation des professionnels. Les individus se forment donc une représentation symbolique de l'échec (projet de grande ampleur, équipement lié au vin, postulat de notoriété mondiale du vignoble bordelais, geste architectural, etc.), qui biaise leur perception future et les conduit à effectuer des raisonnements très simplifiés – voire simplistes – au point d'ignorer les critères de comparaison *a priori* les plus pertinents d'un point de vue rationnel, tels que le contenu, la cible ou encore les enjeux stratégiques des projets (Slovic et Lichtenstein, 1968 ; Gollier *et al.*, 2003). En définitive, la réticence initiale des professionnels face au second projet s'explique par l'heuristique de représentativité (Tversky et Kahneman, 1974), qui repose sur le fait que les individus n'ont retenu que des éléments très parcellaires et faiblement représentatifs du premier projet ayant échoué. De telles conclusions peuvent être rapprochées de l'un des points clefs du raisonnement de Morel (2002, p. 145), à savoir que des professionnels très compétents dans leur domaine sont susceptibles d'avoir des « schémas intuitifs et perceptifs enfantins » et de raisonner comme « l'homme de la rue »<sup>13</sup>.

Cette recherche permet justement de formuler une hypothèse susceptible d'expliquer pourquoi les professionnels qualifiés

et le grand public peuvent être amenés à raisonner de la même manière. En l'occurrence, nous suggérons que cela tient à l'absence d'implication du monde du vin dans le premier projet. En effet, il apparaît qu'une très faible participation au projet, couplé à un manque de communication des porteurs du projet, entraînent un manque d'informations. Le fait de rester en périphérie de l'action a effectivement empêché les professionnels de « vivre l'expérience richement », au sens de March *et al.* (1991, p. 2). De plus, les professionnels n'ont jamais cherché à participer à une quelconque réflexion collective post-échec dans une logique de *sensemaking* (Shepherd *et al.*, 2014), utile à la filière vitivinicole. En l'absence d'un historique détaillé et d'un examen attentif de l'échec, « le monde du vin » a finalement une vision extrêmement simplifiée d'une situation complexe (March *et al.*, 1991 ; March, 2010).

Leur méconnaissance du projet conduit donc les individus à opérer des simplifications cognitives (March, 2010), si bien que l'on n'observe pas ici de relégitimation d'un second projet de grande ampleur dans la filière vin, pourtant très différent du premier. Ainsi, le second projet (CCTV) est hâtivement assimilé au premier (CMVS) et, dès lors, considéré comme nuisible pour la filière vitivinicole. En effet, la représentation superficielle du projet de CMVS, qui résulte de l'absence de réflexion riche autour de l'échec (March *et al.*, 1991), a conduit les professionnels à des raccourcis mentaux, tels que le fait d'établir un parallèle entre des projets n'ayant objecti-

13. Les verbatims présentés dans la partie empirique montrent effectivement que les raccourcis mentaux des professionnels du vin sont exactement les mêmes que ceux du grand public s'exprimant lors des conseils de quartier, sur les forums Internet ou dans le cadre de blogs personnels.

vement aucun lien de premier ordre entre eux. Une telle irrationalité peut, par ailleurs, être renforcée lorsque l'existence de quelques « marqueurs » communs, de second ordre, entre les projets est récupérée à des fins stratégiques par les opposants au nouveau projet. L'apprentissage émotionnel à distance de l'échec peut finalement apparaître, dans ce cas là, comme le résultat d'un jeu politique entre les acteurs.

## CONCLUSION

Dans cette recherche, nous poursuivons l'objectif d'étudier l'impact, dans la durée, d'un échec de grande ampleur sur l'attitude d'individus ne faisant pas partie du groupe de travail à l'égard d'un nouveau projet innovant, différent de celui ayant échoué. Dans cette perspective, nous avons réalisé une étude de cas longitudinale et rétrospective à l'aide d'entretiens semi-directifs centrés et de données secondaires (études de faisabilité, articles de presse, mémoires datant du début des années 1990, etc.). Ainsi, nous nous sommes intéressés à deux projets ayant vu le jour, à Bordeaux, dans le monde du vin. Il s'agit, en l'occurrence, d'un projet de marché permanent à destination des professionnels (CMVS) et d'un projet de centre culturel et touristique à destination du grand public (CCTV). Plus précisément, nous avons étudié les conséquences de l'échec de la Cité mondiale des vins et des spiritueux sur le jugement porté ultérieurement, par les professionnels du vin, sur le Centre culturel et touristique du vin. Nous montrons finalement l'existence d'un apprentissage émotionnel à distance de l'échec. Ce résultat sous-tend deux apports importants pour la littérature. Tout d'abord, nous mettons en évi-

dence que l'idée d'un marquage somatique post-échec dans la mémoire des individus, qui les rend plus frileux en matière d'innovation, est également valable pour des projets ne relevant pas de la même « lignée ». Ensuite, nous soulignons que ce trauma d'innovation concerne aussi des individus n'ayant pas investi affectivement dans le projet malheureux. Il ressort également de notre étude que le phénomène d'apprentissage émotionnel à distance de l'échec est le fruit des démarches heuristiques (effet d'accessibilité mentale, effet de représentativité, etc.) utilisées par des professionnels pourtant très compétents dans leur domaine. L'usage d'heuristiques est lié notamment à leur très faible niveau d'implication dans le projet ayant échoué. Si le traumatisme post-échec explique – pour partie – le temps de gestation très long du second projet (environ 20 ans), il n'en demeure pas moins que ce dernier verra finalement le jour en 2016. Plus encore, le Centre culturel et touristique du vin a même pu compter sur le soutien financier des professionnels du vin, pourtant réticents à l'origine. Cela montre que leurs résistances initiales ont été surmontées par les porteurs du projet. Un tel constat ouvre la voie à des implications managériales. En effet, c'est en faisant participer les professionnels au second projet (à partir de 2008-2009) – ce qui n'avait pas été fait, répétons-le, pour le précédent – que les porteurs du projet ont pu entreprendre un travail pédagogique permettant aux professionnels de mieux distinguer les deux équipements. On peut supposer ici qu'en étant associés plus étroitement à la démarche, leur raisonnement est devenu plus rationnel et moins heuristique. Avec le temps, ils ont vraisemblablement accédé à un niveau d'information bien

supérieur à ce qu'il était lors de la première expérience. Ce faisant, ils ont certainement pu prendre conscience de la pertinence du projet de centre culturel et touristique sur le vin et réaliser que ce dernier n'avait absolument rien à avoir avec le centre d'affaires créé en 1991. Sur le plan managérial, il ressort finalement ici l'importance qu'il y a, pour les décideurs, à être transparents et à tirer immédiatement les leçons d'un échec pour en produire du sens, au lieu d'en faire un sujet tabou. Cette pédagogie post-échec permettrait ainsi d'éviter des simplifications cognitives (en particulier, l'établissement d'un lien inapproprié entre un nouveau projet et un revers passé), qui sont ensuite des freins à l'innovation, comme le révèle cette étude.

Cette recherche présente toutefois quelques limites. En effet, lorsqu'ils se sont entretenus avec des professionnels de la filière vin pour présenter le projet de Centre culturel et touristique du vin, les deux chefs de projet ont capté des réactions « à chaud », qui ne favorisent pas une certaine prise de recul. D'ailleurs, d'après Autissier et Moutot (2007), il est tout à fait usuel que la première manifestation des individus soit négative, lorsqu'un nouveau projet leur est présenté. Selon Coget *et al.* (2009), la plupart des chercheurs s'accordent aussi sur le fait que le jugement intuitif repose sur l'expérience passée, c'est-à-dire la somme des événements constitutifs de la vie d'un individu. Il n'est donc pas surprenant que l'exemple de la Cité mondiale du vin et des spiritueux ait été évoqué spontanément par les professionnels. Pour autant, la répétition du phénomène dans le temps nous conforte

dans l'idée selon laquelle nous avons bien affaire ici à un trauma d'innovation. À ce titre, dans une recherche ultérieure, il pourrait être intéressant de déterminer si l'ancienneté d'un projet infructueux n'est pas de nature à amplifier les émotions provoquées par l'échec. Cela pourrait peut-être s'expliquer par une tendance des individus, au fil du temps, à accorder un poids excessif aux représentations négatives associées à l'échec lorsque celui-ci n'a pas fait l'objet d'une communication claire au départ. Une autre limite de ce manuscrit a trait à la validité externe des conclusions auxquelles nous parvenons. En effet, le Centre culturel et touristique du vin est un projet public, soutenu par la ville de Bordeaux, et non pas un projet classique d'entreprise. Ceci dit, cela correspond à un cas d'innovation ouverte, très répandu aujourd'hui dans l'univers des organisations. Qui plus est, le contexte particulier du cas étudié ici – en l'occurrence, dans le secteur des vins de Bordeaux – ouvre la voie à de nouvelles réflexions dans le champ des théories de la cognition. Par exemple, on peut se demander si les succès passés au sein d'une filière ne conduisent pas les professionnels à rechercher systématiquement des informations qui renforcent leurs choix antérieurs (Robbins *et al.*, 2006). Cet « effet de confirmation » pourrait peut-être expliquer l'attitude des professionnels du vin à l'égard de l'échec de la Cité mondiale du vin et des spiritueux, qui semble avoir été instrumentalisé par les opposants au projet pour alerter sur les dangers de projets innovants dans une filière très traditionnelle.



## BIBLIOGRAPHIE

- Amalric A. (1991). « La Cité mondiale du vin et des spiritueux : un outil indispensable ? », *Mémoire DESS*, Université Bordeaux 1.
- Arrègle J.-L. et Powell T.C. (2009). « Pour une approche plus équilibrée de la performance des firmes », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 196, p. 147-165.
- Autissier D. et Moutot J.-M. (2007). *Méthode de conduite du changement*, Paris, Dunod.
- Baumard P. et Starbuck W.H. (2005). “Learning from failures: Why it may not happen”, *Long Range Planning*, vol. 38, n° 3, p.1-18.
- Ben Mahmoud-Jouini S. (2004). « Management des connaissances et des apprentissages dans les entreprises multi-projets : le cas des stratégies d’offres innovantes », Garel G., Giard V. et Midler C. (éds.), *Faire de la recherche en management de projet*, Paris, Vuibert, p. 225-245.
- Broihanne M.-H., Merli M. et Roger P. (2005). « Le comportement des investisseurs individuels », *Revue française de gestion*, vol. 31, n° 157, p. 145-168.
- Brown R. et Kulik J. (1977). “Flashbulb memories”, *Cognition*, vol. 5, n° 1, p. 73-99.
- Cannon M.D. et Edmondson A.C. (2005). “Failing to learn and learning to fail (Intelligently): How great organizations put failure to work to innovate and improve”, *Long Range Planning*, vol. 38, n° 3, p. 299-319.
- Carmeli A. et Gittell J.H. (2009). “High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 30, n° 6, p. 709-729.
- Carmeli A. et Schaubroeck J. (2008). “Organisational crisis-preparedness: The importance of learning from failures”, *Long Range Planning*, vol. 41, n° 2, p. 177-196.
- Carmeli A. (2007). “Social capital, psychological safety and learning behaviours from failure in organisations”, *Long Range Planning*, vol. 40, n° 1, p. 30-44.
- Charreire Petit S., Cusin J. et Loubaresse E. (2013). « Apprendre malgré l’échec : le cas d’une inéligibilité à la labellisation pôle de compétitivité », *Management International*, vol. 17, n° 4, p. 104-120.
- Charreire S. et Durieux F. (2003). « Explorer et tester : deux voies pour la recherche » in Thiétart R.-A. (éd.) *Méthodes de recherche en management*, 2<sup>e</sup> éd., Paris, Dunod, p. 57-81.
- Charreire S. (2003). « Les rôles de la migration et de la légitimation des savoirs dans l’apprentissage organisationnel : études de cas », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 6, n° 2, p. 115-153.
- Cheng Y.-T. et Van de Ven A.H. (1996). “Learning the innovation journey: Order out of chaos?”, *Organization Science*, vol. 7, n° 6, p. 593-614.
- Chesbrough H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston, Harvard Business School Press.

- Coget J.-F., Haag C. et Bonnefous A.-M. (2009). « Le rôle de l'émotion dans la prise de décision intuitive : zoom sur les réalisateurs-décideurs en période de tournage », *M@n@gement*, vol. 12, n° 2, p. 118-141.
- Cyert R.M. et March J.G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewoods Cliff, Prentice-Hall.
- Damasio A. (1998). *Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain*, New York, Bard/Avon Books.
- Dantzer R. (2005). *Les émotions*, 3<sup>e</sup> éd., QSJ, PUF.
- Dubouloy M. (2005). « La contribution des récits et de la psychanalyse à la gestion du changement », *Revue française de gestion*, n° 159, p. 267-282.
- Dumez H. et Jeunemaître A. (1995). « Savoirs et décisions : réflexions sur le mimétisme stratégique », *Des savoirs en actions : contributions de la recherche en gestion*, Charue-Duboc F. (éd.), Paris, L'Harmattan, p. 25-49.
- Edmondson A. (2011). "Strategies for learning from failure", *Harvard Business Review*, vol. 89, n° 4, p. 49-55.
- Garcia-Prieto P., Tran V. et Wranik T. (2005). « Les théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions : une clé pour comprendre le vécu émotionnel au travail », *Comportement organisationnel (vol. 1) – Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Delobbe N., Herrbach O., Lacaze D. et Migonac K. (éds.), Bruxelles, De Boeck, p. 196-222.
- Girin, J. (1989). « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », Communication à la journée d'étude « La recherche-action en action et en question », AFCET, Collège de systémique, École centrale de Paris, 10 mars.
- Gollier C., Hilton D. et Raufaste E. (2003). « Daniel Kahneman et l'analyse de la décision face au risque », *Revue d'Économie Politique*, vol. 3, p. 295-308.
- Greve H.R. (2003). *Organizational Learning from Performance Feedback – A Behavioral Perspective on Innovation and Change*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Hatchuel A., Chapel V., Deroy X. et Le Masson P. (1998). « Innovation répétée et croissance de la firme », rapport de recherche, CNRS, septembre.
- Kahneman D. et Tversky A. (1979). "Prospect Theory: an analysis of decision under risk", *Econometrica*, vol. 47, n° 2, p. 263-291.
- Kirouac G. (1995). *Les émotions*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Langley A. (1999). "Strategies for theorizing from process data", *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 4, p. 691-710.
- Lant T.K. et Hurley A.E. (1999). "A contingency model of response to performance feedback: Escalation of commitment and incremental adaptation in resource investment decisions", *Group and Organization Management*, vol. 24, n° 4, p. 421-437.

- Leonard-Barton D. (1995). *Wellsprings of Knowledge – Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Boston, Harvard Business School Press.
- L'Haridon O. et Paraschiv C. (2009). « Choix individuels et décision fondée sur l'expérience : une étude expérimentale », *Revue économique*, vol. 60, n° 4, p. 949-978.
- Lynn G.S., Morone J.G., Paulson A.S. (1996). "Marketing and discontinuous innovation: The probe and learn process", *California Management Review*, vol. 38, n° 3, p. 8-37.
- Madsen P.M. et Desai V. (2010). "Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry", *Academy of Management Journal*, vol. 53, n° 3, p. 451-476.
- Maidique M.A. et Zirger B.J. (1985). "The new product learning cycle", *Research Policy*, vol. 14, n° 6, p. 299-313.
- March J.G. (2010). *The Ambiguities of Experience*, Ithaca, NY, Cornell University Press.
- March J.G., Sproull L.S. et Tamuz M. (1991). "Learning from samples of one or fewer", *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 1-13.
- Mendelow A. (1991). "Stakeholder Mapping", *Proceedings of the 2<sup>nd</sup> International Conference on Information Systems*, Cambridge, MA.
- Miles M. et Huberman M. (2003). *Analyse des données qualitatives : Méthodes en Sciences Humaines*, 2<sup>e</sup> éd., Bruxelles, Éditions De Boeck.
- Miller D. (1993). *Le paradoxe d'Icare : comment les grandes entreprises se tuent à réussir*, Laval, Éditions ESKA.
- Morel C. (2002). *Les décisions absurdes : Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Paris, Gallimard.
- Panas H. (1991). « Perplexités bordelaises : la Cité mondiale du vin et des spiritueux », Mémoire DEA, Institut d'études politiques de Bordeaux.
- Parrott G.W. et Spackman M.P. (2000). *Emotion and memory*, *Handbook of Emotions*, Lewis M. & Haviland-Jones J. (Eds.), vol. 2, p. 476-490, New York, The Guilford Press.
- Rimé R. (1997). « Émotion et cognition », *La psychologie sociale, Tome III – L'ère de la cognition*, Beauvois J.-L., Leyens J.-P. (eds.), Presses Universitaires de Grenoble, p. 107-125.
- Robbins S., Judge T. et Gabilliet P. (2006). *Comportements organisationnels*, 12<sup>e</sup> éd., Paris, Pearson Education.
- Rosenberg M.J. et Hovland C.I. (1960). "Cognitive, affective and behavioral components of attitudes", *Attitude Organization and Change: An Analysis of Consistency Among Attitude Components*, Rosenberg M.J., Hovland C.I. (eds.), New Haven, Yale University Press.
- Scherer K.R. (1984). "On the nature and function of emotion: A component process approach", *Approaches to emotion*, Scherer K.R. & Ekman P. (Eds.), Hillsdale, NJ, Erlbaum, p. 293-317.

- Scherer K.R. et Tran V. (2001). "Effects of Emotion on the Process of Organizational Learning", *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Dierkes M., Antal A.B., Child J., Nonaka I. (eds.), Oxford, Oxford University Press, p. 369-392.
- Sfez L. (1972). *Critique de la décision*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Shepherd D.A. (2004). "Educating entrepreneurship students about emotion and learning from failure", *Academy of Management Learning and Education*, vol. 3, n° 3, p. 274-287.
- Shepherd D.A. (2003). "Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed", *Academy of Management Review*, vol. 28, n° 2, p. 318-328.
- Shepherd D.A., Patzelt H., Williams T.A. et Warnecke D. (2014). "How does project termination impact project team members? Rapid termination, 'Creeping death', and Learning from failure", *Journal of Management Studies*, vol. 51, n° 4, p. 513-546.
- Shepherd D.A., Patzelt H. et Wolfe M. (2011). "Moving forward from project failure: Negative emotions, affective commitment, and learning from the experience", *Academy of Management Journal*, vol. 54, n° 6, p. 1129-1259.
- Shepherd D.A. et Cardon M.S. (2009). "Negative emotional reactions to project failure and the self-compassion to learn from the experience", *Journal of Management Studies*, vol. 46, n° 6, p. 923-949.
- Sitkin S.B. (1992). "Learning through failure: The strategy of small losses", *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, Staw B.M. et Cummings L.L. (éds.), vol. 14, Greenwich, JAI Press.
- Slovic P. et Lichtenstein S. (1968). "Relative importance of probabilities and payoffs in risk-taking", *Journal of Experimental Psychology Monographs*, vol. 78, p. 1-18.
- Staw B., Sandelands L.E. et Dutton J.E. (1981). "Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: a Multi-Level Analysis", *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, n° 4, p. 501-524.
- Tversky A. et Kahneman D. (1979). "Belief in the law of small numbers", *Psychological Bulletin*, vol. 76, n° 2, p. 105-110.
- Tversky A. et Kahneman D. (1974). "Judgment under uncertainty: Heuristics and biases", *Science*, vol. 185, n° 4157, p. 1124-1131.
- Välikangas L., Hoegl M. et Gibbert M. (2009). "Why learning from failure isn't easy (and what to do about it): Innovation trauma at Sun Microsystems", *European Management Journal*, vol. 27, n° 4, p. 225-233.