



ANNÉE UNIVERSITAIRE 2023-2024

Mémoire de fin d'études

Master 2 Création, Développement d'Entreprise et Conseil

Influence de l'écosystème entrepreneurial dans le développement des capacités dynamiques des entreprises viticoles

Le cas du vignoble alsacien

Théo GRISCHKO

Tuteur universitaire : Didier GRANDCLAUDE, Maître de conférences

Tuteur entreprise : Hubert OTT, Député du Haut-Rhin

L'Âme du vin

*Un soir, l'âme du vin chantait dans les bouteilles :
« Homme, vers toi je pousse, ô cher déshérité,
Sous ma prison de verre et mes cires vermeilles,
Un chant plein de lumière et de fraternité !*

*Je sais combien il faut, sur la colline en flamme,
De peine, de sueur et de soleil cuisant
Pour engendrer ma vie et pour me donner l'âme ;
Mais je ne serai point ingrat ni malfaisant,*

*Car j'éprouve une joie immense quand je tombe
Dans le gosier d'un homme usé par ses travaux,
Et sa chaude poitrine est une douce tombe
Où je me plais bien mieux que dans mes froids caveaux.*

*Entends-tu retentir les refrains des dimanches
Et l'espoir qui gazouille en mon sein palpitant ?
Les coudes sur la table et retroussant tes manches,
Tu me glorifieras et tu seras content ;*

*J'allumerai les yeux de ta femme ravie ;
A ton fils je rendrai sa force et ses couleurs
Et serai pour ce frêle athlète de la vie
L'huile qui raffermir les muscles des lutteurs.*

*En toi je tomberai, végétale ambroisie,
Grain précieux jeté par l'éternel Semeur,
Pour que de notre amour naisse la poésie
Qui jaillira vers Dieu comme une rare fleur ! »*

Charles Baudelaire, Les Fleurs du Mal, 1857

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Monsieur Hubert OTT, Député du Haut-Rhin, qui m'a accueilli durant deux années d'alternance au sein de son cabinet parlementaire. Sa bienveillance, son expérience et son accompagnement ont été très précieux et m'ont permis d'évoluer dans un univers complexe mais absolument passionnant. Je remercie également les membres du cabinet parlementaire, Albertine, Guendalina, Jean-Baptiste et Mathilde pour les échanges et le travail que nous avons menés ensemble.

Mes remerciements vont également vers mon tuteur universitaire, Monsieur Didier Grandclaude, Maître de conférences et directeur du Master 2 Création, Développement d'Entreprise et Conseil. Son écoute et ses conseils ont été essentiels tout au long de l'année universitaire et dans le cadre de la rédaction de ce mémoire.

Plus largement, un grand merci à l'EM Strasbourg, à l'Université de Strasbourg et à l'ensemble du personnel et du corps enseignant pour ces deux années très enrichissantes.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la rédaction de ce mémoire et spécialement celles et ceux qui ont participé aux entretiens et à la relecture. Votre généreuse contribution a été essentielle dans la construction et l'aboutissement de ce travail.

Sommaire

Remerciements	3
Sommaire	4
Introduction	6
Problématisation de la recherche	10
I. Revue de littérature	12
<i>Chapitre 1 : L'écosystème</i>	13
1. Les fondements de l'approche écosystémique en sciences naturelles	13
2. La transposition de l'approche écosystémique en économie : des clusters aux écosystèmes entrepreneuriaux	16
3. Une grille de lecture multidimensionnelle	19
Conclusion du chapitre 1 « L'écosystème »	24
<i>Chapitre 2 : Les capacités dynamiques</i>	25
1. La théorie des ressources et des compétences	25
2. De la théorie des ressources et des compétences aux capacités dynamiques	29
3. Des capacités dynamiques à l'avantage concurrentiel	32
Conclusion du chapitre 2 « Les capacités dynamiques »	35
II. Posture épistémologique et méthodologie de la recherche	36
<i>Chapitre 3 : Posture épistémologique et contexte de la recherche</i>	37
1. La posture épistémologique	37
2. Rappel du cadre conceptuel	38
3. Le terrain de recherche	41
4. La situation du chercheur	46
Conclusion du chapitre 3 « Posture épistémologique et contexte de la recherche »	50
<i>Chapitre 4 : Méthodologie de la recherche</i>	51
1. Le choix de la méthode d'approche du terrain	51
2. La collecte des données	54
3. L'analyse des données	62
Conclusion du chapitre 4 « Méthodologie de la recherche »	64
III. Résultats de la recherche	65
<i>Chapitre 5 : Les éléments constitutifs de l'écosystème viticole alsacien</i>	66
1. Les conditions cadres pour une photographie précise de l'écosystème viticole	66
2. Les conditions systémiques pour appréhender les interactions et les influences	71
Conclusion du chapitre 5 « Les éléments constitutifs de l'écosystème viticole alsacien »	76
<i>Chapitre 6 : Les capacités dynamiques moteur de la création de valeur</i>	78
1. Des ressources aux opportunités	78
2. Les évolutions du modèle économique des différents types d'exploitations	81
3. La création de valeur : deux approches, un seul objectif	85
Conclusion du chapitre 6 « Les capacités dynamiques moteur de la création de valeur »	87
IV. Discussions	89
<i>Chapitre 7 : Une approche macroéconomique pour appréhender le renforcement des capacités dynamiques du vignoble alsacien</i>	90
1. Le vignoble alsacien entre opportunités et menaces	90
2. La gestion des AOC alsaciennes : le cœur des capacités dynamiques du vignoble	93
3. Le développement des capacités collectives en réponse aux enjeux actuels	96
Conclusion du chapitre 7 « Une approche macroéconomique pour appréhender le renforcement des capacités dynamiques du vignoble alsacien »	103

<i>Chapitre 8 : Une approche microéconomique pour comprendre les stratégies des entreprises viticoles</i>	<i>105</i>
1. De l'exploitation viticole à l'entreprise viticole	105
2. Mobilisation et recomposition des ressources : entre alignement et volonté de distinction	107
Conclusion du chapitre 8 « Une approche microéconomique pour comprendre les stratégies des entreprises viticoles »	112
Conclusion générale	113
1. Les apports de la recherche	113
2. Les limites de la recherche	118
3. Les voies de la recherche	118
Table des matières	120
Bibliographie	122
Table des tableaux	129
Table des figures	131
Table des abréviations	132
Liste des annexes	133

Introduction

Les premières traces de la culture de la vigne en Alsace coïncident avec l'installation des romains dans la région dès le Ier siècle. Cette pratique agricole spécifique a façonné le territoire avec un vignoble qui s'est développé au fil des siècles sur les collines sous-vosgiennes, depuis Thann (68) au sud jusqu'à Marlenheim (67) au nord.

Cette implantation sur les collines alsaciennes s'explique aussi et surtout par la spécificité du climat pré-vosgien, une succession de microclimats secs et ensoleillés et par la nature géologique des sols résultant de l'effondrement du fossé rhénan qui est marqué dans le vignoble par un champ de fracture le long de la faille vosgienne.

Le premier âge d'or du vignoble alsacien remonte au XVIème siècle grâce au développement des villes comme Strasbourg et Colmar où l'on retrouve de nombreux commerces de bouche, des foires ou encore toute une série d'activités artisanales induites à la viticulture comme la tonnellerie, la ferronnerie. Ces activités et les réalités géographiques ont permis l'essor du vignoble comme par exemple avec la rivière de « l'Ill » qui a joué un rôle central dans le transport et le commerce du vin.

Du plus septentrional de France, au plus méridional d'Allemagne puis du plus méridional d'Allemagne au plus septentrional de France, de 30 000 hectares au milieu du XIXe siècle, à 9 500 un siècle plus tard, le vignoble alsacien s'établit désormais sur près de 15 606 hectares soit 3,5 % des surfaces viticoles françaises en Appellation d'Origine Contrôlée (AOC)¹ ce qui en fait l'un des plus petits de France.

Les formes entrepreneuriales qui exploitent ce vignoble sont aussi riches et variées que les terroirs qui le composent. Vignerons indépendants, caves coopératives, producteurs-négociants se partagent la production des 140 millions de bouteilles vendues chaque année² et profitent de la flexibilité qu'offre cette multitude de formes entrepreneuriales. C'est bien grâce

¹ https://draaf.grand-est.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/2021_06_Filiere_Viticulture_alsacienne_cle87c836.pdf

² <https://www.vinsalsace.com/fr/professionnels-formateurs/data/commercialisation-des-vins-dalsace/>

à cette force entrepreneuriale que le vignoble concentre aujourd'hui 50% du chiffre d'affaires agricole alsacien en occupant seulement 5% de la surface de production agricole en Alsace.

Les vins d'Alsace représentent 1800 exploitants et 2700 équivalents temps plein directs. A côté de cela, c'est tout un écosystème d'acteurs qui intervient dans la réglementation, le contrôle, la valorisation, la distribution ou encore l'accompagnement des exploitations. Cet écosystème que nous pouvons définir comme « l'ensemble des acteurs situés dans l'environnement immédiat de l'entreprise [ici de l'exploitation viticole] » (Asselineau et al, 2014), joue un rôle fondamental afin d'appréhender la complexité du secteur d'activité mais aussi afin de répondre aux nouveaux grands défis de la profession : baisse de la consommation, changement climatique, renouvellement des générations, augmentation du prix du foncier et des charges d'exploitations...

Cet écosystème est composé d'une multitude d'acteurs allant des pouvoirs publics qui assurent un pouvoir de contrôle comme les services des douanes, jusqu'aux associations de promotion des vins comme « Alsace Crus et Terroirs » en passant par l'interprofession à savoir le Comité Interprofessionnel des Vins d'Alsace (CIVA), l'organisme de défense et de gestion à savoir l'Association des Viticulteurs d'Alsace (l'AVA), la représentation syndicale, ... qui assurent la gouvernance du vignoble et de l'AOC et qui accompagnent et conseillent les viticulteurs.

La viticulture est un secteur stratégique pour la France et pour l'Alsace. D'un point de vue économique, notamment en matière de balance commerciale, la viticulture française présente un excédent net de 15,5 milliards d'euros à l'export en 2021³. En Alsace, la viticulture ce n'est pas moins de 540 millions d'euros hors taxes de chiffre d'affaires à la sortie de la région dont 140 millions à l'export⁴ et comme évoqué précédemment, près de 50% du produit agricole total alsacien⁵.

La viticulture contribue à sculpter les paysages et renforce l'attractivité touristique du pays et particulièrement de l'Alsace, le long de la Route des Vins qui est le moteur de

³<https://www.larvf.com/les-vins-et-spiritueux-pesent-plus-de-15-milliards-d-euros-dans-la-balance-commerciale-francaise,4779773.asp>

⁴ <https://www.vinsalsace.com/fr/professionnels-formateurs/data/commercialisation-des-vins-dalsace/>

⁵ Ibid

l'œnotourisme sur le territoire. A l'échelle nationale, l'œnotourisme représente 5 milliards d'euros de recettes et près de 10 millions de passionnés qui sillonnent les différents vignobles. En Alsace, on estime à 4,6 millions de nuitées par an dans le vignoble⁶ ce qui en fait la troisième région viticole derrière le Bordelais et la Champagne. En 2023, la structurante Route des Vins d'Alsace fêtait ses 70 ans. Cet itinéraire emblématique de l'Alsace viticole concentre les flux touristiques et distribue les visiteurs dans l'ensemble des villes et villages d'Alsace, du Rhin aux crêtes des Vosges. A cette route s'ajoutent les nombreux événements qui rythment la vie du territoire : fêtes des vendanges, Alsace Rocks – La tournée des terroirs, SlowUp, fêtes des vigneronns ou encore Foire aux Vins d'Alsace.

Le vin d'Alsace c'est aussi une porte d'entrée dans le monde de la gastronomie et de la restauration. En effet, ces vins contribuent très largement à la réputation de la gastronomie régionale et sont à chaque fois une occasion de mettre en avant des savoir-faire culinaires hérités d'une longue histoire.

La viticulture est un levier central en matière de développement durable et d'aménagement du territoire. Les viticulteurs contribuent à la création de milieux naturels d'exceptions où une biodiversité riche se développe comme par exemple sur la célèbre colline du Bollenberg à Westhalten où l'on retrouve une faune et une flore rares ou encore sur la colline du Mandelberg à Mittelwihr où les amandiers offrent chaque année un spectacle exceptionnel qui attire des milliers de visiteurs.

De ce fait, la pérennité du secteur viticole est un enjeu majeur pour l'Alsace. Cette pérennité repose sur la capacité de l'ensemble de l'écosystème viticole à apporter des réponses à ces nouveaux défis, notamment l'évolution des marchés locaux, nationaux et internationaux, le changement climatique ou encore le renouvellement générationnel.

Pour cela, les entreprises viticoles doivent aujourd'hui mobiliser toute une série de ressources et de compétences afin de suivre les évolutions qui sont de plus en plus rapides. Les exploitations sont en continuelle recherche d'équilibre entre continuité et changement afin de

⁶ <https://www.visit.alsace/wp-content/uploads/2023/04/70-ans-de-la-route-des-vins-dalsace-vdef-210423-compressed.pdf>

perpétuer les traditions viticoles de la région tout en apportant des réponses innovantes aux défis et enjeux contemporains afin d'asseoir leur position sur les différents marchés.

Ainsi, cette étude qualitative a pour ambition d'appréhender l'écosystème entrepreneurial du vignoble alsacien, dont notamment les principaux acteurs, d'en définir les rôles et de mieux comprendre les interactions et les usages. Cette approche écosystémique s'inscrit dans une logique d'analyse des capacités dynamiques du vignoble et des exploitations. C'est en ce sens que l'étude s'articule autour de la question :

Quelle est l'influence de l'écosystème entrepreneurial dans le développement des capacités dynamiques des entreprises viticoles ? Le cas du vignoble alsacien

Cette étude s'appuie sur quatre principaux chapitres à savoir le cadre théorique avec une revue littéraire sur le sujet, la méthodologie de recherche, l'analyse des résultats et enfin les discussions avec des recommandations et des pistes de travail.

Problématisation de la recherche

Cette étude permet de s'interroger sur le rôle de l'écosystème entrepreneurial c'est-à-dire des acteurs, de la culture, des moyens financiers ou encore des infrastructures, des services supports, des relations, des usages, ... dans le quotidien des entreprises viticoles et notamment dans le développement des capacités dynamiques des exploitations. Aussi, la problématisation de cette étude doit nous conduire à appréhender la complexité de l'écosystème viticole alsacien tout en identifiant les capacités à mobiliser les ressources et les compétences clés qui permettent d'assurer la création de valeur. La mobilisation des ressources et des compétences dégage le concept de « capacités dynamiques », c'est-à-dire l'habileté à intégrer, transformer, adapter des compétences internes et externes (Teece et Pisano, 1994). En effet, dans un contexte d'accélération des transformations de l'économie et notamment des marchés, l'un des enjeux pour les exploitations viticoles est l'adaptation et la création de valeur afin d'inscrire les structures dans le temps et développer leur résilience.

De ce fait, plusieurs questions de recherche se sont imposées :

- Comment se structure l'écosystème entrepreneurial du vignoble alsacien et quelle est l'influence des différents acteurs ?

Cette première question a pour objectif de cartographier et de qualifier l'écosystème entrepreneurial du vignoble alsacien tout en mettant en avant les interactions et les influences entre les acteurs et leur environnement.

- Quelle est l'influence de l'écosystème dans la création de la valeur dans les exploitations viticoles alsaciennes ?

La deuxième question de recherche vise à qualifier les liens entre l'écosystème et la création de valeur. En effet, cette question doit permettre de comprendre dans quelles mesures l'écosystème peut être un facteur permettant d'asseoir la position des exploitations sur le marché mais aussi comment se mettent en œuvre les mécanismes de création de valeur dans un contexte de changement.

- Quelles sont les stratégies de mobilisation de l'écosystème entrepreneurial du vignoble alsacien face aux nouveaux défis de pérennisation des exploitations ?

Enfin, cette question vise à comprendre comment les exploitations contribuent et s'inscrivent dans une dynamique globale, à l'échelle du vignoble ou encore de la filière. Ainsi, il s'agit d'interroger les dynamiques internes des organisations par rapport à l'écosystème d'ensemble.

Ces trois questions de recherche visent à appréhender le sujet d'un niveau macro, pour dégager et comprendre des tendances générales mais aussi à dégager des axes au niveau micro, dans les exploitations. Le principal enjeu est donc faire le lien entre ces deux niveaux d'analyse, entre les organisations et leur environnement afin de comprendre les stratégies impulsées. C'est en ce sens que la notion de capacités dynamiques trouve son intérêt pour cette étude.

En effet, des tendances générales peuvent être observées à l'échelle de la filière internationale, européenne, française et alsacienne. Ces tendances peuvent avoir des effets sur l'état des marchés, des accords commerciaux ou encore autour du travail sur la perception des produits. Les tendances à l'échelle micro, dans les exploitations, permettent de comprendre l'organisation interne des exploitations mais aussi de comprendre les stratégies mises en œuvre par rapport au contexte macro.

Aussi, l'échelle macro s'inscrit dans une approche d'économie globale tandis que la deuxième approche, micro, s'inscrit dans la définition de la recherche en science de gestion de Savall et Zardet (2004) « La recherche en science de gestion doit conduire des dirigeants et cadres à comprendre comment ils prennent ou peuvent prendre des décisions pour être plus performants ».

I. Revue de littérature

La revue de littérature a pour objectif de poser les bases théoriques qui servent de boussole et de frontières à cette étude. « Un des objectifs de la revue de littérature est d'identifier ce que l'on connaît à un moment donné par rapport à un sujet » (Borges et Karyotis, 2013). Cette partie est donc essentielle afin de faire un point sur les connaissances autour des deux notions qui sont au cœur de cette recherche : l'écosystème entrepreneurial et les capacités dynamiques. Plus largement, la revue de la littérature permet de préciser la problématisation de la recherche et n'est pas une « partie autonome » (Borges et Karyotis, 2013). En effet, tout au long du travail de recherche, les lectures peuvent alimenter la réflexion ou encore préciser le positionnement du chercheur et de la contribution.

Aussi, la revue de la littérature est organisée en deux principaux chapitres. Le premier chapitre est consacré aux fondements théoriques de la notion d'écosystème en adoptant une approche à trois niveaux : l'émergence du concept en sciences naturelles, sa transposition en économie et enfin une grille de lecture multidimensionnelle afin de mettre en lumière les éléments constitutifs.

Le deuxième chapitre est consacré à l'approche par les ressources (Resource Based View) dont l'un des prolongements est celui des capacités dynamiques. Il s'organise autour de la théorie des ressources et des compétences, de l'approche dynamique de ces dernières et de leurs impacts dans l'avantage concurrentiel.

Chapitre 1 : L'écosystème

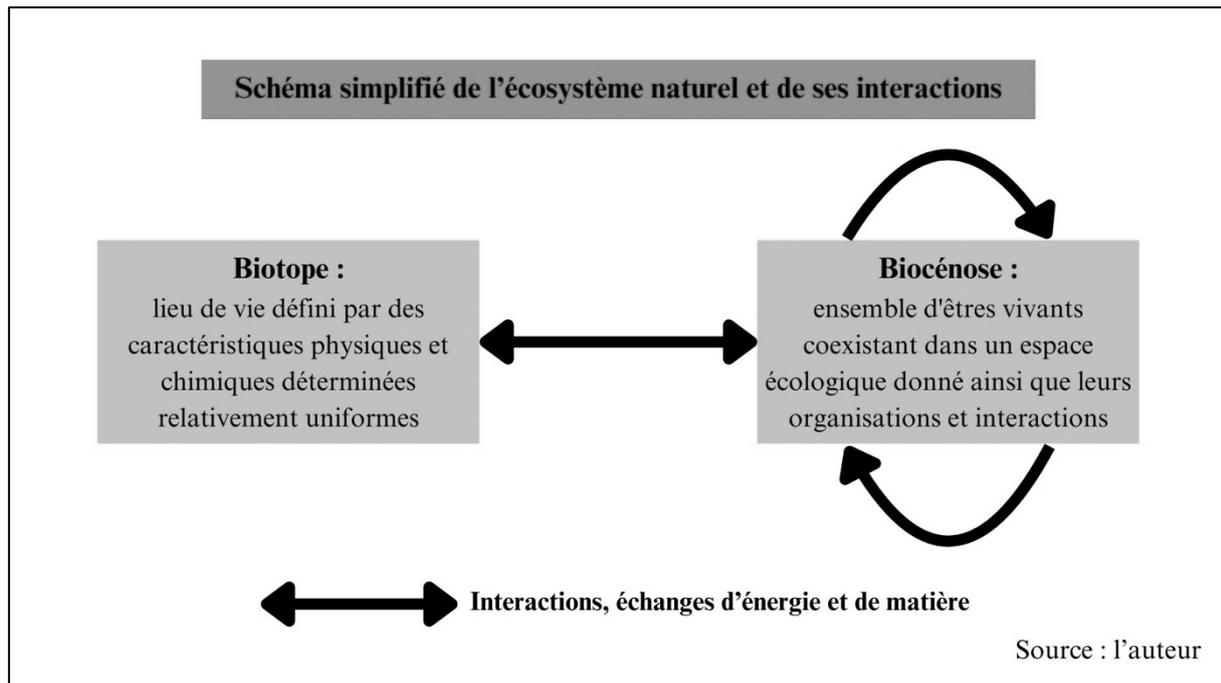
Ce premier chapitre a pour objectif de définir la notion d'écosystème en partant de l'approche naturaliste (1) jusqu'à la transposition en sciences économiques (2). Ensuite, il s'agira de caractériser cette notion notamment avec une approche pluridimensionnelle qui met en lumière les facteurs constitutifs d'un écosystème entrepreneurial (3).

1. Les fondements de l'approche écosystémique en sciences naturelles

Le terme écosystème vient du Grec « oikos » qui signifie « maison » et « sustéma » qui signifie « assemblage, composition, organisation » et qui finit par donner le mot « système ». L'écosystémique est l'unité de base en écologie car il permet d'identifier les organismes, les milieux et les interactions. En effet, l'écosystème peut se définir comme un ensemble d'espèces qui évoluent et interagissent au sein d'un même milieu (A.G. Tansley, 1935). En d'autres termes, il s'agit d'un système d'éléments vivants (biocénose) et non-vivants (biotope) qui sont en constantes interactions. Le Journal Officiel du 4 février 2012 définit encore l'écosystème comme : « unité fonctionnelle formée par le biotope et la biocénose en constante interaction ».

L'approche écosystémique va bien au-delà de la démarche de cartographie traditionnelle et historique décrite par le biologiste Von Humbolt dans « *Essai sur la géographie des plantes* ». En effet, cette approche vise à mettre en avant la composition d'un milieu mais surtout à appréhender les interactions, les échanges d'énergie et de matière et les influences dans ce dernier.

Figure 1 : Schéma simplifié de l'écosystème naturel et de ses interactions

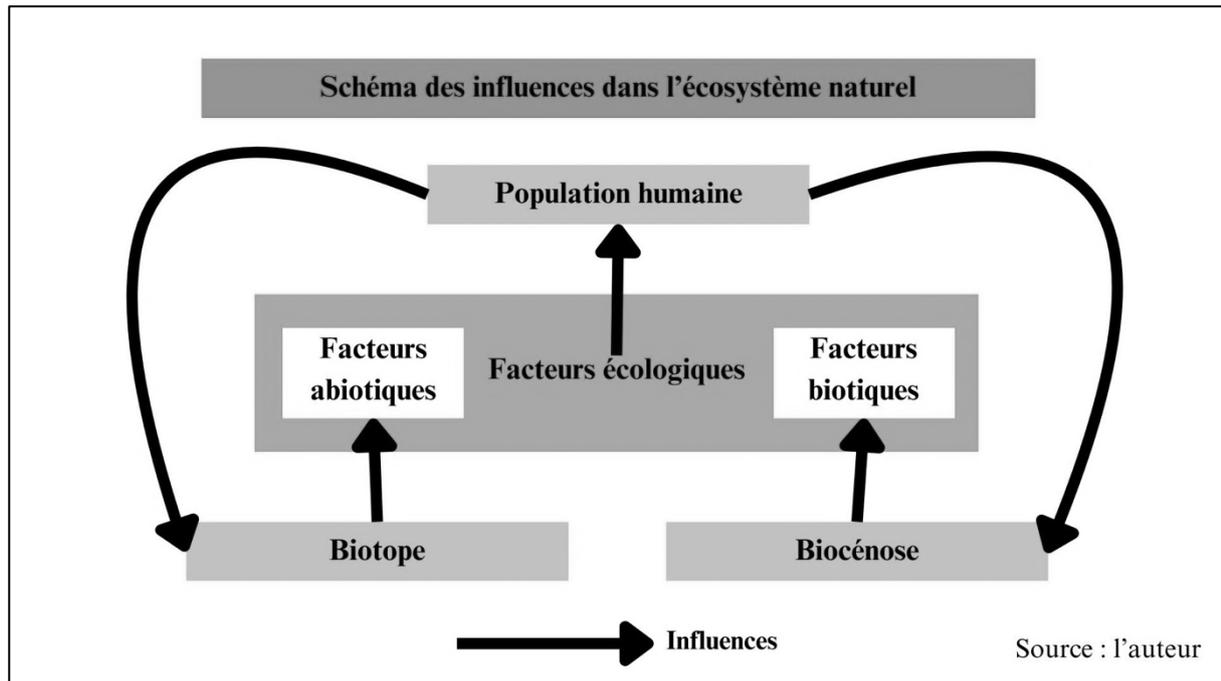


Aussi, nous retrouvons une série de combinaisons de relations entre les différentes espèces entre rapports d'association (symbioses, parasitismes) et de complémentarité (entre le prédateur et la proie). Des hiérarchies s'imposent et entraînent un système de régulation naturelle. Ce système existe alors de lui-même avec des déterminismes, des cycles, des probabilités, des aléas. Il se met en place « un phénomène d'intégration naturelle entre végétaux, animaux, y compris humains, d'où résulte une sorte d'être vivant qui est l'écosystème. » (E. Morin et N. Hulot, 2007).

L'humain et ses activités doivent également être pris en compte dans cette approche (F. Berkes et C. Folke, 1998) car l'emprise des Hommes sur les écosystèmes n'a cessé d'augmenter avec la croissance de la population mondiale et des activités consommatrices en ressources (P. M. Vitousek et al., 1997) ce qui a eu pour effet de recomposer les équilibres établis. Ces recompositions engendrent des réorganisations pour poursuivre la vocation de l'écosystème à savoir la survie de la biocénose.

Au-delà de l'influence humaine, il faut aussi identifier les vulnérabilités des écosystèmes face aux événements imprévisibles et irrésistibles qui ont des effets à court, moyen et long terme (C. B. Field et al., 2014). Ici, il convient notamment d'entendre conditions climatiques et météorologiques qui bouleversent les équilibres établis et recomposent à la fois la biocénose et le biotope.

Figure 2 : Schéma des influences dans l'écosystème naturel



Ainsi, l'approche écosystémique en sciences naturelles porte l'ambition de saisir la complexité des espèces, des milieux et des interactions en interrogeant l'organisation de la nature et des objectifs poursuivis. Tansley appréhende l'écosystème comme un « tout », un objet d'étude cohérent, que l'on peut caractériser par une structure et une dynamique et qui va bien au-delà de la simple somme de ses parties prenantes. L'écosystème est soumis à des pressions internes et des pressions externes qui contraignent ce dernier à une continuelle recherche d'équilibre afin de pérenniser son existence.

Cette notion a fait l'objet de nombreux travaux et a été transposée dans de nombreux champs d'études, notamment en économie afin d'appréhender l'entrepreneuriat en faisant des liens avec des phénomènes sociaux et environnementaux. Ainsi, l'approche écosystémique se présente comme une grille de lecture des populations d'entrepreneurs, de leurs interactions, de leurs parties prenantes et de leurs milieux.

2. La transposition de l'approche écosystémique en économie : des clusters aux écosystèmes entrepreneuriaux

La notion d'écosystème a été introduite en économie par James Moore dans un article publié en 1993 dans la Harvard Business Review. Cette approche émerge dans un contexte d'analyse basée principalement sur des stratégies concurrentielles alors même que des logiques de coopération se développent, notamment dans des territoires marqués par la spécialisation industrielle.

Alfred Marshall était le premier à chercher à comprendre le fonctionnement et les effets des districts industriels ou aires d'entreprises industrielles. Marshall s'est ainsi intéressé à la proximité d'implantation et l'organisation territoriale pour expliquer le phénomène « d'économies d'agglomération » ou « économies d'échelles externes » (Marshall, 1890). Il parle également de « l'atmosphère industrielle » qui doit être recherchée et encouragée et qui permet, grâce à des éléments formels comme la formation ou les financements et des éléments informels comme les relations et les échanges, une meilleure compétitivité.

Cette définition de « district » est précisée par Becattini qui sort du cadre néo-classique de Marshall en adoptant une approche socio-économique : « [le district est] une entité socio-territoriale caractérisée par la présence active d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises dans un espace géographique et historique donné » (Becattini, 1992). Depuis, de nombreuses formules se sont développées pour nommer ces espaces : districts, pôles, système territorial de production ou encore les « state anchored districts » (Thomas et *al.*, 2006).

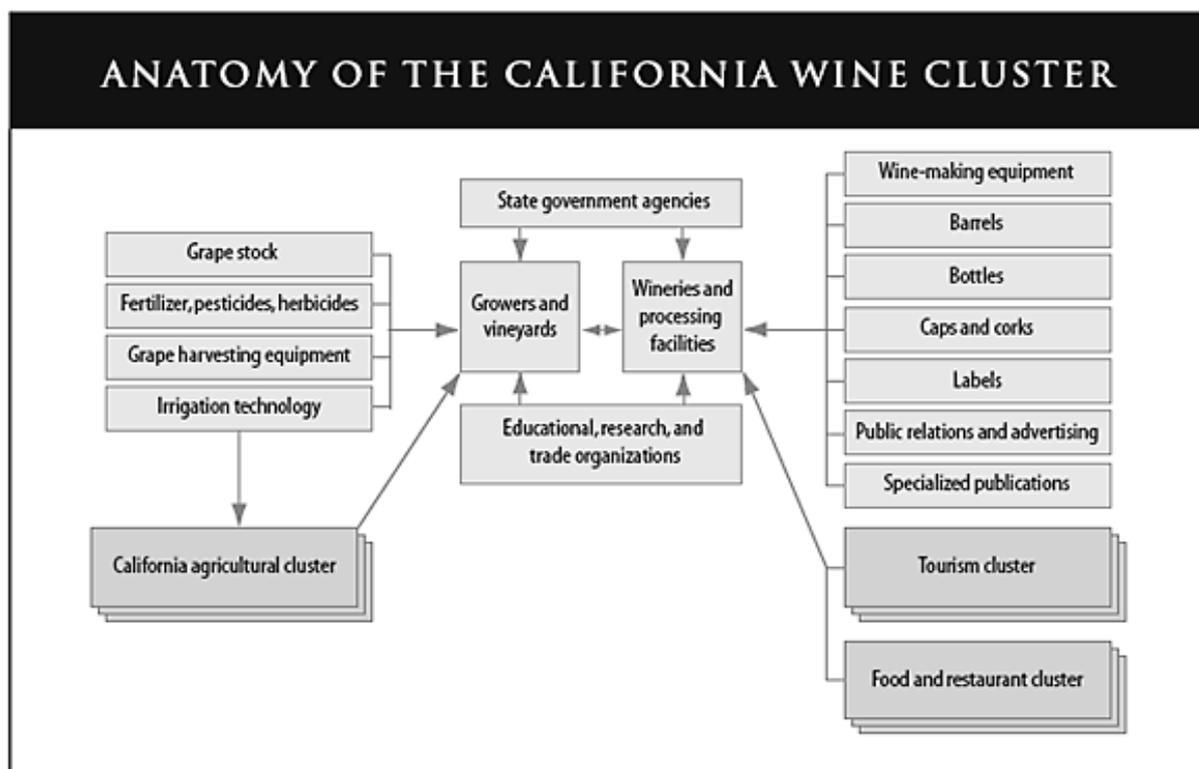
Les années 1980 ont été marquées par l'émergence de la notion de « clusters » notamment grâce aux travaux de Michael Porter qui les définit comme « des concentrations géographiques d'entreprises et d'institutions reliées entre elles dans un champ d'activité spécifique » (Porter, 1990).

Aussi, la proximité territoriale est une variable clé qui permet d'expliquer les synergies et les liens qui se développent entre les entités qui composent les clusters.

Porter a illustré cette notion notamment avec « Anatomy of the California Cluster » (1998). En effet, avec ses milliers de vignerons et ses centaines d'entreprises viticoles commerciales, le vignoble californien regroupe les caractéristiques des clusters en faisant

intervenir de nombreux acteurs et savoir-faire, de la culture de la vigne à la commercialisation. Les fournisseurs de matériel agricole, de barriques, d'étiquettes, de bouteilles, les cabinets spécialisés dans la gestion des exploitations, la réglementation, les relations publiques et la publicité, les revues spécialisées sur le vin et la gastronomie destinées aux consommateurs et aux professionnels, le monde du tourisme, les pouvoirs publics et notamment les deux comités dédiés au sein des deux chambres américaines ou encore les universités comme l'Université de Californie à Davis et le Wine Institute sont engagés au service de l'industrie du vin et ont développé des liens d'interdépendances. Aussi, Porter met en avant les liens entre le cluster agricole, le cluster de la formation et de la recherche, le cluster du tourisme et enfin le cluster de la restauration afin de mettre en lumière les liens et l'importance des interconnexions dans l'écosystème viticole californien.

Figure 3 : Anatomie du cluster du vin californien



Source : E. Porter, Clusters and the New Economics of Competition, Harvard Business Review, 1998

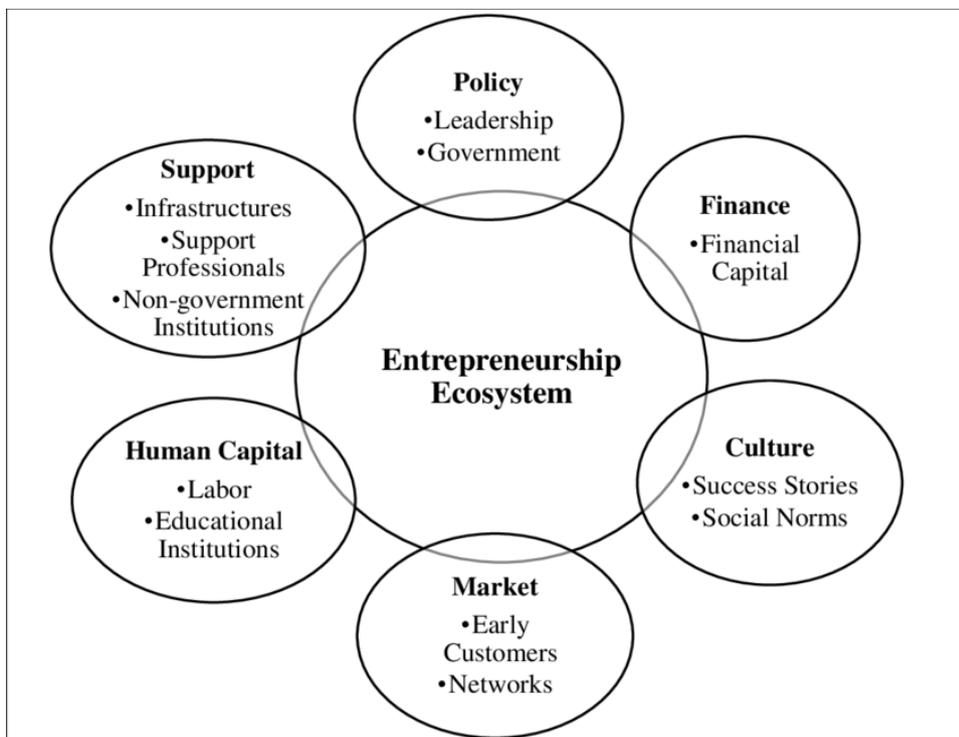
Aussi, les bases de la notion d'écosystème entrepreneurial (EE) ou écosystème d'affaires (ESA) ont été posées par les travaux autour des clusters et doivent permettre de saisir les transformations de l'économie dont notamment l'émergence de logiques de coopération

avec le développement de « communauté économique dont les membres incluent les fournisseurs, les producteurs, les concurrents et autres parties intéressées » (Moore, 1993). Et c'est bien en cela que nous distinguons un cluster d'un ESA, le premier ne laissant pas ou peu apparaître les logiques de coopération au profit de la concurrence stricte tandis que l'ESA insiste sur une nouvelle forme de concurrence qui alterne compétition et coopération.

C'est donc par analogie biologique, que les ESA visent à comprendre les systèmes de réseau, d'innovation collective ou encore d'alliance stratégique par l'intermédiaire des « acteurs vivants » mais aussi des interactions, des échanges, des influences... Finalement, l'ESA se compose d'acteurs animés par des logiques de coopération et de compétition ancrées dans leur « culture » (Pellegrin-Boucher et Geguen, 2004, p.14) et partageant un destin commun (J. Moore, 1993).

La notion d'écosystème encourage l'approche holistique (Volkman et al., 2019), afin appréhender son caractère multidimensionnel au travers de l'aspect politique, des financements adéquats, de la culture, des marchés, du capital humain et des organismes d'appui (Isenberg, 2011).

Figure 4 : Écosystème entrepreneurial selon Isenberg



Source : Daniel Isenberg, 2010, 2011, 2012

3. Une grille de lecture multidimensionnelle

La communauté de destin de l'écosystème lie les acteurs dans les réussites et les échecs. Cette communauté est guidée par la promotion des facteurs qu'ils partagent qui donnent bien souvent un avantage concurrentiel sur le marché. Au-delà de cet avantage concurrentiel, l'EE influence la trajectoire de l'ensemble de ses acteurs, de tout un territoire et parfois même de l'économie en générale (Cohen, 2006).

C'est en 2011 qu'Isenberg explique le caractère idiosyncratique des EE. En effet, selon lui chaque EE naît dans des circonstances et des conditions uniques mais toujours sous l'influence d'éléments constitutifs qu'il appréhende sous six domaines principaux :

- Le politique
- Le financier
- La culture
- Les supports
- Le capital humain
- Les marchés

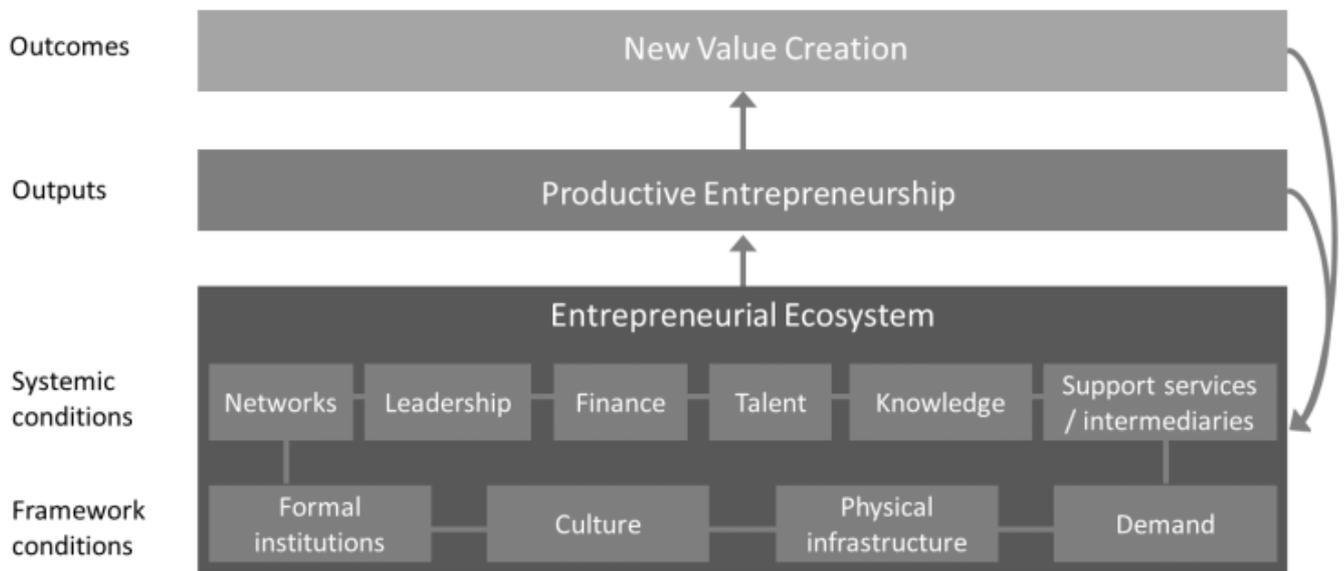
Spiegel ajoute en 2015 que l'EE est avant tout multidimensionnel du fait de la combinaison d'éléments regroupés en trois catégories :

- Culturels
- Sociaux
- Matériels

Mais l'émergence des EE est avant tout liée aux atouts spécifiques d'un territoire (Mason et Brown, 2014) et de la proximité géographique des acteurs qui permet un accès privilégié à l'information, aux connaissances et aux innovations (Gertler, 2003). Sa vocation est de créer de la valeur et notamment de la valeur partagée mais aussi de réduire les coûts de transaction ou encore les coûts de la recherche d'information.

La figure ci-après qui résume l'approche proposée par Stam (2015) illustre l'ensemble des éléments qui interagissent dans le but conscient ou inconscient de créer de la valeur.

Figure 5 : Éléments clés, sorties et résultats de l'écosystème entrepreneurial



Source : Stam, 2015

Ainsi, Stam expose d'abord la notion de « conditions cadres » qui sont les bases du fonctionnement de l'écosystème.

Tout d'abord, il existe des institutions formelles qui garantissent le système de normes et l'encadrement des activités. Il est notamment question des normes de production, des règles fiscales, sociales ou environnementales mais aussi de corruption et de gouvernance du système. Ensuite, Stam insiste sur la « culture » qui doit être perçue comme le rapport de l'entrepreneur à l'entrepreneuriat, l'état d'esprit, les valeurs ou encore la considération du travail.

Puis, les infrastructures physiques qui sont essentielles aux activités. Il peut s'agir d'infrastructures globales comme les routes, les ports ou encore les aéroports mais aussi d'infrastructures plus spécifiques.

Enfin, le sujet de la demande est une condition qui caractérise le marché, les parts de croissance, les attentes des consommateurs.

Ces quatre « conditions cadres » permettent d'avoir une première idée de l'environnement de l'écosystème étudié.

Après les « conditions cadres », Stam aborde la question des « conditions systémiques » en mettant en avant six conditions.

La première condition est relative au réseau et sa capacité de faire circuler l'information entre les membres et favorise l'échange et la fluidité.

La question du leadership est essentielle car les leaders vont influencer les orientations et le dynamisme de l'écosystème. Ils sont à la fois les moteurs et les porte-voix de l'écosystème dans son ensemble.

L'accès au financement est essentiel afin d'assurer les investissements nécessaires et ainsi permettre à l'écosystème d'innover et d'avancer.

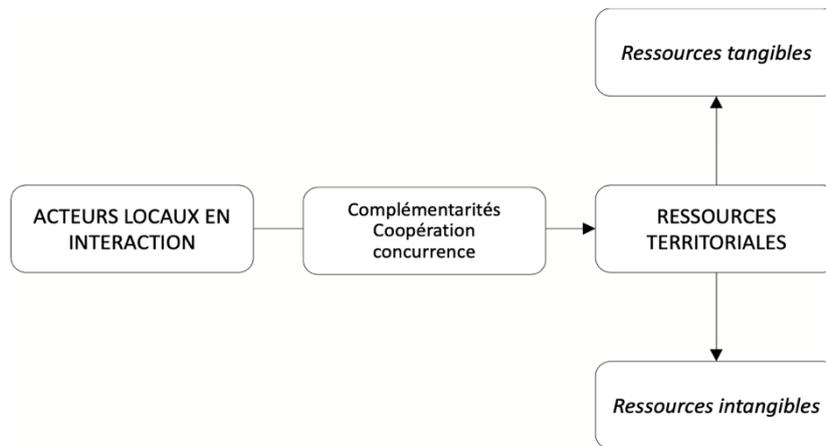
Le talent doit quant à lui, être entendu comme l'accès à une main-d'œuvre qualifiée pouvant à la fois assurer les savoir-faire traditionnels mais également s'adapter aux nouveautés importées par les innovations.

Les connaissances sont indispensables pour appréhender le secteur d'activité mais aussi afin de trouver des solutions aux problèmes, de faire face aux défis sociaux et environnementaux ou encore d'innover et de générer de la valeur.

Enfin, les services supports permettent le soutien nécessaire pour l'exercice des activités des entreprises dont notamment l'expertise et les ressources complémentaires qui ne sont pas directement liées au cœur du métier.

Les facteurs de la réussite individuelle des entrepreneurs résident donc dans leur capacité à mobiliser des ressources externes à leur organisation dont notamment les ressources issues de l'EE. En effet en 2014, Asselineau et al. mettent avant l'idée que « la capacité d'un entrepreneur à bâtir et développer un modèle d'affaire pertinent est souvent identifiée au prisme de valeurs individuelles (dynamisme, volontarisme, leadership, ...) ou microéconomiques (capital social, niveau de R&D, notoriété, etc.). C'est oublier qu'elle puise aussi, dans la variété des ressources et compétences d'un écosystème local, source de relations complexes de coopération-concurrence avec des acteurs situés dans l'environnement immédiat de l'entrepreneur, et ce, avec des bénéfiques mutuellement profitables (entrepreneur, acteurs publics et privés, territoire) ».

Figure 6 : Le territoire comme écosystème



Source : Asselineau et al, 2014

Au-delà de l'exploitation des ressources territoriales, l'écosystème est aussi un levier important de la dynamique d'innovation. En effet, l'innovation est régulièrement présentée comme le cœur de l'existence d'un écosystème (Blondel et Gratacap, 2016). Ces innovations doivent être à l'origine de création de valeur qui renforce le produit standard et sa diffusion afin de fidéliser des clients : « Ainsi, les entreprises présentes au sein d'un écosystème d'affaires ont intérêt à pérenniser le standard afin de garder cette clientèle « captive » » (Gueguen et Torrès, 2004). Aussi, l'innovation ouverte (Chesbrough, 2003) est une finalité de l'EE et une intention stratégique des parties prenantes. Cette stratégie partagée est à la source de l'émergence d'un EE : « l'EE émerge lorsqu'une entreprise passe d'un modèle d'innovation fermé, dans lequel elle est seule détentrice d'une brique ou plate-forme technologique, à un modèle ouvert lui permettant d'exploiter des sources d'innovation externes (outside-in) » (Latour & Callon, 1991).

Les EE se présentent donc comme un environnement favorable aux rencontres, aux échanges et au développement d'idées nouvelles. Il s'agit « d'un outil essentiel pour créer des économies résilientes fondées sur l'innovation entrepreneuriale » (Spigel, 2017). Ainsi, la résilience et l'innovation sont deux notions centrales dans la pérennisation des entreprises,

notamment dans le développement d'avantages compétitifs ou encore dans la mobilisation des ressources. Aussi, il est intéressant de faire le lien entre l'approche écosystémique et le développement des capacités dynamiques. En effet, le courant des capacités dynamiques lancé par Teece et al en 1997 apporte une grille de lecture pour comprendre les capacités de mise en œuvre de solutions innovantes pour faire face à des difficultés ou encore afin de créer de la valeur.

Conclusion du chapitre 1 « L'écosystème »

Ce premier chapitre met en évidence l'approche écosystémique et notamment ses origines et sa transposition dans le champ de l'économie et de la stratégie d'entreprise. L'approche écosystémique est une approche complexe et polymorphe.

La naissance de ce concept remonte à 1935 avec A.G. Tansley qui, dans une démarche de sciences naturelles, cherche à identifier un ensemble d'espèces qui évoluent et interagissent au sein d'un même milieu et d'en comprendre les interactions. Mais c'est véritablement Von Humbolt dans « *Essai sur la géographie des plantes* » qui affirme que la cartographie est une étape importante pour comprendre la composition d'un milieu mais que cela n'est pas suffisant. Il est essentiel de prendre en compte l'environnement autour des espèces en présence ou encore les échanges et les interactions entre les espèces pour comprendre les influences et les dynamiques de coévolution.

Cette approche naturaliste a fait l'objet de nombreuses réutilisations dans de nombreux champs d'études et notamment en économie avec l'émergence des dynamiques de coopération dans les districts industriels. L'écosystème se révèle être particulièrement adapté pour comprendre la transformation de l'analyse de l'économie. En effet, dans les années 1990, de nombreux économistes cherchent à sortir de l'analyse strictement basée sur les relations de concurrence et cherchent à comprendre comment des facteurs comme l'implantation territoriale, les communautés d'individus, la concentration autour d'une activité permettent de dégager des économies d'échelle, des innovations collectives, des alliances stratégiques ou encore de créer de la valeur partagée.

Pour comprendre et caractériser l'écosystème, le cadre proposé par Stam (2015) est particulièrement intéressant car il prolonge l'approche multidimensionnelle d'Isenberg (2010, 2011, 2012) en ajoutant une catégorisation de « conditions cadres » et de « conditions systémiques » essentielles à l'EE. Ainsi, l'approche écosystémique, c'est-à-dire par les acteurs, la culture, les moyens financiers ou encore les infrastructures, les services supports, les relations, les usages, ... permet de mettre en avant l'idée qu'un EE est « un outil essentiel pour créer des économies résilientes fondées sur l'innovation entrepreneuriale » (Spigel, 2017).

Aussi, ces considérations sont en convergences avec le projet de recherche.

Chapitre 2 : Les capacités dynamiques

La notion de capacités dynamiques a émergé dans le prolongement de la théorie Resource Based View (RBV). Ainsi, ce deuxième chapitre vise à mettre en perspective l'approche des capacités dynamiques en partant de la théorie des ressources et des compétences (1) jusqu'à l'approche par les capacités dynamiques (2) afin de mettre en évidence les sources des avantages concurrentiels (3).

1. La théorie des ressources et des compétences

Le concept de capacités dynamiques fait l'objet de nombreuses définitions et reste une notion controversée notamment du fait de son niveau d'abstraction élevé qui limite l'opérationnalisation du concept (Easterby-Smith *et al.*, 2009 ; Barreto, 2010).

Néanmoins, le management stratégique est un vecteur essentiel pour la pérennisation des organisations, notamment dans les environnements concurrentiels qui nécessitent un renouvellement rapide des ressources et des compétences. En effet, le modèle d'affaire d'une entreprise ne doit pas être figé dans le temps et doit évoluer avec la technologie ou encore le droit et la réglementation (Teece, 2010). « Le modèle d'affaires de chaque firme peut beaucoup évoluer du fait de stratégies d'apprentissage, de mécanismes d'essai-erreur et d'adaptation face à un environnement mouvant technologiquement, où la dématérialisation des services appelle de nouvelles relations avec les consommateurs » (El Yahyaoui, 2021). Pour perdurer dans le temps, il convient de mobiliser différentes ressources dont notamment les ressources clés qui permettent d'obtenir ou de maintenir un avantage concurrentiel.

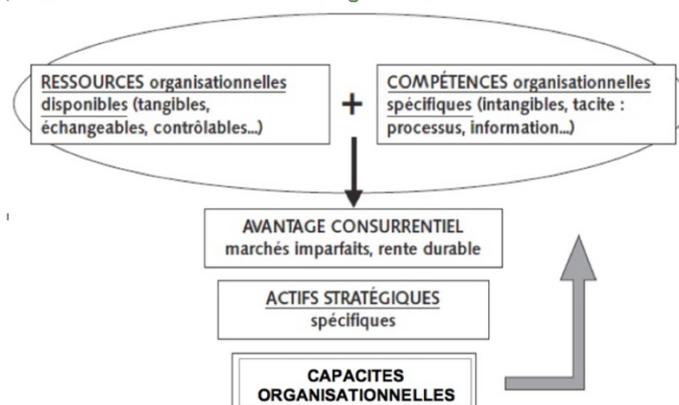
Dans les années 1980, le modèle SCP (Structure du marché, Comportement de la firme et Performance) visant à caractériser l'origine de l'avantage concurrentiel d'une entreprise était central (Hoskisson et al., 1999). Cependant, toute une série d'auteurs ont proposé un autre modèle pour expliquer la différence de performance entre les entreprises et l'origine de l'avantage concurrentiel : l'approche par les ressources et les compétences. En effet, ces auteurs ont changé de paradigme d'analyse en partant du principe que la performance d'une entreprise s'explique avant tout par la présence de ressources et de compétences particulières.

Les approches RBV mettent en avant l'idée qu'un avantage concurrentiel est avant tout le fruit de ressources distinctives (tangibles ou intangibles) qui sont rares, inimitables et non substituables.

La théorie des ressources est aujourd'hui l'une des plus utilisées dans le champ du management stratégique (Foss et Ishikawa, 2007) en cherchant à expliquer des concepts comme la connaissance et les compétences. En effet, la théorie des ressources et des compétences pose l'idée que la performance d'une entreprise réside dans la possession de ressources dites stratégiques qui peuvent être caractérisées par leur rareté, leur inimitabilité et leur non substituabilité (Barney, 1991 ; Barney et Arkan, 2005). Ces dernières sont donc à la source d'avantages concurrentiels. Barney parle de ressource VRIO : Value, Rarity, Imitability et Organization :

- Value : cette dimension pose la question de savoir si la ressource crée de la valeur pour l'entreprise et les parties prenantes. L'étude de la chaîne de valeur au sein de l'entreprise est un outil qui permet de mettre en lumière les ressources qui sont source de valeur.
- Rarity : cette dimension interroge la facilité à obtenir la ressource. Une ressource est rare lorsqu'elle est détenue par peu de monde ou alors lorsqu'elle est difficilement accessible comme c'est le cas par exemple avec les brevets.
- Imitability : cette dimension interroge la capacité de reproduire la ressource ou alors à la substituer par quelque chose de similaire.
- Organization : cette dernière dimension soulève l'organisation managériale ou encore les systèmes d'information.

Figure 7 : Modèle des ressources-compétences

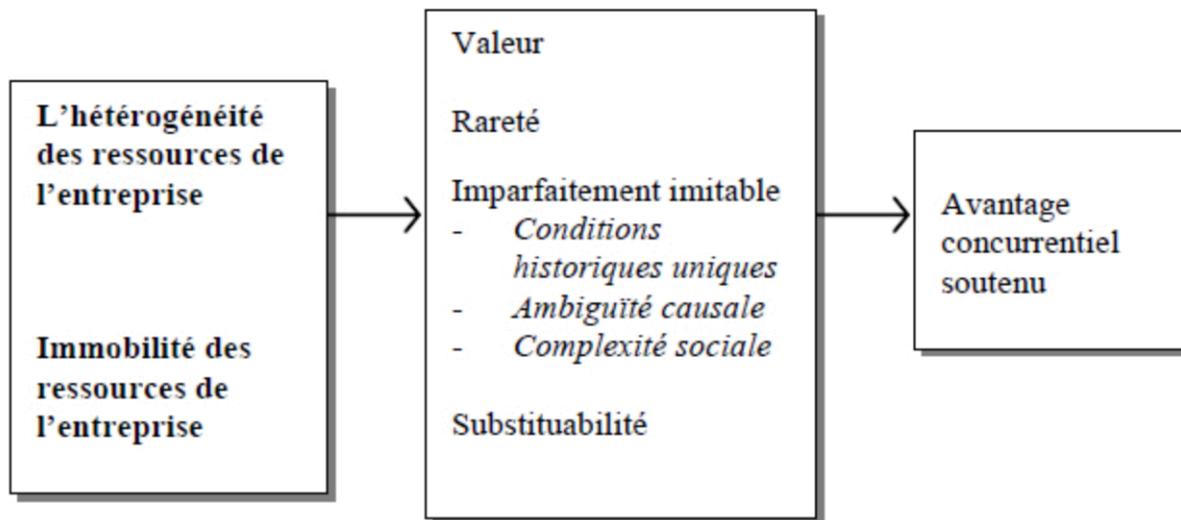


Source : Hamel et Prahalad, (1990). Systèmes d'information et management, P.242

Les différences de performances sont expliquées par l'hétérogénéité des ressources mobilisées et mobilisables (Arrègle, 1996) dont la valeur est déterminée par le marché et le contexte (Collis et Montgomery, 1995). Hart (1995) ajoute à cette approche l'idée d'intégrer dans l'équation les contraintes liées à l'environnement qui sont de plus en plus importantes.

Aussi, la théorie RBV précise que le « développement de la firme ne dépend pas seulement de son positionnement externe et du jeu des forces auquel elle est soumise, mais qu'une bonne part de son succès dépend aussi des ressources qu'elle a à sa disposition et qu'elle mobilise à sa façon au service de son offre pour ses clients » (Durand, 1997). Ainsi, l'avantage concurrentiel qui en découle est à la fois le produit de l'hétérogénéité évoquée ci-dessus mais aussi du principe d'immobilité des ressources ou de difficile mobilité des ressources au sein de l'industrie (Barney, 1991 ; Conner 1991).

Figure 8 : Relation entre hétérogénéité et l'immobilité des ressources et l'avantage concurrentiel soutenu



Source : Barney, 1991

Ces ressources doivent être appréhendées d'un côté tangible (immeubles, ressources naturelles, matières premières) et intangibles de l'autre côté (réputation, image, culture, marque, réseau). Les capitaux, les capacités, les processus, les attributs, l'information, les connaissances sont incluses dans les ressources de l'entreprise et sont utilisés afin de mettre en œuvre les stratégies avec efficacité (Barney, 1991). Aussi, Barney insiste sur le fait que la connaissance

est une ressource stratégique car elle permet de concevoir des stratégies mais aussi parce qu'elle est difficilement copiable, unique car entourée d'une ambiguïté causale et insubstituable.

Figure 9 : La connaissance comme ressource stratégique

Critères d'une ressource stratégique selon Barney (1991)	La connaissance est une ressource :
Être une ressource de valeur	<ul style="list-style-type: none"> • de valeur parce qu'une fois les conditions de sa gestion mises en place, elle permet à l'entreprise de concevoir des stratégies qui amélioreront son efficacité et son efficacité.
Être une ressource rare	<ul style="list-style-type: none"> • rare parce que les risques que les concurrents réussissent à la copier avec les mêmes ressources sont très faibles compte tenu de son caractère immatériel.
Être une ressource imparfaitement imitable	<ul style="list-style-type: none"> • imparfaitement imitable à cause de son caractère unique, de l'existence d'une ambiguïté causale (c) de la complexité sociale qui entoure sa création.
Être une ressource qui ne doit pas avoir de substituts stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> • Qui n'a pas de substituts stratégiques car il est difficile que les concurrents de l'entreprise à succès ait la possibilité de développer, à l'aide des ressources similaires ou différentes, les mêmes mécanismes, conditions et habiletés qui ont conduit au succès.

Source : Barney, 1991

Kliesch-Eberl et Schereyo (2007) précisent l'importance des capacités qui sont essentielles à appréhender pour comprendre le modèle RBV dans le sens où « les capacités ne représentent pas réellement une ressource ; elles se concentrent plutôt sur la combinaison et sur le lien entre les ressources ». Cette idée permet d'engager un prolongement entre la théorie des ressources et des compétences et les capacités dynamiques.

2. De la théorie des ressources et des compétences aux capacités dynamiques

La théorie des capacités dynamiques (CD) s'inscrit dans le prolongement des travaux de Penrose dans le sens où elle s'intéresse particulièrement aux ressources de l'entreprise dans un contexte d'évolution de plus en plus rapide des marchés. Cette approche néo-schumpétérienne affirme que les connaissances et l'innovation occupent une place essentielle dans la firme (Teece et al., 1997).

Encadré 1 : la théorie néo-schumpétérienne

Joseph Schumpeter (1883 – 1950) est un économiste qui s'est intéressé aux questions de l'évolution du capitalisme « il constitue, de par sa nature, un type ou une méthode de transformation économique, et non seulement il n'est jamais stationnaire mais il ne pourra jamais le devenir » (1942). Pour lui, le moteur du système capitaliste est l'innovation et le progrès et introduit la notion de « destruction créatrice ».

Schumpeter inspire un courant qui place « l'entrepreneur innovateur » au cœur de la dynamique de l'économie et donc de la croissance. Il part du postulat que l'entrepreneur est guidé par le risque et la recherche d'un profit maximal.

Pour lui, la « destruction créatrice » est « la donnée fondamentale du capitalisme et toute entreprise doit, bon gré mal gré, s'y adapter ».

L'approche schumpétérienne, même si elle garde toujours un écho important, a fait l'objet de prolongements notamment dans les courants néo-schumpétériens et évolutionnistes. Ces courants conservent les institutions fondamentales exposées par Schumpeter mais prolongent les travaux, notamment avec un ensemble d'approches micro-économiques qui insistent sur l'importance de l'information, de sa diffusion et de son traitement. Ils abordent la coordination a posteriori des intentions et des comportements micro-économiques par le marché mais aussi la coordination a priori par des règles.

Cette analyse micro-économique des comportements économiques met en évidence la rationalité procédurale, la dimension cognitive et la création.

D. Teece et G. Pisano (1994) parlent de CD comme une habileté à intégrer, transformer, adapter des compétences internes et externes ou alors le résultat de cette habileté. Ainsi, il faut entendre ce concept comme la capacité d'accéder ou de générer de nouvelles connaissances, de mobiliser les parties prenantes en établissant par exemple des partenariats, la capacité de mettre fin à des pratiques obsolètes, la capacité à proposer de nouveaux produits ou encore la capacité à développer son organisation dans le but d'exploiter les ressources VRIO.

Ces capacités dynamiques sont des facteurs de succès notamment car elles permettent la prise de décisions stratégiques pour faire face aux changements rapides de l'environnement (Teece, 2010). En effet, les CD se développent notamment dans des environnements dynamiques caractérisés par une forte intensité concurrentielle, des changements de technologies et des évolutions des attentes des clients (Teece et al., 1997 ; Pezeshkan et al., 2016 ; Li et al., 2020).

Les CD doivent donc créer, améliorer, protéger ou encore renouveler le stock de ressources et de compétences de l'entreprise (Teece, 2007) dans un contexte évolutif. Les CD sont les moteurs des reconfigurations des actifs et des processus d'une organisation (Eisenhardt et Martin, 2000) qui permettent le maintien d'un avantage concurrentiel (Wu, 2010).

Eisenhardt et Martin (2000), proposent une grille de lecture en deux niveaux des CD. En effet, ils proposent d'appréhender les CD dans un contexte de stabilité comme les routines dans l'organisation et dans un contexte de changement comme des processus. Bendig (2008) confirme cette approche en indiquant que « en accord avec Zollo et Winter (2002, p. 340), nous percevons les capacités dynamiques comme un « pattern appris et stable d'activités collectives par lequel l'organisation » modifie systématiquement ses routines opérationnelles ».

Les CD sont donc la source de la création et de l'entretien d'avantages concurrentiels mais également la capacité d'amélioration du fonctionnement de l'organisation. Elles sont les aptitudes organisationnelles qui permettent d'engager et de conduire le changement dans une organisation (Teece et al. 1997). Teece (2007) propose d'appréhender les capacités dynamiques en trois catégories :

- « Sensing » ou capacité de détecter et d'activer de nouvelles opportunités : structuration, recherche, interprétation, ... autour des technologies et des marchés.
- « Seizing » ou capacité de se saisir d'opportunités : développement d'un produit ou d'un service et allocation des ressources.

- « Managing threats and reconfiguring » ou capacité de gérer les menaces et de reconfigurer les ressources : reconfiguration des actifs et de la structure organisationnelle en fonction du développement de l'organisation et du marché.

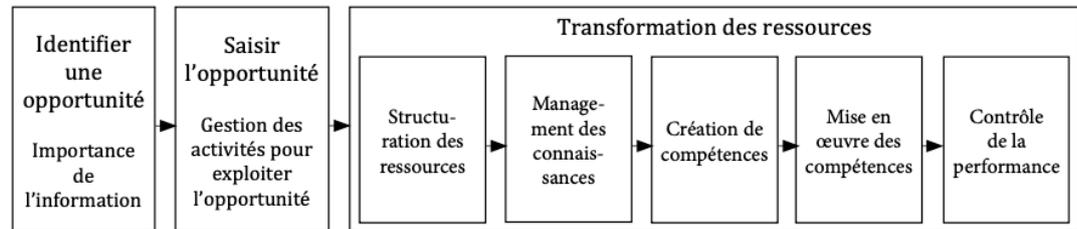
Cette théorie insiste donc sur l'importance de détecter, saisir et maintenir des opportunités. De ce fait, les CD sont essentiels pour faire face à des événements perturbateurs qui proviennent du macro-environnement (Altintas, 2020). Aussi, Teece (2018) précise que le contexte global est plus adapté à l'appréhension des CD.

Eisenhart et Martin (2000) ont prolongé l'approche de Teece et al. en introduisant l'idée de « processus et routines organisationnels » plutôt que « d'habilité ». Ils précisent que « les capacités dynamiques sont ainsi représentées par les routines organisationnelles et stratégiques par lesquelles les entreprises réalisent de nouvelles configurations de ressources lorsque les marchés apparaissent, entrent en collision, se divisent, se développent et meurent » (Eisenhart et Martin, 2000). Noblet et Simon (2010) ajoutent que selon Eisenhart et Martin, les CD sont « des routines identifiables et spécifiques à certaines fonctions essentielles telles que la création et l'acquisition de connaissances, ou la capacité d'établir des alliances ou des partenariats ».

Zollo et Winter (2002) introduisent eux l'idée de « méthodes ». Les CD seraient donc pour eux un ensemble de méthodes intégrées dans l'entreprise et appliquées systématiquement afin de générer, modifier et stabiliser des routines afin d'améliorer l'efficacité de cette dernière. Barreto (2010) ajoute que les CD sont « le potentiel de la firme à résoudre systématiquement les problèmes, constitué à travers sa disposition à détecter les opportunités et menaces, à prendre les décisions orientées marché au moment opportun, et à changer la base de ressources ».

Aussi, le déploiement des CD résulte de l'identification d'opportunités et de menaces et conduit au développement de nouveaux produits, nouveaux services, d'une nouvelle organisation, de nouvelles routines (Short et al., 2009). Ce processus doit permettre de gérer et de structurer toutes les activités qui découlent de l'opportunité ou de la menace afin de délivrer de la valeur au client (Teece, 2007). Il débute par la structuration des ressources, c'est-à-dire l'accumulation, le développement et la suppression de ressources. Teece (2007) ajoute que cette structuration fait intervenir le management des connaissances (acquisition, intégration, codification) qui doit aboutir sur de la création de compétences.

Figure 10 : Le processus de déploiement des capacités dynamiques



Source : Teece (2007) et Sirmon et al. (2007)

Ainsi, nous retiendrons que les CD consistent en l'analyse du contexte macro afin de saisir les opportunités et les menaces mais aussi en la capacité de réponse apportée à ce contexte. Cette réponse résulte de la combinaison et la transformation des ressources/capacités de l'entreprise ou issues de partenariats dans le but d'obtenir ou d'entretenir un avantage concurrentiel.

3. Des capacités dynamiques à l'avantage concurrentiel

Les capacités dynamiques peuvent avoir un effet sur l'avantage concurrentiel (Ambrosini et Bowman, 2009). Ces derniers précisent que les capacités dynamiques peuvent générer un avantage concurrentiel à la condition que les ressources mobilisées soient rares et inimitables.

Au sein d'EE, les capacités dynamiques sont le fruit d'interactions complexes et de coévolution (Teece, 2007). Elles sont le produit d'un apprentissage organisationnel qui relèvent certes de dynamiques internes mais aussi de la capacité à nouer des alliances pour développer et mettre en œuvre de nouveaux projets. Elles sont, au niveau stratégique, un vecteur de la mise en place du Business models et de son évolution face aux changements notamment par l'intermédiaire de configuration et de reconfiguration des ressources et des compétences (Teece, 2010).

Aussi, une organisation est toujours en situation apprenante (Teece et al., 2010) et doit, selon l'approche des capacités dynamiques, identifier les opportunités et les menaces, saisir les opportunités et maintenir sa compétitivité en améliorant et reconfigurant les actifs tangibles et intangibles dont elle dispose ou qui sont disponibles sur le marché (Teece, 2007).

Il est donc intéressant de se demander pourquoi et comment la possession et la reconfiguration de ressources et de compétences, plus largement d'actifs tangibles et intangibles, rares et inimitables peuvent être à la source d'un avantage concurrentiel ? Pour cela, le marché des facteurs stratégiques, les positions dominantes et les mécanismes de mobilité des ressources permettent de « comprendre comment un ensemble de ressources peut produire un avantage concurrentiel » (Barney, 1986) ne sont pas suffisant et la critique de Dierick et Cool (1989) apporte une approche en termes d'accumulation. En effet, le phénomène d'accumulation modifie la structure du marché des ressources et des compétences en apporte une forme d'hétérogénéité dans l'accumulation et dans les usages et les produits de cette dernière.

Le courant RBV a donc cherché à poursuivre les travaux sur les sources de l'avantage concurrentiel en abordant notamment la non-substituabilité et la non-imitabilité. En effet, si les ressources et les compétences sont largement substituables, les concurrents s'approprient les substituts ce qui aura pour conséquence de faire tomber l'avantage. La non-imitabilité, elle, trouve refuge dans les protections mises en œuvre par l'entreprise et notamment par l'intermédiaire de brevets, de l'image, de ressources historiques ou encore d'asymétries d'informations (Barney, 1991). Ainsi, Lippman et Rumelt (1982) ont abordé la notion « d'ambiguïté causale » comme principal protecteur de l'avantage concurrentiel. Cette ambiguïté ne permettant pas aux concurrents de trouver la source et les causes de l'efficacité du leader de l'industrie.

Porter dans « What Is Strategy? » (1996) met en évidence un problème : si l'entreprise dispose d'un avantage concurrentiel elle sera forcément sous les feux des projecteurs et attirera l'attention de la concurrence qui voudra l'imiter et donc faire disparaître l'avantage concurrentiel. En effet, la définition même d'un avantage concurrentiel est un avantage par rapport à la concurrence. Porter précise même que la diffusion des pratiques entre les entreprises encourage à la convergence concurrentielle.

Aussi, l'avantage concurrentiel d'une entreprise ne réside pas tant dans sa capacité à se procurer des ressources et des compétences rares et inimitables mais bien en sa capacité à mettre en œuvre des barrières à la substituabilité et l'imitabilité. Ainsi, l'ambiguïté causale est essentielle et se présente comme une capacité en tant que telle. Métais précise que cette ambiguïté est liée à la complexité, à la spécificité ou encore à la dimension informelle de certaines ressources accumulées au sein de l'entreprise.

L'usage et la configuration / reconfiguration des ressources et des compétences nécessitent que l'entreprise soit ouverte sur son environnement afin de transformer son organisation. Ce sont donc bien des capacités dynamiques qui sont à la source de l'avantage concurrentiel durable (Barney, 1991).

Conclusion du chapitre 2 « Les capacités dynamiques »

Ce deuxième chapitre permet de répondre à la question : que savons-nous de la notion de « capacités dynamiques » ?

Dans un premier temps, la notion de capacités dynamiques a été appréhendée dans le prolongement de la théorie RBV dans laquelle elle s'inscrit. En concurrence avec le modèle SCP, le modèle RBV pose l'idée qu'un avantage concurrentiel est avant tout le fruit de ressources et de compétences distinctives. Aussi, les différences de performances sont expliquées par l'hétérogénéité des ressources mobilisées et mobilisables.

Ensuite, dans une deuxième partie il a été fait état de l'approche dynamique des capacités de l'entreprise. En effet, dans un contexte d'évolution de plus en plus rapide, le sujet de la capacité à identifier, mobiliser, et faire évoluer les ressources et les compétences est un enjeu fondamental pour les entreprises. Cette approche néo-schumpétérienne propose une approche des capacités dynamiques comme le facteur de la création, de l'amélioration, de la protection ou encore du renouvellement des ressources et des compétences de l'entreprise.

Enfin, la dernière partie de ce chapitre a permis de faire le point sur les liens entre les capacités dynamiques et les sources de l'avantage concurrentiel. Ce dernier est certes le produit des forces stratégiques de l'entreprise (voir modèle VRIO) mais aussi et surtout du fait de l'ambiguïté causale, source de barrières à la substituabilité et l'imitabilité.

Ces éléments sont pertinents dans la poursuite des objectifs de cette recherche.

II. Posture épistémologique et méthodologie de la recherche

Cette partie a pour objectif de clarifier et d'expliquer les choix méthodologiques de la recherche. Elle est composée de deux chapitres. Le chapitre 3 vise à faire état de la posture épistémologique et du contexte de la recherche. Il s'agit notamment de préciser le positionnement épistémologique, de décrire le terrain de recherche et de justifier sa pertinence pour répondre à la problématique. Le chapitre 4 est dédié à la mise en œuvre de la recherche.

Chapitre 3 : Posture épistémologique et contexte de la recherche

Chaque recherche s'inscrit dans une vision du monde propre au chercheur. Ce chapitre permettra de préciser le positionnement épistémologique (1), de rappeler le cadre conceptuel (2) mais également de décrire et de préciser le terrain de la présente étude (3).

Il a été fait le choix de se concentrer sur le territoire du vignoble en Alsace. En effet, cette étude vise à identifier et mettre en lumière le rôle des acteurs qui composent l'écosystème entrepreneurial du vignoble alsacien et le rôle de ce dernier dans le renforcement de leurs capacités dynamiques.

1. La posture épistémologique

Toute recherche s'inscrit dans une vision du monde en suivant une méthodologie et en offrant des éléments de réponse (Jolibert et Giordano, 2012). La nature de l'étude et les objectifs poursuivis sont les facteurs déterminants du recours à telle ou telle méthodologie « la réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche » (Perret et Seville, 2003).

Aussi, il a été fait le choix d'adopter une posture constructiviste en s'inscrivant dans la logique que la réalité est le produit de l'intelligence humaine en interaction avec l'environnement dans le but de comprendre des situations ou encore des phénomènes particuliers. Ainsi, la réalité est construite, formée par chaque être humain en fonction de ses propres réalités sociales. Plus précisément, le constructivisme pragmatique avance que le processus de construction des savoirs n'est pas séparable de la perception du chercheur. La volonté de connaître va influencer la situation et en définitive la connaissance développée. De ce fait, la construction des savoirs est donc dépendante des objectifs de la recherche et du processus qui a conduit à leur production. Le but de la construction de savoirs est de produire « des images viables et fonctionnellement adaptées » (Glaserfeld, 2001).

Le constructivisme pragmatique avance une construction des savoirs par généralisation conceptuelle (Avenier, 2010) par le biais de matériaux empiriques récoltés par le moyen de méthodes qualitatives.

2. Rappel du cadre conceptuel

La partie précédente nous a permis de réaliser une revue de la littérature organisée en deux principales parties portant l'ambition de saisir deux principaux concepts : l'écosystème entrepreneurial et les capacités dynamiques. Ces deux principales notions ont été explorées pour comprendre l'influence de l'écosystème entrepreneurial dans le renforcement des capacités dynamiques mais aussi afin d'appréhender le phénomène de création d'avantages sur le marché.

L'écosystème entrepreneurial et les capacités dynamiques sont deux notions pertinentes directement liées à la problématique de cette recherche : **Quelle est l'influence de l'écosystème entrepreneurial dans le développement des capacités dynamiques des entreprises viticoles ? Le cas du vignoble alsacien.**

La première partie de la revue de la littérature a permis d'appréhender la notion d'écosystème entrepreneurial. Organisée autour de trois sous-partie, l'appréhension de ce concept a été chronologique, de l'approche écosystémique en sciences naturelles développée par Tansley en 1935 jusqu'à la transposition en économie par Moore en 1993, des clusters développés par Marshall jusqu'à l'approche multidimensionnelle d'Isenberg en 2010.

La seconde partie s'est articulée autour de la théorie RBV. En effet, en partant de l'approche par les ressources et les compétences, un prolongement a été fait dans l'approche par les capacités dynamiques qui est intéressante pour notre étude, notamment du fait du contexte de changement. En dépit de sa difficile opérationnalisation, ce concept permet de mettre en lumière les moyens nécessaires à une entreprise pour maintenir un avantage sur un marché notamment les sources de ce dernier.

Aussi, ce choix conceptuel a été alimenté par les questions de recherche à savoir :

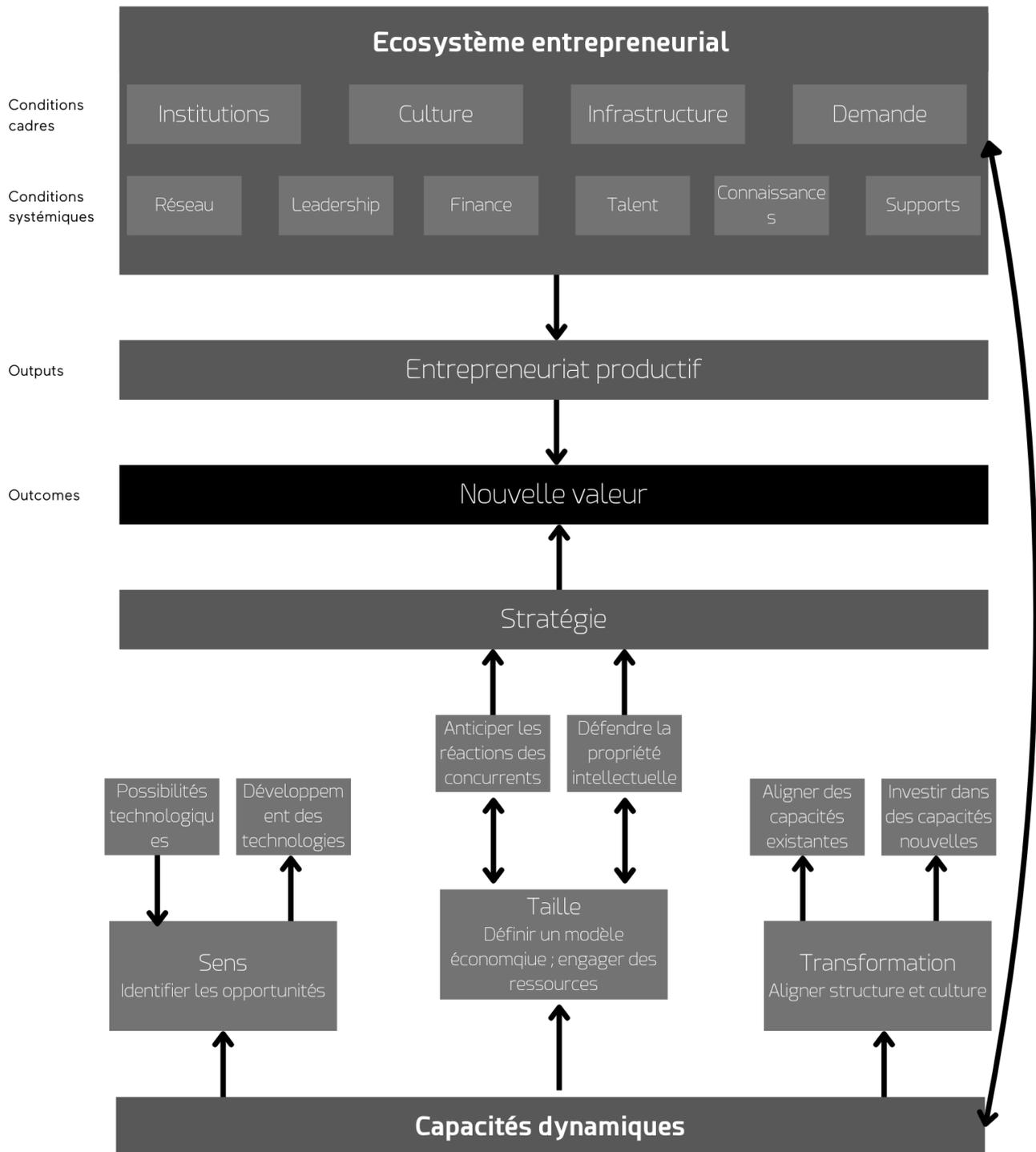
- Comment se structure l'écosystème entrepreneurial du vignoble alsacien et quelle est l'influence des différents acteurs ?

- Quelle est l'influence de l'écosystème dans la création de la valeur dans les exploitations viticoles alsaciennes ?
- Quelles sont les stratégies de mobilisation de l'écosystème entrepreneurial du vignoble alsacien face aux nouveaux défis de pérennisation des exploitations ?

De plus, la notion de pérennisation occupe une place importante dans ces travaux. En effet, la pérennisation des entreprises est un enjeu essentiel. Les leviers d'actions des entreprises membres de l'EE, les mécanismes de mobilisation des ressources internes et externes, les logiques d'alignement stratégique et de coopération sont autant de points qui sont rattachés indirectement à ces travaux mais qui sont essentiels pour comprendre la volonté de travailler sur la question de la création de valeur dans les relations entre l'écosystème entrepreneurial et les capacités dynamiques des exploitations et plus largement du vignoble.

Aussi, un cadre d'analyse a été construit en partant du modèle d'écosystème entrepreneurial développé par Stam (2015) et le processus des capacités dynamiques développé par Arndt, F., Pierce, L. et Teece, D. (2017). Ce cadre repose d'une part sur les conditions cadres, les conditions systémiques et les outputs de l'écosystème entrepreneurial selon Stam et d'autre part dans le déploiement des capacités dynamiques dans la stratégie de l'entreprise. De l'entrepreneuriat productif de l'écosystème à la stratégie dans le déploiement des capacités dynamiques, le tout est appréhendé sous l'angle de la nouvelle valeur créée.

Figure 11 : Architecture du cadre conceptuel de la recherche



Source : adaptation par l'auteur du modèle de l'écosystème entrepreneurial de Stam (2015) et du processus des capacités dynamiques de Arndt, Pierce et Teece (2017)

3. Le terrain de recherche

Afin d’appréhender le terrain de la recherche, il est essentiel de connaître la situation globale de la filière (3.1.), la situation telle qu’elle se décline localement (3.2.) mais aussi d’interroger la situation du chercheur par rapport au terrain (3.3.).

3.1. La situation de la filière viticole française

La viticulture est incontestablement un secteur économique stratégique pour la France notamment du fait de son fort impact sur la balance commerciale du pays. En effet, l’exportation de vin présente, année après année un résultat net positif. En 2021, l’excédent représentait 14,6 milliards d’euros⁷.

Néanmoins, la filière viticole fait face ces dernières années à de nombreuses pressions et menaces et se transforme. Pression sociétale, changement climatique, contexte économique, évolution technologique : les pratiques évoluent et les attentes des consommateurs se transforment. Ces derniers sont de plus en plus attentifs à l’origine des produits, à l’histoire du domaine, aux méthodes de productions ou encore au sans sulfites, sans intrants, issu de l’agriculture biologique, ...

L’un des principaux défis du secteur viticole et agricole en général est celui du renouvellement des générations. Entre 1988 et 2020 la France est passée de 1 million d’exploitations à 389 000. Aujourd’hui, les installations d’agriculteurs – viticulteurs ne compensent que 2/3 des cessations d’activités⁸ et d’ici à 2026 45% des agriculteurs – viticulteurs devraient prendre leur retraite⁹. En ce qui concerne plus particulièrement la viticulture, le nombre d’exploitations a été divisé par deux entre 1988 et 2016¹⁰. En 2020, 59 000 exploitations viticoles ont été recensées soit 11 000 de moins en 10 ans.

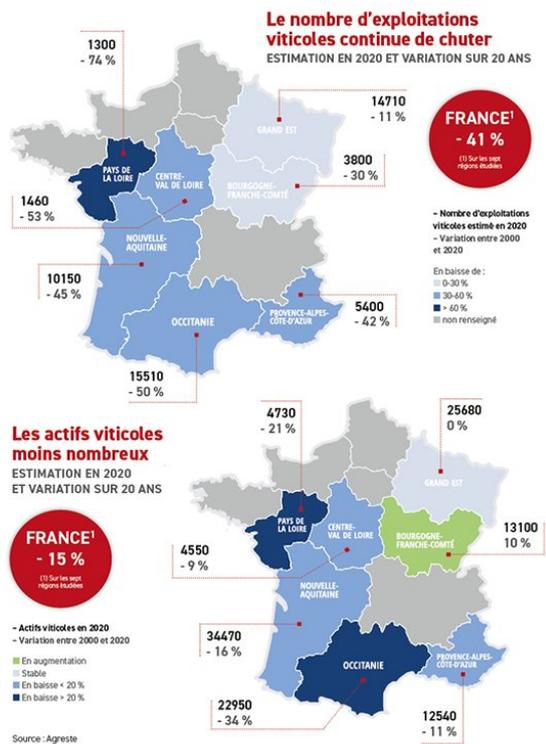
⁷ Chiffre du ministère du commerce extérieur

⁸ « Chiffres utiles de la MSA », 2019

⁹ Rapport du CESE, 2020

¹⁰ Source Agreste

Figure 12 : Évolution du nombre d'exploitations viticoles en France par Région



Source : Service de la statistique et de la prospective du ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt

L'augmentation du prix du foncier est également une menace pour la filière. La viticulture est le secteur agricole dont la part du foncier dans les immobilisations est la plus conséquente. Il est également à noter la concurrence de l'urbanisation qui s'exerce sur la terre viticole, notamment en Alsace.

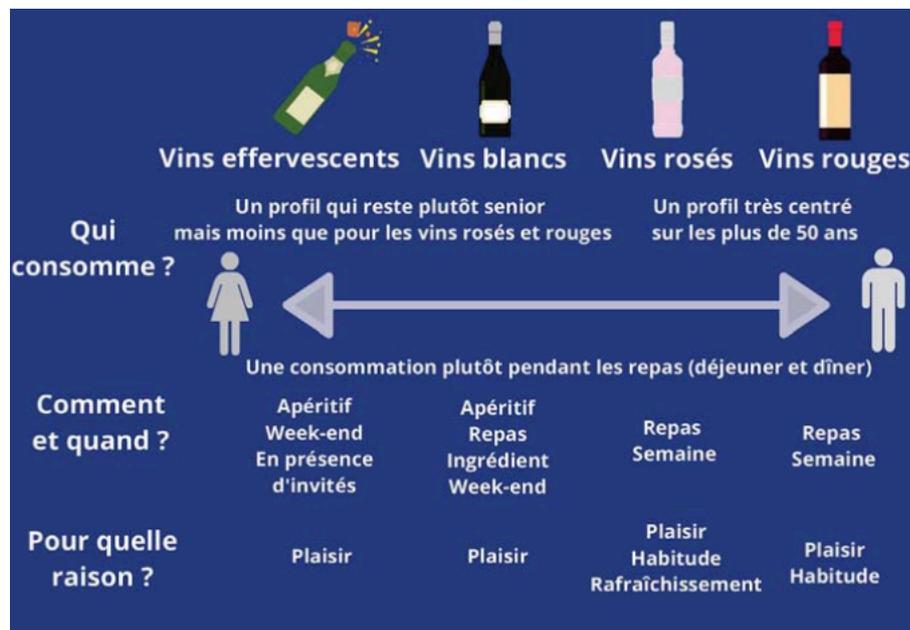
L'accélération du changement et l'intensification des aléas climatiques font également peser des menaces sur la filière. Ces dernières années, nombreux sont les vignobles à avoir été touchés par des gelées tardives, par le développement de champignons notamment du fait des fortes précipitation ou encore à des orages et des chutes de grêles qui ravagent les parcelles.

Enfin, d'autres défis pèsent sur la filière comme l'essentiel besoin de modernisation des outils productifs, la transformation dans la conduite des cultures, le financement des stocks à

rotation de plus en plus lente ou encore les évolutions réglementaires, notamment sur le plan environnemental.

L'ensemble de ces défis s'inscrivent dans un contexte global de déconsommation de vin. Cette tendance est largement mise en avant dans une étude de juillet 2020 commandée par le Conseil National des Interprofessions des Vins (CNIV). Cette étude met en avant des achats de vins moins fréquents et en moindre quantité. Le vin subit le plus cette baisse de consommation de boissons alcoolisées. Selon l'observatoire français des drogues et des tendances addictives, entre 1960 et aujourd'hui, une baisse de 70% est constatée en passant de 127 litres de vin par an par personne à 40 litres. Sur la même période, la consommation de bière est passée de 39 litres par personne et par an à 32 litres et de 5,8 litres de spiritueux à 5,3 litres par an et par personne. Dans cette même étude, il est mis en avant que les vins rouges sont principalement consommés par les hommes et les effervescents par les femmes. 3 verres sur 4 des effervescents sont consommés à l'apéritif tandis que 9 verres sur 10 de rouges ou de rosés sont consommés lors du repas. Enfin, le vin blanc tire son épingle du jeu car les occasions d'en consommer sont plus nombreuses : lors de la cuisson, lors de l'apéritif ou lors du repas.

Figure 13 : Les habitudes de consommation des Français



Source : CNIV (2020)

3.2. La situation du vignoble alsacien

Il convient tout d'abord de préciser que le vignoble alsacien s'étend sur près de 15 606 hectares soit 3,5 % des surfaces viticoles françaises en AOC¹¹. Ce vignoble est structuré autour de la Route des Vins d'Alsace qui traverse les principales cités viticoles comme Thann, Eguisheim, Riquewihr, Ribeauvillé, Kintzheim, Barr ou encore Marlenheim.

C'est par ordonnance que le 2 novembre 1945, fut créée l'appellation d'origine contrôlée « AOC Alsace » qui sera ensuite officiellement reconnue par décret en date du 3 octobre 1962. A cette AOC, s'ajoute depuis le décret du 20 novembre 1975 les appellations Grand Cru ainsi que, le Crémant d'Alsace depuis le décret du 24 août 1976. L'activité de production des vins en Alsace s'articule autour de trois appellations régies par un cahier des charges en date du 25 octobre 2011 :

- Appellation Alsace Contrôlée indiquant les cépages utilisés : Gewurztraminer, Muscat, Pinot Blanc, Pinot Gris, Pinot Noir, Riesling et Sylvaner.
- Appellation Alsace Grand Cru Contrôlée : 51 Grands Crus issus de terroirs délimités qui présentent une originalité que l'on retrouve dans l'expression des vins.
- Appellation Crémant d'Alsace

La spécificité du vignoble alsacien réside dans l'implantation des caves viticoles. En effet, quand dans la majorité des régions viticoles les caves se situent à l'extérieur des agglomérations, en Alsace, elles sont implantées au cœur des villages. Ces caves viticoles ont toujours joué un rôle essentiel dans la vie et l'attractivité touristiques des communes.

La deuxième spécificité du vignoble alsacien se trouve dans la composition de ses cépages qui sont majoritairement blancs. En effet, les vins blancs représentent la grande majorité de la production. Les cépages blancs sont divers et permettent d'offrir un riche panel de vins plus ou moins complexes. Ces cépages sont très autochtones et peu implantés dans les autres régions viticoles et permettent d'avoir des vins authentiques et de caractère. Les pentes des collines sous-vosgiennes offrent des expositions et une diversité de terroirs qui est unique au monde et qui permettent de donner, tout au long des 170 kilomètres de la Route des Vins, des vins très différents.

¹¹ https://draaf.grand-est.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/2021_06_Filiere_Viticulture_alsacienne_cle87c836.pdf

Les musées, comme le musée des Vins d'Alsace de Kientzheim, l'Écomusée d'Alsace à Ungersheim ou encore le musée viticole de Mittelbergheim mettent en avant l'histoire de la vie et du travail du vigneron depuis des siècles. Les confréries contribuent au maintien des traditions, du folklore ou encore la promotion de Vins d'Alsace.

Le vignoble propose des paysages et une architecture particulière. Implanté entre Vosges et Rhin, l'Alsace occupe une position géographique stratégique, aux frontières de la Suisse et de l'Allemagne, au plein cœur de l'Europe. On y retrouve de nombreux châteaux dont les premiers sont datés du X^{ème} siècle : Bernstein, le Haut Ribeaupierre, les Wineck ou encore les trois châteaux d'Husseren. D'autres plus connus comme le Haut-Koenigsbourg ou les Holandsbourg protègent le vignoble. C'est en Alsace que l'on conserve le plus vieux vin du monde datant de 1472 et la plus ancienne foudre en activité.

Mais le vignoble alsacien actuel est un vignoble jeune. Sa restructuration remonte aux années 1960 avec la reconnaissance de l'AOC en 1962. L'apparition des créchants, la création des Grands Crus et l'émergence de nouveaux vins sont venus poursuivre ce travail de restructuration. La surface de production d'environ 15 600 hectares se répartit à 8900 hectares dans le Haut-Rhin et 6700 dans le Bas-Rhin.

L'Alsace n'échappe pas aux difficultés que traverse la filière au niveau national. En ce qui concerne les ventes, celles de créchants d'Alsace progressent (+4,6% en 2023¹²) tandis que les ventes de vins tranquilles reculent (-7,3% sur l'ensemble de l'AOC et -8,7% sur les Grands Crus¹³). De cépages rencontrent de vraies difficultés comme le Gewurztraminer qui fait l'objet d'une attention particulière notamment en matière de réserve interprofessionnelle afin d'éviter une crise de surproduction. Cette mission d'équilibre économique global est pilotée par le CIVA.

Aussi, l'importance économique, environnementale, historique et paysage de la viticulture et les nombreux défis actuels ont naturellement fait émerger la problématique de cette étude. En effet, ce besoin de composer et de recomposer les capacités des exploitations conjuguées à la structuration de l'écosystème entrepreneurial amène à la question de l'influence et du rôle de

¹² Chiffre CIVA – AG de l'AVA, 25 juillet 2024

¹³ Chiffre CIVA – AG de l'AVA, 25 juillet 2024

ce dernier face aux défis exposés. Aussi, la problématique de la recherche est **quelle est l'influence de l'écosystème entrepreneurial dans le développement des capacités dynamiques des entreprises viticoles ? Le cas du vignoble alsacien.**

4. La situation du chercheur

La situation du chercheur est importante afin de comprendre son rapport au terrain. En effet, la situation professionnelle (4.1.) peut apporter certains risques et certaines limites (4.2.) qu'il convient d'avoir à l'esprit.

4.1. La situation professionnelle du chercheur

En tant qu'alternant au sein du cabinet parlementaire de Monsieur Hubert OTT, Député de la 2^{ème} circonscription du Haut-Rhin, cette étude a l'ambition de mieux comprendre la complexité de ce secteur clé pour le territoire. En effet, cette circonscription allant de la Vallée du Florival au Sud à la Vallée du Val d'Argent au Nord est profondément marquée par le vignoble, près de 90% du vignoble haut-rhinois.

Figure 14 : Le Haut-Rhin - La 2^{ème} circonscription du Haut-Rhin - Le vignoble alsacien



Source : l'auteur

Aussi, depuis le début de son mandat en juin 2022, j'ai la possibilité d'accompagner Monsieur le député Hubert OTT dans ses missions. Ce dernier s'est impliqué sur différents dossiers dont notamment ceux qui concernent le secteur viticole à l'Assemblée nationale et sur le territoire de la deuxième circonscription, en lien avec les différents acteurs de la filière. Cette volonté passe nécessairement par de nombreuses rencontres et visites d'exploitations afin d'appréhender les réalités de chaque domaine en fonction de sa taille, de son implantation, de ses spécificités. Toutes ces rencontres depuis 2022 serviront à cette étude, notamment dans la première étape de familiarisation avec le terrain. Cette étape ne sera pas détaillée dans cette étude mais a été essentielle afin de comprendre l'organisation, les acteurs ou encore les enjeux du secteur, à la fois sur un plan macro et micro.

La situation d'alternant auprès d'un parlementaire permet d'appréhender le monde de la représentation professionnelle qui sont des acteurs clés, notamment dans le lobbying. En effet, la représentation syndicale dans le secteur viticole occupe une place essentielle dans la défense des intérêts des exploitants notamment du fait de la complexité réglementaire qui rythme le quotidien des exploitations mais également dans la production et la commercialisation.

Enfin, il est important d'appréhender le rôle et les missions des pouvoirs publics, notamment des services centraux et des services déconcentrés de l'État qui occupent une place majeure dans ce secteur d'activité. L'État intervient à de nombreux niveaux comme lors des opérations de contrôle et toutes les obligations déclaratives. Il convient de préciser que l'AOC qui réglemente la production du Vin d'Alsace est propriété de l'État et Institut National de l'Origine et de la Qualité (INAO) est chargé de la mise en œuvre de la politique relative aux signes officiels d'identification et de qualité.

Les pouvoirs publics sont également compétents en matière d'infrastructures. Que ce soit au niveau de l'État ou des collectivités territoriales, à chaque niveau, des prérogatives existent et permettent de développer les aménagements ou les financements nécessaires aux activités. C'est par exemple le cas avec la Collectivité européenne d'Alsace (CeA) pour les routes ou encore des municipalités pour l'urbanisme et plus largement par l'État et l'Europe qui offrent de nombreux dispositifs, notamment pour l'export.

Ainsi, cette situation d'alternant auprès d'un Député est idéale. En effet ce dernier se positionne naturellement comme un interlocuteur privilégié des acteurs de la filière viticole du

fait de la situation de l'implantation du vignoble dans sa circonscription mais aussi du fait des engagements pris à Paris, à l'Assemblée nationale. Cela permet d'avoir une forte intégration et une implantation locale importante sur le terrain de recherche ce qui donne de nombreux moyens pour comprendre la culture locale et les enjeux.

4.2. Les limites et les risques liés à la situation du chercheur

La situation d'alternant auprès d'un Député donne accès à de nombreuses informations et de nombreux contacts. Néanmoins, plusieurs limites et risques peuvent être engendrés par cette position. En l'occurrence, il est possible de parler dans cette recherche de chercheur impliqué au sens de Derèze (1994). Derèze met avant l'idée de la recherche comme un engagement. Il décrit la recherche certes comme un outil de construction de savoirs scientifiques sur le temps long mais aussi, dans un temps plus court, comme un moyen de « s'engager pour en dégager des propositions et des voies de compréhension, des cadres d'analyse qui, dans un débat large et ouvert, peuvent prendre corps dans l'espace social » (Derèze, 1994).

Le premier risque identifié lié à l'implication et à l'engagement sur le terrain de recherche est celui du parti pris. En effet, les fonctions auprès du parlementaire ont pour conséquence, dans certaines mesures, un manque d'objectivité du fait d'une exploitation politique des éléments et de convictions qui guident l'engagement. Néanmoins, ce manque d'objectivité identifié doit être limité par un travail réflexif introspectif. Ce travail réflexif s'inscrit pleinement dans le modèle développé par Schön (1994, 1996) de la conceptualisation du savoir professionnel. Ce modèle propose deux niveaux de réflexion : la réflexion dans l'action et la réflexion sur l'action. La réflexion dans l'action doit permettre de prendre conscience de certains éléments de la pratique tandis que la réflexion sur l'action doit permettre de prendre du recul sur les pratiques et les relations du quotidien pour réfléchir à la prise de décision dans la recherche.

Aussi, tout au long de la recherche, les intuitions, les relations ou encore les informations liées aux fonctions de collaborateur parlementaire ont fait l'objet d'une réflexion et d'une prise de recul, d'une contextualisation puis d'une mise en relations avec la théorie ou alors avec des données empiriques.

Un autre risque identifié est celui de la circularité qui a été relevé par Popper. « On peut dire d'à peu près n'importe quelle théorie qu'elle s'accorde avec quelques faits » (Popper,

1988). En effet, le risque de circularité est présent lorsque des éléments viennent confirmer la théorie et que tout ce qui viendrait la remettre en cause ou la nuancer est laissé de côté (Dumez, 2012). Dumez met avant dans ses travaux le risque de ne voir dans la matière empirique simplement ce que l'on souhaite voir et de ne pas se saisir de ce qui ne coche pas les cases de la théorie avancée dans la recherche. Tout au long de cette recherche, une attention particulière sera apportée afin d'éviter ce risque notamment lors de la collecte et de l'analyse des données.

Enfin, le dernier risque épistémologique identifié est celui de méconnaissance du phénomène d'équifinalité. Ce risque est également détaillé par Dumez (2012) et est à mettre en lien avec le risque de circularité. Cette limite réside en l'enfermement dans l'explication des phénomènes du fait du cadre théorique. En effet, un phénomène peut être expliqué par différentes voies et il est essentiel d'avoir cela à l'esprit afin de multiplier les approches de l'objet de la recherche pour limiter ce risque.

Conclusion du chapitre 3 « Posture épistémologique et contexte de la recherche »

Ce chapitre vise à comprendre quelle posture épistémologique, quelles théories et quel terrain sont les plus adaptés à la recherche.

Ainsi, il a été fait le choix d'adopter une posture constructiviste pragmatique. Ce choix a été guidé par l'idée que le processus de construction des savoirs n'est pas séparable de la perception du chercheur. Les objectifs de la recherche vont influencer la situation et en définitive la connaissance développée. Ainsi, la construction des savoirs est dépendante des objectifs de la recherche et donc du chercheur.

Concernant le cadre conceptuel, un modèle a été construit en partant du modèle d'écosystème entrepreneurial de Stam (2015) et du modèle des capacités dynamiques développé par Arndt, Pierce et Teece (2017). Ce modèle a pour ambition de mettre en lumière les interactions et les processus qui se mettent en place entre écosystème entrepreneurial et capacités dynamiques dans la nouvelle valeur créée.

Enfin, le terrain de la recherche est celui du vignoble alsacien et de l'ensemble de l'écosystème viticole de ce territoire. L'accès à ce terrain a été facilité par la situation de collaborateur parlementaire auprès du Député qui concentre 90% de la surface viticole du département du Haut-Rhin. Néanmoins, cette situation de recherche expose à des risques notamment du fait de l'engagement sur de nombreux sujets qui concernent le terrain de recherche. A cela s'ajoute deux principaux risques épistémologiques : la circularité et la méconnaissance du phénomène d'équifinalité.

Chapitre 4 : Méthodologie de la recherche

Ce quatrième chapitre a pour objectif de présenter la méthodologie de la recherche. Aussi, ce chapitre s'appuie sur trois principaux piliers à savoir le choix de la méthode d'approche du terrain (1), de la méthode de collecte des données (2) et enfin de la méthode d'analyse des données (3).

1. Le choix de la méthode d'approche du terrain

Le choix de la méthode d'approche du terrain est une étape importante. Il s'agit ici de présenter la réflexion méthodologique et sa mise en œuvre concrète. Aussi, cette partie propose de revenir sur la théorie ancrée (1.1.) et sur la démarche qualitative (1.2.).

1.1. La théorie ancrée

La théorie ancrée découle inductivement du terrain et des allers-retours entre l'analyse des retranscriptions des données issues du terrain de la recherche. Elle s'apparente à une démarche itérative allant du terrain à la théorie et inversement, pour confronter et enraciner les éléments théoriques dans la réalité des situations de terrain et des données qui en découlent. L'intérêt de cette démarche est que les hypothèses de recherche sont induites par le terrain et elles ne lui sont pas confrontées uniquement lors d'une étape dédiée, mais tout au long de la recherche, elles s'en nourrissent. La « grounded theory » pourrait s'avérer un cadre de recherche propice à faire participer les différentes parties prenantes qui sont des acteurs détenant des connaissances avérées dans leurs domaines d'intervention, à l'élaboration d'une théorie ancrée dans leurs réalités. Telle qu'elle fut préconisée par ses fondateurs Glaser et Strauss (1967), pour qui le chercheur ne « doit pas se contenter de mettre à l'épreuve une hypothèse, en présentant les données qualitatives qu'il a recueillies (...). Il ne doit pas, non plus, produire des idées nouvelles et les illustrer avec ses observations. (...). En continu, le chercheur doit donc confronter l'état de son analyse aux données qu'il recueille et, en fonction des réflexions que lui suggère cette comparaison, infléchir le recueil de nouvelles données. ».

C'est bien par une telle démarche que les auteurs ont découvert les différents états de conscience des malades qu'ils suivaient dans des hôpitaux pour en déduire que ces états de conscience déterminaient les types d'interactions que ces malades entretenaient avec leur entourage (médecins, soignants, familles). Une telle démarche se base sur des étapes rigoureuses

d'investigation et de vérification avec des outils et des méthodes solides. Elle fait surtout de l'observation participante et des observés, des maillons importants dans la production théorique. L'étude de l'écosystème viticole alsacien pourrait très bien se prêter à une telle approche.

Aussi, afin de se familiariser avec le terrain, les échanges effectués aux côtés du Député OTT notamment lors de la préparation de la loi d'orientation agricole avec l'ensemble des acteurs de la filière viticole ont permis une certaine acquisition de compétences professionnelles sur le secteur étudié. En effet, dans le cadre de la préparation du pacte et de la Loi d'Orientation et d'Avenir Agricoles (LOA) en 2023, le Député OTT a souhaité mener de nombreux entretiens collectifs avec les acteurs du vignoble alsacien afin d'appréhender les enjeux globaux. Aussi, l'AVA, le Syndicat des Vignerons Indépendants d'Alsace (SYNVIRA), les Jeunes Agriculteurs (JA), la Fédération Départementales des Syndicats d'Exploitants Agricoles (FDSEA), la Confédération Paysanne, la Coordination Rurale ont été rencontrés. Les conclusions de ces échanges sont annexées à cette présente étude et ont permis d'avoir des données de base autour des quatre principaux axes de ce projet de loi à savoir :

- L'orientation et la formation
- La transmission des exploitations
- L'installation des jeunes agriculteurs
- La transition et l'adaptation face au changement climatique

Ces entretiens collectifs ont permis de construire un premier niveau de compréhension des enjeux mais aussi de comprendre l'organisation de l'interprofession. Cette phase a permis d'approcher toute la filière des vins d'Alsace de l'intérieur, auprès de la représentation professionnelle et de nombreux vignerons. A ces travaux en amont de la LOA se sont ajoutés de nombreuses rencontres notamment des visites de domaines, des réunions de travail sur des projets locaux des acteurs comme le Parc Naturel Régional des Ballons des Vosges ou encore lors des auditions de la mission d'information parlementaire dont le Député OTT était co-rapporteur.

1.2. La démarche qualitative

Après cette phase d'acclimatation avec le terrain, qui a permis d'acquérir les compétences professionnelles nécessaires, une deuxième phase s'est ouverte avec l'ambition de collecter des

données qualitatives pour répondre aux questions de la recherche. Pour mener à bien cette phase, il a été fait le choix d'adopter une approche qualitative. Cette approche qualitative se caractérise par l'organisation d'entretiens individuels approfondis et des observations permettant d'atteindre une connaissance émique, qui prend en compte le point de vue du sujet et éthique, construite par le chercheur en partant des réalités étudiées.

Ces données qualitatives n'ont pas l'ambition de caractériser l'ensemble de l'écosystème entrepreneurial local mais bien d'appréhender celui qui est propre au vignoble alsacien. Elles permettront notamment de dresser un état des lieux et de développer des théories générales (Bloor et Wood, 2006).

De plus, Eaterby et al. (2009) mettent en avant l'idée qu'il est difficile d'appréhender les capacités dynamiques et que la démarche qualitative est la plus pertinente. En effet, selon ces auteurs cette approche permet de décrire de manière détaillée les processus, le rôle du management et des interactions. Elle permet d'avoir une meilleure appréhension de l'environnement et des facteurs qui le caractérisent.

Aussi, le but de cette étude de cas sur le vignoble alsacien est d'une part, de faire des liens entre les éléments exposés dans la littérature et le terrain mais aussi de faire émerger de nouvelles idées et de nouveaux éléments structuraux depuis le terrain et propres au terrain. Cette volonté provient de la complexité du cas étudié mais aussi de la difficile applicabilité du concept de capacités dynamiques. Ainsi, les entretiens individuels approfondis visent à collecter ces données par un échange en face-à-face ou alors à distance notamment via des techniques de conversation. Les entretiens sont structurés par un guide d'entretien qui reprend toute une série de questions ouvertes. L'objectif de cette démarche est donc « d'explorer de nouveaux phénomènes pour capturer les pensées, les sentiments ou les interprétations des individus sur le sens et le processus » (Lisa M. Given, 2008). Un point de vigilance central est porté sur le caractère ouvert des questions afin d'obtenir des données sincères et larges et surtout de ne pas orienter les réponses des interviewés afin de fournir des connaissances élargies et laisser une marge à la sérendipité (découverte inattendue par un hasard relativement contrôlée). En effet, les questions ouvertes permettent d'explorer en profondeur les réponses des enquêtés et de générer une certaine diversité dans le contenu collecté.

La prise de note exhaustive et le travail de retraitement de ces données collectées permettent de dégager des informations clés et des idées fortes qui structureront la restitution cette étude.

Cette dernière a l'ambition de s'inscrire dans une logique inductive en s'appuyant sur ces entretiens individuels.

Les entretiens individuels sont semi-guidés et effectués avec un échantillon de personnes représentatives de l'écosystème entrepreneurial du vignoble alsacien. Même si plusieurs méthodes de collectes ont été mobilisées (entretiens collectifs et observations), les entretiens individuels semi-guidés ont été la source principale de données. Le choix du recours aux entretiens semi-directifs a été guidé par l'idée de collecter des informations directes sur les phénomènes étudiés tout en gardant un regard attentif sur les interprétations (Blanchet et Gotman, 1992) et la description subjective faite par les interviewés (Huberman et Miles, 2003).

Ainsi, treize entretiens ont été réalisés avec des acteurs de l'écosystème dont notamment avec des responsables et anciens responsables d'organisations professionnelles mais aussi des vignerons et des spécialistes du secteur.

Les concepts étant complexes et les données souvent propres à chacun des acteurs, le recours à un guide d'entretien a été nécessaire. Selon Blanchet et Gotman (1992) le guide d'entretien est « un ensemble organisé de fonctions, d'opérateurs et d'indicateurs qui structure l'activité d'écoute et d'intervention de l'interviewer ».

Pour notre étude, le guide a pour objectif d'appréhender l'organisation interne des exploitations ou des organisations, de mettre en lumière l'appréhension de l'écosystème et enfin de comprendre le rapport individuel et collectif aux ressources et aux compétences.

2. La collecte des données

La collecte des données est une étape essentielle de la recherche. Aussi, elle a été cadrée par une guide d'entretien (2.1.) et la délimitation d'un public cible (2.2.). En plus des entretiens semi-guidés, des données complémentaires (2.3.) et des données secondaires (2.4.) ont également été mobilisées.

2.1. La constitution du guide d'entretien

Pour satisfaire les besoins de notre recherche et afin d'appréhender la complexité du secteur étudié, notre guide d'entretien s'organise autour de trois principales parties :

- I. Fonctionnement interne de l'organisation
- II. Appréhension de l'écosystème
- III. Rapport individuel et collectif aux ressources et aux compétences

Le guide a été adapté en fonction des personnes rencontrées, notamment dans la première partie. En effet, l'enjeu de la première partie était de caractériser l'organisation interne propre à une exploitation viticole, un prestataire de services, une administration ou encore une organisation syndicale. Dans cette partie, au-delà de l'organisation et des missions, une attention particulière a été portée à la vision, aux valeurs, aux difficultés et aux solutions mises en œuvre. Ainsi, la première partie s'organise en quatre sous-thèmes :

- Thème 1 : Description de l'organisation
- Thème 2 : Vision – Valeurs
- Thème 3 : Réputation et image de marque
- Thème 4 : Défis et opportunités

La deuxième partie du guide est axée sur l'appréhension de l'écosystème et s'organise autour de deux principaux sous-thèmes :

- Thème 1 : Parties prenantes et relations
- Thème 2 : Implantation locale et moyens de production

Enfin, la troisième partie du guide qui traite de la question du rapport individuel et collectif aux ressources et aux compétences est organisée en trois sous-thèmes :

- Thème 1 : Stratégie de mobilisation des ressources et des compétences (interne – externe)
- Thème 2 : Éléments structuraux et pérennisation
- Thème 3 : Échanges libres

2.2. Présentation de l'échantillon et déroulé des entretiens

La construction de l'échantillon des personnes interrogées relevait de la volonté de considérer l'ensemble des formes entrepreneuriales dans le vignoble : indépendants, coopératives et producteurs-négociants. Les principales organisations professionnelles locales ont également répondu favorablement à nos sollicitations et ont pu ainsi apporter un regard transversal et une expertise à l'échelle du vignoble.

De plus, le choix a été fait de rencontrer diverses entreprises comme des prestataires de services et des fabricants de matériels pour appréhender leur situation et comprendre la place qu'ils occupent auprès des exploitants. Des acteurs de la formation ont également été interrogés ainsi que plusieurs administrations qui ont été ciblées et qui ont pu apporter un regard réglementaire mais aussi plus large sur la situation dans le territoire.

L'échantillonnage est une étape essentielle dans l'appréhension du terrain notamment dans le sens qu'il procède en la sélection « d'une petite quantité de quelque chose pour éclairer certains aspects généraux du problème » (Pirès, 1997). Aussi, la sélection des personnes interviewées a été faite en deux temps.

La sélection de la première série d'entretiens a pour objectif de confronter l'approche conceptuelle au terrain. Cette sélection est une étape stratégique (LeCompte et Preissle, 1993) notamment car elle guide et donne les orientations à la recherche. Aussi, le parti pris est de procéder à la sélection de profils divers à savoir vignerons, vigneron impliqués dans les instances interprofessionnelles, ou encore prestataires. Pour la seconde phase d'entretiens, l'échantillonnage a été ciblé sur des profils techniques.

Aussi, pour les deux phases d'entretiens, les profils ont tous été ciblés pour leur implication et leur expertise sur le terrain d'étude. Réseau personnel, réseau interpersonnel, recommandations, sollicitations via les réseaux sociaux professionnels : plusieurs méthodes ont été utilisées pour approcher les différents profils.

Tableau 1 : Liste des personnes interviewées lors de la première série d'entretiens

Code	Type d'organisation	Fonction	Superficie de l'exploitation	Méthode de prise de contact	Date de l'entretien	Durée de l'entretien (min)
Int. 1	Vigneron indépendant et négociant Organisation interprofessionnelle alsacienne	Gérant Élu professionnel	26ha	Mail	07/03/2024	120
Int. 2	Vigneron indépendant	Gérant	17ha	Mail	21/03/2023	90

Int. 3	Organisation professionnelle	Directeur	-	Mail	09/04/2024	80
Int. 4	Vigneron indépendant	Gérant	140ha	Mail	11/04/2024	90
Int. 5	Institution locale	Chargé de missions Natura 2000 secteur viticole	-	Mail	15 :04/2024	45
Int. 6	Institution locale	Directeur adjoint	-	Mail	15/04/2024	70
Int. 7	Vigneron Indépendant Organisation professionnelle nationale	Gérant Président national	14ha	Mail	16/04/2024	120
Int. 8	Cave coopérative	Maître de chai Œnologue	235ha	Réseau social professionnel	16/04/2024	80
Int. 9.	Société de bouchons Organisation professionnelle alsacienne	Directeur commercial Œnologue Président	-	Mail	17/04/2024	90
Int. 10	Vigneron indépendant	Futur repreneur (fils de l'actuel gérant)	40ha	Mail	30/04/2024	120
Int. 11	Commune viticole	Maire	-	Mail	30/04/2024	60
Int. 12	Entreprise de communication spécialisée dans la vigne Média viticole	Fondateur	-	Réseau social professionnel	22/05/2024	100

Int. 13	Vigneron indépendant	Gérant	16ha	Mail	19/06/2024	90
---------	----------------------	--------	------	------	------------	----

Tableau 2 : Liste des personnes interviewées lors de la seconde série d'entretiens

Code	Type d'organisation	Fonction	Superficie de l'exploitation	Méthode de prise de contact	Date de l'entretien	Durée de l'entretien (min)

L'ensemble des entretiens individuels ont été menés en présentiel dans les locaux des personnes interviewées. A chaque fois, les entretiens duraient entre 1h30 et 2h. Plus du tiers du temps a été consacré aux échanges libres et ont à chaque fois permis d'exprimer des sensibilités et des détails supplémentaires.

Les entretiens ont tous été anonymisés afin de préserver la diversité d'opinion mais également d'exploiter des éléments qui sortent du cadre des communications institutionnelles habituelles.

Il est essentiel de préciser que toute la deuxième partie d'entretiens a dû être abandonné du fait de la dissolution de l'Assemblée nationale. En effet, ces entretiens étaient tous programmés au mois de juin 2024 et la campagne des législatives anticipées a nécessité une mobilisation de tous les instants du 10 juin 2024 au 7 juillet 2024. Aussi, la période de familiarisation avec le terrain ainsi que les 13 entretiens de la première série sont suffisantes pour avoir une approche générale et des données qualitatives pour cette recherche. Néanmoins, plusieurs sujets et plusieurs profils avaient pu être ciblés pour la seconde étape qui devait permettre d'approfondir les différentes thématiques. Ces derniers ne sont pas abandonnés et permettront d'enrichir un projet de recherche future.

2.3. La collecte complémentaire

En plus des entretiens, il a été fait le choix de procéder à plusieurs périodes d'observation. Ces dernières ont pu être effectuées lors de différents événements. Le but de ces observations était de relever des éléments exposés lors de réunions. Cette source complémentaire de données est notamment issue de réunions des organisations professionnelles, d'experts ou encore de rencontres de travail. L'observation consiste en « l'enregistrement des activités auxquelles se livrent les individus dans le cadre normal de leurs activités ou le suivi attentif des phénomènes, sans volonté de les modifier » (Pupion, 2012). L'enjeu est de révéler les comportements naturels mais aussi de comprendre les interactions. Dans certains cas, l'observation était participante notamment lors de certaines réunions ou manifestations. L'observation participante est une méthode centrale en anthropologie notamment utilisée par le célèbre Malinowski et son immersion de 1916 à 1922 au sein d'une population vivant dans les îles Trobriand à l'Est de Nouvelle Guinée et dont on retrouve l'approche dans *Les Argonautes du Pacifique occidental* (1922). C'est dans cet ouvrage que Malinowski a introduit l'approche anthropologique économique en faisant l'analyse des échanges ritualisés (Kula). L'observation participante nécessite de parler le même langage, de parfois partager une culture pour stimuler l'échange en l'observateur et l'observé.

Tableau 3 : Liste des observations

Type de manifestation	Type d'observation	Date
Rencontre LOA avec Terre de liens, Coordination rurale, CORAM	Participante	03/04/2023
Rencontre LOA avec FDSEA et Chambre d'agriculture	Participante	13/04/2023
Rencontre SYNVIRA et AVLA	Participante	14/04/2023
Visio de fin de concertation régionales LOA avec la DRAAF	Non-participante	25/04/2023

Rencontre LOA avec CIVA et AVA	Participante	12/05/2023
Rencontre LOA avec le PNRBV	Participante	17/07/2023
Rencontre parlementaire des JA sur la LOA	Participante	03/07/2023
Rencontre avec l'interprofession viticole	Non-participante	28/07/2023
Visite du Ministre de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire au Domaine Beyer avec l'interprofession	Non-participante	28/07/2023
MI Agriculture et biodiversité : visite du Domaine Schlumberger à Guebwiller	Participante	03/11/2023
MI Agriculture et biodiversité : visite de parcelles sur la colline du Bollenberg avec le syndicat viticole d'Orschwihr	Participante	03/11/2023
MI Agriculture et biodiversité : repas avec l'association « Orchidée » en charge du périmètre Natura 2000 des collines sèches	Participante	03/11/2023
MI Agriculture et biodiversité : Table ronde avec la profession viticole (AVA, Coop d'Alsace,	Participante	03/11/2023

SYNVIRA, OPABA, INRAE)		
Visite du Domaine Scheidecker et fils	Participante	16/02/2024
Visite du chantier de rénovation d'un muret en pierres sèches dans le vignoble de Saint-Hippolyte avec un murailé, le SYNVIRA, la Région, le PNRBV	Participante	21/03/2024
Vsite du projet « Grands Crus en fleurs » au Praelatenberg	Participante	07/05/2024
Congrès des œnologues de France à Rorschwihr – 2 ateliers techniques : Structure des sols et Nouvelles technologies	Non-participante	20/06/2024
SYNVIRA – AG statutaire	Non-participante	20/06/2024
AVA – AG des prévendanges 2024	Non-participante	25/07/2024
Ouverture de la Foire aux Vins 2024	Non-participante	26/07/2024

Les éléments en gras correspondent à des observations effectuées en amont de la détermination du projet de recherche. Jusqu'en janvier 2024, la thématique de recherche autour du vignoble était fixée mais pas le sujet. Pour l'ensemble de ces observations il est possible de parler de la phase de familiarisation avec le terrain. A partir de février 2024, les observations ont été réalisées afin de servir le projet de recherche.

2.4. La collecte secondaire

Au-delà des entretiens semi-collectifs et des observations, des données secondaires ont pu être collectées tout au long de la recherche. Les données secondaires sont des informations déjà collectées pour un but différent de cette étude mais qui sont à disposition pour la nourrir. Ces informations qui se distinguent des données primaires collectées spécifiquement pour étudier les phénomènes ciblés doivent être selon Pierres-Charles Pupion (2012), objectives, pertinentes, précises, fiables et actuelles.

Ainsi, la récolte de données complémentaires a été réalisée par le biais d'une veille documentaire. Cette veille documentaire a été mise en place notamment au niveau de la presse locale, de la presse spécialisée, sur les réseaux sociaux ou encore auprès des différentes publications magazine et web des acteurs du vignoble. Les raisons de la mise en place de cette veille étaient multiples dont notamment surveiller l'environnement du vignoble, anticiper les sujets et les enjeux nouveaux, comprendre des solutions mises en œuvre ou encore saisir les évolutions juridiques et technologiques.

3. L'analyse des données

Dans l'analyse des données, il est possible de distinguer trois étapes chronologiques. La première est celle de l'organisation des données. Cette étape implique une décontextualisation des données collectées. La seconde étape est celle du codage à savoir « découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes...) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de recherche » (Thiétart, 2007, p. 455). La dernière étape est l'interprétation des résultats après la synthétisation (Wanlin, 2007).

Généralement, l'analyse de contenu ou analyse thématique regroupe plusieurs méthodes. Moscarola (2006) propose une définition qui avance que l'analyse de contenu est une analyse qui consiste à lire un corpus et à identifier les thèmes qu'il contient afin d'extraire du verbatim par thème.

Plusieurs limites sont relevées au codage humain, notamment le fait du doute installé sur la rigueur de la codification et ceux qu'importe la position épistémologique. Duyck (2003) rappelle que dans une logique constructiviste, le codage a tendance à appauvrir les données collectées.

Néanmoins, il a tout de même été fait le choix de procéder à un codage humain, sans recours à un logiciel. Ainsi, l'analyse des données a été construite sur le modèle développé par Savall et Zardet à savoir une classification par thème, puis par sous-thème puis par idées clés.

Tableau 4 : Méthodologie d'analyse

Thèmes	Sous-thème	Idées clés	Phrases témoins

Aussi, chaque idée clé est associée à des phrases-témoins (verbatim) prononcées par les interviewés. Ces verbatims sont classés thématiquement pour porter une analyse thème par thème dans un logique de rapprochement et d'opposition entre les discours des interviewés.

Aussi, ce codage respecte un plan de codage qui s'appuie à la fois sur les différents concepts théoriques et sur les allers-retours avec le terrain. Les concepts théoriques ont permis de catégoriser une première fois les différents éléments récoltés. L'émergence des données du terrain ont permis, dans le cadre la méthodologie de la théorie enracinée, de sous-catégoriser les données.

Conclusion du chapitre 4 « Méthodologie de la recherche »

Ce chapitre 4 met en avant le choix de la méthode et l'approche du terrain, la collecte des données et l'analyse de ces dernières.

Les réflexions méthodologiques ont permis de positionner cette recherche dans une approche ancrée qui découle inductivement du terrain et des allers-retours entre l'analyse des retranscriptions des données issues du terrain de la recherche.

Cette approche est soutenue par une méthode qualitative essentielle pour appréhender le terrain et construire les réponses aux questions de recherche.

La collecte des données a été réalisée par des entretiens semi-directifs en présentiel et guidée par une trame précise. A ces données il faut ajouter des données complémentaires collectées lors d'observations et des données secondaires, des informations déjà collectées pour un but différent de cette étude mais qui sont à disposition pour la nourrir.

Enfin, la méthode d'analyse des données repose sur le modèle développé par Savall et Zarder à savoir une classification par thème, par sous-thème puis par idées clés. Chaque idée est associée à une ou plusieurs phrases témoins.

III. Résultats de la recherche

Cette partie est dédiée à la présentation des résultats de la recherche en partant des différentes données collectées.

Tout d'abord, le chapitre 5 a pour vocation de mettre en avant l'ensemble des éléments constitutifs de l'écosystème viticole alsacien et d'en qualifier les rapports, les relations et les influences.

Ensuite, le chapitre 6 vise à mettre en lumière le rôle des capacités dynamiques dans la création de valeur, notamment par la transformation des ressources en opportunités, l'évolution des modèles économiques et les différentes approches pour assurer la pérennisation des exploitations.

Chapitre 5 : Les éléments constitutifs de l'écosystème viticole alsacien

Les conditions cadres (1) de l'écosystème entrepreneurial regroupent les acteurs et les institutions, la culture, les infrastructures et la demande. Ces quatre piliers permettent différentes perspectives et sous-catégories afin de dresser une photographie de l'écosystème entrepreneurial du vignoble alsacien.

Il en va de même pour les conditions systémiques (2) qui elles permettent de mieux appréhender les interactions mais également de mettre en lumière l'organisation et les rapports entre les différents acteurs.

1. Les conditions cadres pour une photographie précise de l'écosystème viticole

Tout au long de la recherche, il a été mis en avant la multitude des acteurs en présence dans le vignoble dont notamment les organisations professionnelles de la filière viticole alsacienne. Il s'agit notamment d'en appréhender la complexité.

Ces acteurs peuvent se classer en différentes catégories : les acteurs institutionnels nationaux et locaux, les acteurs économiques viticulteurs ou non-viticulteurs et enfin, les autres acteurs dont notamment les clients, ceux en charge de la formation ou encore toutes les associations.

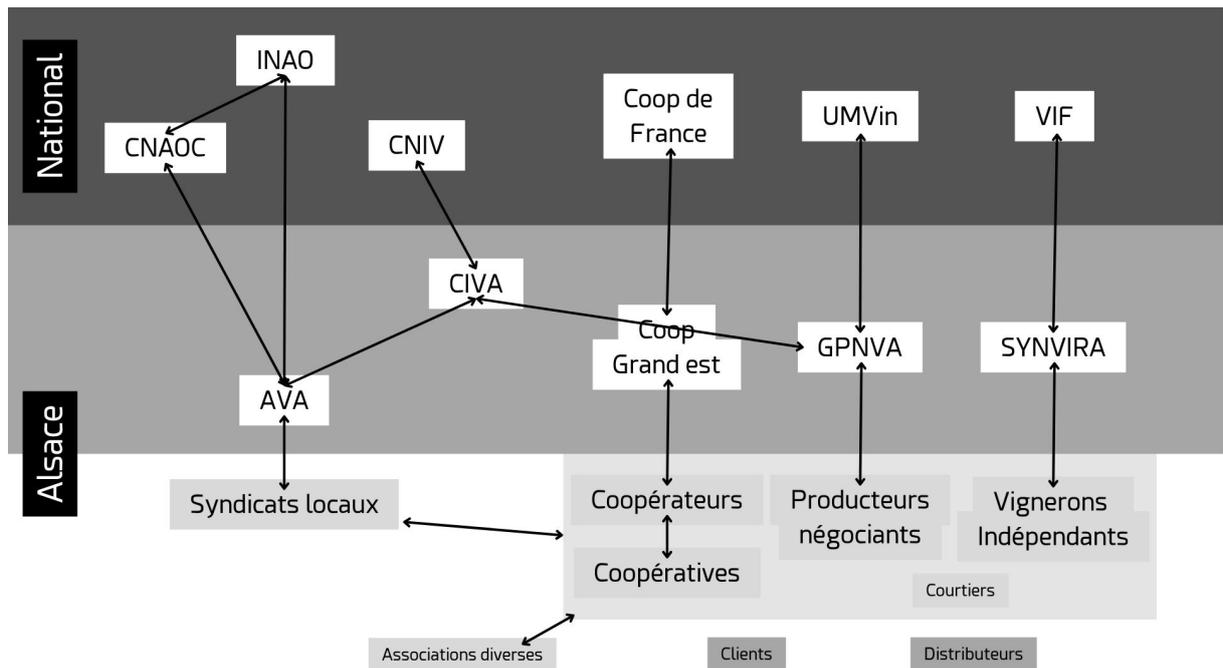
Tableau 5 : Restitution des conditions cadres de l'écosystème viticole alsacien : les acteurs et institutions

Thèmes	Catégories	Sous-catégories	Dénomination
Acteurs et institutions	Acteurs institutionnels	Nationaux	Comité National des Interprofessions des Vins à appellation d'origine et à indication géographique (CNIV)
			Institut National de l'Origine et de la Qualité (INAO)

			Confédération Nationale des producteurs de vins et eaux de vie de vin à Appellations d'Origine Contrôlées (CNAOC)
			Institut français de la vigne et du vin (IFV)
			Vignerons Coopérateurs de France
			Union des Maisons & Marques de Vin (UMVIN)
			Vignerons Indépendants de France (VI)
			Fédération Nationale des Syndicats de Courtiers en vins et spiritueux de France (FNSCVSF)
			France Agri-Mer
			Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (INRAE)
		Alsaciens	Conseil interprofessionnel des vins d'Alsace (CIVA)
			Association Des Viticulteurs d'Alsace (AVA)
			Coop de France Grand Est
			Syndicat des Vignerons Indépendants d'Alsace
			Groupement des Producteurs-Négociants d'Alsace (GPNVA)

			Chambre d'agriculture d'Alsace	
Acteurs économiques	Viticulteurs		Coopérateurs	
			Producteurs-négociants	
			Vignerons indépendants	
	Non-viticulteurs		Œnologue	
			Distributeurs	
			Cavistes	
			Fournisseurs	
			Prestataires de services	
			Agents commerciaux	
			Salariés	
			Familles	
	Autres acteurs	Clients		Professionnels
				Particuliers
		Formations		Les Sillons de Haute-Alsace
			Académie Internationale des Vins (AIVA)	
Associations			Syndicats communaux - intercommunaux	
			Alsace crus et territoires (ACT)	
			Divines d'Alsace	
			Association des Vins Libres d'Alsace (AVLA)	
			Œnologues d'Alsace	
			Sommeliers d'Alsace	

Figure 15 : Cartographie de la production des vins d'Alsace



Source : l'auteur

La culture est un pilier central de la compréhension d'un écosystème. Le vignoble alsacien est fort d'une culture qui s'est construite au fil de l'histoire. Elle se traduit notamment dans la typicité des exploitations. En effet, nous avons principalement à faire à des affaires familiales, enracinées sur une commune et à dominante masculine.

Cette culture est également structurante dans le quotidien des exploitations mais aussi dans le rapport des viticulteurs à leurs productions.

Tableau 6 : Restitution des conditions cadres de l'écosystème viticole alsacien : la culture

Thèmes	Sous-Thèmes	Verbatims
La culture	Des affaires de famille enracinée et à dominante masculine	<p>« La question familiale est importante »</p> <p>« Une exploitation pérenne c'est une exploitation dans un cadre familial »</p> <p>« Avec 5 ou 10ha, tu faisais tout en famille »</p> <p>« Ne pas adhérer à un grand groupe et conserver une dimension familiale forte »</p> <p>« Dès que tu as un salarié ça devient compliqué »</p> <p>« On est des paysans avant tout et l'alsacien doit rester paysan »</p> <p>« Il y a un fort attachement aux villages »</p> <p>« On a une recherche de reconnaissance locale »</p> <p>« Le père et le fils travaillent et la mère aide »</p>
	La place des traditions dans le quotidien des exploitations et le rapport à la production	<p>« Il faut jouer sur ce que nous sommes, une histoire, une dimensions collective »</p> <p>« Une culture philosophique très motivée sur l'ancrage, le respect de la terre »</p> <p>« La continuité et l'histoire avant tout »</p> <p>« Il y a du germanique sûr dans les noms ce qui rend difficile à l'identification comme des vins français. » « Le vigneron est attaché à sa terre, il souhaite partager autour des valeurs historiques : amitiés, gustatif et Alsace »</p> <p>« Nous sommes des bijoutiers et pas de la masse »</p> <p>« Il faut des convictions et du sens »</p> <p>« Il y a des locomotives, les grandes marques historiques »</p> <p>« Les raisins, la terre, les coteaux, les murets : entre Guebwiller et Dambach c'est extraordinaire »</p> <p>« Les 15 000 ha permettent le consensus. Il y a de bonnes relations en les coopératives, les indépendants et les producteurs-négociants car les producteurs -négociants sont des producteurs. Tout le monde a un pied dans la vigne »</p> <p>« On a toujours eu un conflit : image et prix, pour mieux valoriser on nous dit qu'il faut moins produire »</p>

Lorsqu'il est question des infrastructures, la question de l'outil de production est centrale. En effet, les terroirs si spécifiques de l'Alsace sont les principaux atouts du vignoble. Mais le vignoble est aussi un paysage typique qui contribue largement à l'attractivité du territoire.

Tableau 7 : Restitution des conditions cadres de l'écosystème viticole alsacien : les infrastructures

Thèmes	Sous-Thèmes	Verbatims
Infrastructures	La place des terroirs	« Les vigneronns savent que leurs terres sont leur vitrine. On soigne un patrimoine ». « L'appellation existe car il y a un terroir et une typicité » « La variété des sols nous oblige »
	L'intégration du vignoble	« Un vrai attachement au paysage » « On prend plus de temps à réfléchir à un développement intégré. L'Alsace c'est l'exemple de l'intégration avec une préservation extraordinaire »

La demande de vin s'est fondamentalement transformée et est marquée par une importante déconsommation. Aussi, les attentes des clients évoluent et tendent vers la recherche d'expériences uniques. Le vin est associé aux rêves, au plaisir.

Tableau 8 : Restitution des conditions cadres de l'écosystème viticole alsacien : la demande

Thèmes	Sous-Thèmes	Verbatims
Demande	Déconsommation	« Le constat est clair : -73% de consommation en 60 ans » « On veut boire un verre ou deux et plus une bouteille » « Un déclin important de la consommation de vin en France. La proportion de Français buvant du vin quotidiennement est passé de 51% à 11% » « On a la diabolisation du vin et la concurrence accrue des bières et spiritueux »
	Des clients à la recherche d'expériences	« Les clients veulent de l'expérience » « Les clients veulent de belles histoires sur les familles, les terroirs, les méthodes » « L'offre est complexe, il faut des expériences par parcelle » « On regarde la personne, l'expérience » « Le consommateur veut savoir et cherche à comprendre »

2. Les conditions systémiques pour appréhender les interactions et les influences

Les conditions systémiques permettent de mettre en lumière les usages et les rapports au sein de l'écosystème notamment via les réseaux et le leadership, la question des financements, les talents et les connaissances ou encore les services supports.

La question du réseau et du leadership est essentielle pour comprendre la dynamique globale qui se joue dans l'écosystème. Le CIVA et l'AVA sont des acteurs centraux dans la politique globale du vignoble alsacien. Le cahier des charges de l'AOC constitue le guide de production qui encadre l'ensemble du processus, de la vigne au vin, aussi bien pour les grandes et les petites structures qui cohabitent. Aussi, les leaders d'opinion sont des moteurs qui guident le collectif mais qui posent également la question de la répartition des prérogatives.

Tableau 9 : Restitution des conditions systémiques de l'écosystème viticole alsacien : réseau et leadership

Thèmes	Sous-Thèmes	Verbatims
Réseau et Leadership	Le CIVA comme acteur central	« La représentation professionnelle doit se cristalliser au CIVA pour l'équilibre production – vente » « Le CIVA c'est la commercialisation et la promotion, l'innovation et l'économie globale » « Le CIVA est une organisation paritaire entre l'AVA et le négoce »
	L'AVA qui pilote la production	« Dans l'AVA il y a toutes les familles de métiers » « Dans l'AVA plus il y a de monde plus il y a de visions » « L'AVA décide de toute la partie production, des rendements jusqu'au vin » « L'AVA propose à l'INAO des évolutions dans le cahier des charges »
	L'importance du cahier des charges de l'AOC	« La gouvernance est multifactorielle, on a les directions de l'exploitation mais de beaucoup de choses qui gravitent autour dont notamment le cahier des charges de l'AOC » « On Alsace on ne produit presque que de l'appellation »
	La cohabitation	« Les petits ont besoin des grands mais les grands ont fondamentalement besoin des petits » « Il faut avoir conscience que nous sommes sur un marché partagé »
	Les leaders d'opinion	« Il y a des leaders qui guident le collectif » « Je dois m'appuyer sur les leaders d'opinions »
	Les prérogatives	« Il faut un plan filière avec une redéfinition des prérogatives » « Il faut créer des dynamiques autour des convictions et il faut en faire une priorité »

		« Il faut de la stabilité dans les instances, on reconduit le bureau »
--	--	--

La question des financements et plus largement de la gestion des exploitations entraîne toute une série de conséquences concrètes dans la pérennité des structures. Aujourd’hui, une vision courttermiste demeure dans la gestion financière et le poids du foncier bloque de nombreux acteurs notamment la transmission.

De même, les investissements sont de plus en plus conséquents et la capacité de les mener se creuse de plus en plus entre les exploitations. Plus que jamais, des solutions collectives se développent afin de répartir et de partager les charges.

Des institutions publiques développent toute une série d’aides afin d’accompagner la filière à la fois dans les investissements mais aussi la concrétisation de projets comme par exemple les projets environnementaux.

Tableau 10 : Restitution des conditions systémiques de l’écosystème viticole alsacien : finance

Thèmes	Sous-Thèmes	Verbatims
Finance	Une vision courttermisme et sans expertise	« Dans plus de 50% des cas on ne connaît pas le coût de production » « On vend au feeling » « Une entreprise est rentable à long terme » « Quand tu analyses les bilans, on est plombé par le court terme » « On a une mauvaise culture du prêt et de l’amortissant. On part sur 5 ou 7 ans alors qu’on utilise une cuverie minimum sur 20 ans »
	Le poids du foncier	« Au pire, on vend du terrain » « Quelqu’un qui part de 0 aura meilleur temps d’aller dans le muscadet ou le beaujolais » « Le prix du foncier ne permet pas d’investir » « En Alsace on est à 250 000€ l’ha, 8€ le prix moyen d’une bouteille et un rendement de 50hl à l’ha » « La question du portage foncier se pose »
	Le poids et le montant des investissements	« Le comptable dit que lorsqu’on dégage de la marge il faut investir mais on ne mesure pas les charges et l’amortissement »

		<p>« On a des calculs propres à chaque exploitation. C'est le cas avec l'embouteillage et le dégorgement. Le matériel, l'entretien. »</p> <p>« Une entreprise qui est vivante elle investit »</p> <p>« Il faut arrêter de grandir pour niveler les investissements »</p> <p>« Pour toutes les questions je dois voir le banquier. Arrachage, surgreffage, jachère »</p> <p>« Si on veut faire du vieillissement il faut du stockage et ça coûte cher »</p> <p>« On a une mauvaise culture de l'investissement : on achète seul alors qu'on n'utilise presque pas »</p>
	Les solutions collectives	<p>« On a une CUMA qui tourne et on réfléchit au recrutement »</p> <p>« Le CIVA mène des opérations partagées »</p> <p>« Il faut sortir des données collectives pour ensuite travailler à la valorisation »</p>
	Le soutien public	<p>« Avec Vin Biodiv' on investit dans les nichoirs, dans les murets, dans les haies. On fait des supports vidéo, des affiches pour valoriser le travail »</p> <p>« La commune joue sur le tourisme. C'est 750 000 visiteurs et tout le monde repart avec du vin »</p>

Les talents et les connaissances sont notamment à mettre en lien avec les ressources humaines de l'écosystème viticole. Les différentes évolutions tendent à renforcer le niveau d'expertise nécessaire dans un contexte où les formations d'excellence se concentrent dans les principales régions viticoles. A cela, s'ajoute une importante baisse des vocations.

Tableau 11 : Restitution des conditions systémiques de l'écosystème viticole alsacien : talents et connaissances

Thèmes	Sous-Thèmes	Verbatims
Talents et connaissances	Les experts	<p>« On appelle les œnologues car aujourd'hui on a des problèmes. La stabilisation des vins par exemple car les millésimes sont de plus en plus chauds et moins acides. En même temps on doit limiter les intrants. Il y a des solutions à construire »</p> <p>« Les sommeliers dégustent la qualité, les œnologues les défauts »</p>

		« Pour reprendre l'exploitation j'ai fait une école d'ingénieur puis un Master en 3 ans »
	La formation	« Les lycées de Bourgogne sont surchargés en demande et en Alsace on a du mal » « Il faut trouver des jeunes en Alsace » « La compétence professionnelle au moment du changement climatique est un défi »
	La crise de vocation	« On ne trouve pas de tractoristes. La Suisse aspire avec ses salaires. On est donc en constant recrutement » « Les jeunes ne sont pas prêts à bosser plus de 35h » « Je n'encouragerai pas mes enfants à aller là-dedans » « Des vignes ne seront pas reprises »

Les services se développent notamment les prestations de services. Ces dernières interviennent à tous les stades, du travail dans les vignes jusqu'à la distribution.

Tableau 12 : Restitution des conditions systémiques de l'écosystème viticole alsacien : services supports

Thèmes	Sous-Thèmes	Verbatims
Services support	La place des organisations professionnelles et interprofessionnelles	« On a de plus en plus de personnes qui font des prestations de services : la taille, l'arrachage, le terrassement. On a maintenant des structures spécialisées. Ce sont des nouvelles structures entrepreneuriales. On voit ça aussi sur l'administratif ». « L'équilibre se construit petit à petit et il faut du temps » « Les viticulteurs sollicitent toujours plus d'expertise aux organisations » « On se concentre sur le cœur du métier car les prestataires sont des spécialistes ».

Conclusion du chapitre 5 « Les éléments constitutifs de l'écosystème viticole alsacien »

Ce cinquième chapitre vise à mettre en lumière les éléments constitutifs de l'écosystème viticole alsacien et de comprendre les interactions et les influences.

Tout d'abord, il s'agit d'appréhender l'écosystème en abordant les conditions cadres qui sont les principales composantes de l'écosystème.

La première étape est celle de l'identification des forces en présence qui ont un impact direct sur les exploitations viticoles. Cela permet d'avoir une cartographie précise des acteurs institutionnels aux acteurs économiques.

Ensuite, la culture est centrale à la fois dans la structuration des entreprises viticoles que dans le rapport à la production et l'offre. En effet, la dimension culturelle est centrale dans une filière marquée par une histoire et une identité forte.

La filière viticole doit aussi intégrer la dimension infrastructurelle. Ici, les infrastructures sont avant tout naturelles et les viticulteurs exploitent des terroirs qui ont une place de plus en plus importante. Cela pose la question de l'intégration du vignoble qui est un facteur de production du paysage typique alsacien.

Enfin, la demande est une variable qui permet de comprendre les dynamiques globales et notamment de déclinier les orientations des exploitations. En effet, la demande évolue et un phénomène de déconsommation de vin s'est ancré ces soixante dernières années. Les vins de table perdent donc de la vitesse et les clients sont de plus en plus en attente d'expériences clients.

Après les conditions cadres interviennent les conditions systémiques. Ces conditions systémiques permettent d'entrer plus en profondeur dans les interactions et les influences. En effet, ces conditions mettent en lumière le réseau et le leadership, les finances, les talents et les connaissances et enfin les services supports.

Le réseau et le leadership pose la question de la place des acteurs comme le CIVA et l'AVA en Alsace mais aussi du cahier des charges de l'AOC et des autorités qui le gouvernent. En plus de cela, les différentes formes entrepreneuriales posent la question de la cohabitation entre ces structures mais aussi des leaders d'opinion et des différentes prérogatives.

Le pilier financier est quant à lui tout aussi essentiel. Il est principalement marqué par une vision courttermisme, le poids du foncier et des investissements. Enfin, des solutions collectives

émergent et se renforcent et les pouvoirs publics se saisissent de plus en plus de ces enjeux avec des dispositifs d'accompagnement.

Les talents et les connaissances sont un enjeu central notamment du fait du niveau d'expertise qui se développe. Ainsi, la question de la formation est essentielle dans un contexte de crise de vocation.

Chapitre 6 : Les capacités dynamiques moteur de la création de valeur

Les capacités dynamiques permettent de mettre en lumière les capacités de la filière et des exploitations, de passer des ressources et des compétences aux opportunités (1). Cela permet de comprendre les modèles économiques et les aspirations pour les faire évoluer (2) afin qu'ils soient adaptés au marché et donc qu'ils permettent la création de valeur (3).

L'AOC est une ressource partagée par l'ensemble des acteurs de la filière viticole alsacienne. A côté de ce cahier des charges, les vignerons s'engagent dans de nombreuses certifications afin de valoriser leur travail et leurs engagements. Les principales certifications ont longtemps été tournées vers l'environnement : biodynamie, agriculture biologique ou encore Haute Valeur Environnementale (HVE). Désormais, de nombreuses autres certifications émergent dont notamment celles liées à la RSE.

Le pilotage des ressources et des compétences est de plus en plus contraint et les entreprises recourent de plus en plus aux services extérieurs.

1. Des ressources aux opportunités

Les concepts de terroir et de typicité fondent la notion d'AOC. Aussi, la production du Vin d'Alsace répond d'une zone particulière avec des savoir-faire et des processus de production qui relèvent de l'histoire et des traditions locales. Ce cahier des charges vise à garantir la qualité des productions qui font l'objet de contrôles réguliers.

L'AOC est la propriété de l'État et est donc partagée par l'ensemble de la filière. Il s'agit de la vitrine du vignoble mais aussi la charte de production à laquelle chaque viticulteur qui souhaite vendre du vin d'Alsace doit se soumettre. Ces règles, font l'objet, comme toutes les règles, de critiques et de discussions.

Tableau 13 : Restitution des capacités dynamiques du vignoble alsacien : l'AOC

Thèmes	Sous-Thèmes	Verbatims
L'AOC	L'AOC comme vitrine	« L'AOC a du crédit, on se doit de se poser la question de comment on garde cette vitrine » « Vous vendez du vin car vous faites du bon vin mais aussi parce que vous êtes en Alsace et c'est l'appellation qui fait le crédit » « Les vigneronns sont unis quand ils ont un objectif commun »
	L'AOC comme charte de production	« L'AOC contrôle les nouvelles tendances pour ne pas dénaturer le terroir et le cépage »
	L'AOC remise en question	« Les vigneronns de l'AVLA sont dans la distinction donc ils ne veulent plus de cadre »

De nombreuses certifications sont devenues incontournables au point d'être des prérequis pour certains canaux de distribution comme la certification HVE pour la grande distribution. Ces certifications ont trouvé leurs origines dans la démarche environnementale. Désormais, c'est dans l'ensemble des secteurs qu'elles s'élargissent et les exploitations tendent, de plus en plus, vers les labels RSE.

Tableau 14 : Restitution des capacités dynamiques du vignoble alsacien : les certifications

Thèmes	Sous-Thèmes	Verbatims
Les certifications	Environnement	« La certification est incontournable et parallèle à la montée en gamme ». « Les grandes surfaces c'est HVE et bio » « On a le vignoble le plus vert de France avec le plus de HVE »
	RSE	« Aujourd'hui il faut une démarche collective RSE sur tout le vignoble avec l'ensemble du process : de la vigne à la livraison » « HVE c'est bien mais on arrive à la labélisation RSE » « La RSE est essentielle » « L'interprofession pense monter une charte sur l'implémentation de la RSE » « La RSE est un levier pour la mise en commun » « L'environnement c'est bien mais c'est qu'un pilier de la RSE » « Les grands chantiers ? Ça tient en trois mots RSE »

Les nombreuses mutations imposent différentes contraintes aux exploitations dans la mobilisation des ressources et des compétences. En effet, ces contraintes qui s'imposent appellent au développement des prestations extérieures mais aussi à des réponses collectives à l'échelle de la filière.

Tableau 15 : Restitution des capacités dynamiques du vignoble alsacien : les contraintes dans la mobilisation des ressources et des compétences

Thèmes	Sous-Thèmes	Verbatims
Les contraintes dans la mobilisation des ressources et des compétences	Les contraintes qui s'imposent	« La complexité créée de la diversité » « Le changement climatique nous fait revenir aux choses naturelles » « On ne trouve pas de tractoriste » « L'augmentation des températures moyennes affecte notablement la viticulture en Alsace, modifiant la phénologie de la vigne » « Des décalages dans le débourrement, la floraison et la véraison sont observés » « Les vins blancs alsaciens réputés pour leur acidité et leurs arômes secs sont particulièrement vulnérables » « En Alsace, les maladies du bois présentent le défi principal »
	La prestation face aux contraintes	« Aujourd'hui, on a une situation subie de travail avec les prestataires car on a un gros problème de main d'œuvre » « La prestation se développe parce que c'est la galère » « On a des sollicitations spécifiques sur des sujets spécifiques. Il faut trouver des causes et des solutions » « Le coût des machines fait que la prestation est privilégiée. On se concentre sur le cœur métier » « Les prestataires sont des spécialistes » « Il faut suivre la réglementation et c'est notre commissaire aux comptes qui nous accompagne »
	Les réponses collectives faces aux contraintes	« 15 000 ha permettent de piloter » « Avant, on faisait du copier-coller tous les ans dans les rendements. Maintenant, on cherche à piloter pour éviter la surproduction » « Il faut valoriser la diversité des entreprises » « Il faut convaincre 3000 opérateurs »

		« La question des rendements est centrale » « Il y a le sujet de la réserve interprofessionnelle »
--	--	---

2. Les évolutions du modèle économique des différents types d'exploitations

La question du modèle économique est centrale. En effet, la pérennité d'une structure repose sur sa capacité à faire évoluer son modèle économique. En Alsace, la voie de l'évolution de l'offre a largement été ouverte depuis plusieurs années. Cette évolution est notamment rythmée par la diversité des formes entrepreneuriales qui engendre une dynamique concurrentielle particulière et par l'innovation qui est plus que jamais au cœur de la filière.

L'évolution de l'offre poursuit différents objectifs et est plus que jamais nécessaire. Une première piste de réflexion est celle des marchés de niche avec la prémiumisation de certains vins.

Mais les marchés de niche n'offrent pas de débouchés suffisants et l'écoulement des volumes, notamment du négoce et des caves coopératives doivent aussi trouver leur place.

Ainsi, la hiérarchisation des vins est essentielle afin d'associer des prix et des volumes en fonction des capacités de production et des capacités de vente des produits.

Aujourd'hui, l'Alsace peut compter sur la force du crémant et des rouges mais doit aussi prendre le tournant d'autres évolutions comme celles liées au conditionnement ou encore à la diversification des activités.

Tableau 16 : Restitution des capacités dynamiques du vignoble alsacien : évolution dans la construction de l'offre

Thèmes	Sous-Thèmes	Verbatims
Évolution dans la construction de l'offre	Vers la premiumisation	« Il ne faut pas avoir peur de faire du premium, même de l'ultra premium » « Il faut travailler au micro parcellaire » « On réfléchit au parcellaire, il faut des espaces pour expérimenter » « La question : la parcelle égale mon vin » « Investir pour produire de meilleur qualité » « On va monter des produits ultra haut de gamme »

	<p>« Il faut faire un vignoble de terroirs et de vieillissement »</p> <p>« On s'adresse aux amateurs de vins »</p> <p>« Notre positionnement : de grands vins de terroirs »</p> <p>« On vend du rêve »</p> <p>« L'entrée de gamme est à 25€ »</p>
Le besoin de volume	<p>« La coopération joue les volumes »</p> <p>« Les ICE c'est excellent niveau volume et rentabilité »</p>
La hiérarchisation	<p>« Des produits qui ne sont pas vendus assez chers et ça brouille le marché »</p> <p>« Le premier cru faut le créer pour avoir une valorisation »</p>
La force du crémant et des rouges	<p>« Le crémant c'est 30% des ventes »</p> <p>« Sur les rouges il y a une bonne dynamique avec nos pinots noirs »</p>
Le conditionnement	<p>« On passe un cap, on autorise un nouveau flacon »</p> <p>« Il faut des bouteilles légères, est-ce qu'il faut encore envoyer des bouteilles de 50g à l'autre bout du monde ? »</p> <p>« On travaille sur le contenu mais aussi sur le contenant »</p>
La diversification	<p>« La diversification est obligatoire avec l'œnotourisme et l'évènementiel »</p> <p>« On reprend la distillation »</p> <p>« On réfléchit à ouvrir un restaurant »</p> <p>« Avant, les vignerons hébergeaient leurs vendangeurs. Maintenant ils proposent des meublés de tourisme »</p>
La place du marketing	<p>« La désirabilité des vins d'Alsace, créer de la valeur émotionnelle »</p> <p>« Créer une image positive et émotionnelle »</p> <p>« Susciter des souvenirs et des évocations positives »</p> <p>« La stratégie repose sur des piliers de positionnement clairs : des terroirs uniques au monde, un vignoble à taille humaine et une référence en vin blanc »</p> <p>« Ces messages sont déclinés à travers des campagnes de communication »</p>

La situation concurrentielle dans le vignoble est à l'origine d'une importante segmentation de l'offre. Plus que jamais, cette segmentation fait l'objet de choix collectifs pour trouver des équilibres entre les volumes et les prix.

Tableau 17 : Restitution des capacités dynamiques du vignoble alsacien : la situation concurrentielle

Thèmes	Sous-Thèmes	Verbatims
La situation concurrentielle	Une situation segmentée par les stratégies d'offre	<p>« Les marques très fortes se démarquent et sortent du marché global »</p> <p>« Dès que l'on a une marque forte on n'a plus besoin de l'AOC »</p> <p>« Le nerf de la guerre c'est le commerce. On est passé de 50 000 bouteilles en 1999 à 150 000 bouteilles »</p> <p>« Il faut toujours imaginer la montée en gamme par l'entrée de gamme »</p> <p>« Une partie du vignoble pense que le chiffre d'affaires se fera par le volume et une autre par la valorisation »</p> <p>« Des messages clés sont déclinés à travers des campagnes de communication, des actions de prospections, des salons et des formations : l'idée c'est de toucher tous les segments du marché, des connaisseurs aguerris aux amateurs novices »</p> <p>« Chaque circuit de distribution et chaque segment de consommateurs a un rôle à jouer »</p> <p>« La mission est de travailler sur tous les fronts pour maximiser le potentiel marché »</p>
	Des décisions collectives structurantes	<p>« Une appellation se gère collectivement »</p> <p>« On juge global, pas individuel »</p> <p>« Il faut une vision partagée de ce que doit être le vignoble alsacien demain »</p> <p>« Il faut défendre l'appellation avant tout »</p> <p>« Le CIVA s'engage dans des collaborations, ce travail collectif est essentiel pour dynamiser le marché du vin »</p> <p>« Le CIVA adopte une approche omnidirectionnelle »</p>

L'innovation est un levier essentiel afin de répondre aux contraintes, notamment les contraintes climatiques, mais aussi pour répondre aux aspirations des consommateurs. Néanmoins, chaque nouveau procédé doit répondre d'une évolution du cahier des charges de l'AOC portée par l'AVA et validée par l'INAO. Cela entraîne une certaine complexité. Aussi, de nouveaux outils sont mis en œuvre afin de répondre plus rapidement aux attentes des exploitants dont le rapport au temps évolue.

Tableau 18 : Restitution des capacités dynamiques du vignoble alsacien : recherche et développement

Thèmes	Sous-Thèmes	Verbatims
Recherche et développement	La complexité de l'innovation	<p>« Le cahier des charges laisse peu de place pour innover et donc pose la question de l'innovation qui prend beaucoup de temps »</p> <p>« Dans les années 1970 on dit que le crémant c'est n'importe quoi. On le reconnaît en 1976. Aujourd'hui c'est 30% des ventes »</p> <p>« Il faut s'adapter aux marchés et aux consommateurs mais sans vendre notre âme au diable »</p> <p>« On est une terre ouverte mais on a du mal à aller voir chez les autres »</p> <p>« Dans les évolutions on regarde s'il y a une altération de la typicité »</p>
	Des outils pour évoluer plus rapidement	<p>« Avec l'INAO, on a créé deux directives pour s'adapter aux consommateurs et au changement climatique qui est une menace terrible »</p> <p>« VIFA (vignes intérêt à fin d'adaptation) pour expérimenter de nouveaux cépages »</p> <p>« DEI (dispositif d'évaluation des innovations) pour avoir des évolutions temporaires du cahier des charges »</p> <p>Dernièrement on a eu l'expérimentation du paillage »</p> <p>« On parle de la sélection clonale, des raisins moins productifs, la surface foliaire... »</p> <p>« Le vinopôle c'est un levier »</p> <p>« Le CIVA fournit un soutien technique essentiel aux viticulteurs »</p>
	La question du temps	<p>« Il se passe un truc et on généralise »</p> <p>« Pour moi il faut du temps de connexion avec la nature. Je pense à 20 ans pour les vignes. Pour la commercialisation c'est différent »</p> <p>« Les crises accélèrent les transformations »</p> <p>« Mon fils me demandera pourquoi j'ai planté du Riesling et du Pinot noir »</p> <p>« Pour les jeunes, planifier à long terme en tenant compte des conditions climatiques futures et être ouvert aux innovations technologiques est essentiel pour s'adapter aux défis environnementaux »</p>

3. La création de valeur : deux approches, un seul objectif

Chaque entreprise est pérenne dès lors qu'elle produit assez de valeur pour assurer ses charges et les investissements nécessaires. Deux écoles sont en présence dans le vignoble alsacien. En effet, une partie des acteurs privilégie l'approche en coûts et en volume quand d'autres préfèrent parler de valeur ajoutée et de marge.

Tableau 19 : Restitution des capacités dynamiques du vignoble alsacien : rapport à la valeur

Thèmes	Sous-Thèmes	Verbatims
Rapport à la valeur	L'approche en volume et en coûts	« Les fusions entraînent des économies d'échelle qui vont être énormes » « 15 000 ha c'est pour être compétitif »
	L'approche en valeur ajoutée et en marge	« On vendra moins mais mieux » « Ça énerve de voir des bouteilles à des prix lamentables » « On veut vendre le plus cher possible et on ne veut pas faire 2 millions de bouteilles » « On vend des vins 100€ et sans complexe » « Il faut gagner de l'argent mais pas diminuer les coûts » « J'ai très bon espoir si tu as 8ha » « On cherche à distribuer les coûts cachés en fonction des gammes de produits et des prix pour être le plus précis possible sur la marge »

Depuis plusieurs décennies un mouvement de fond avance en Alsace : la concentration. En effet, les principaux opérateurs possèdent de plus en plus de surface et le nombre d'exploitations diminuent. Cela est dû aux rapprochements de structures mais aussi aux difficultés que rencontrent certaines exploitations.

Tableau 20 : Restitution des capacités dynamiques du vignoble alsacien : la concentration

Thèmes	Sous-Thèmes	Verbatims
La concentration	Rapprochement de structures	« La rentabilité pose la question de la concentration. On fait cela car on sous-estime le commerce et on ne peut plus investir » « Wolfberger c'est 15% des cols en Alsace » « Le vigneron lambda n'a pas idée de l'impact de la fusion de Wolfberger et de Bestheim. »

	Poids dans l'AOC	« On va créer la 5 ^{ème} cave coopérative de France »
--	------------------	--

Conclusion du chapitre 6 « Les capacités dynamiques moteur de la création de valeur »

Ce chapitre 6 a pour objectif de mettre en lumière les capacités de la filière et des exploitations. Pour cela, trois niveaux d'analyse sont essentiels notamment le passage des ressources aux opportunités, les évolutions du modèle économique des différents types d'exploitation et leurs stratégies de création de valeur.

Le vignoble alsacien dispose de ressources spécifiques dont l'usage est très largement encadré par le cahier des charges de l'AOC. En effet, la principale vitrine des vins d'Alsace se trouve dans cette garantie de qualité notamment via le contrôle de la production. Néanmoins, ces règles contraignantes sont parfois remises en cause.

En plus de l'AOC, de nombreuses structures s'engagent dans divers dispositifs et notamment des dispositifs de certification. Tournées initialement vers l'environnement, ces certifications tendent à couvrir un champ de plus en plus large dans le spectre complet de la RSE.

Enfin, il est essentiel de préciser que de nombreuses contraintes s'imposent dans la mobilisation des ressources et des compétences notamment du fait du besoin d'expertise qui s'impose à la fois par les évolutions climatiques et les nouvelles attentes des consommateurs.

Ainsi, l'offre proposée par les viticulteurs évolue et se renforce entre les différents acteurs qui se partagent les marchés. Aussi, il est essentiel d'appréhender la situation concurrentielle pour comprendre le positionnement et la segmentation de l'offre.

De même, la recherche et développement occupe une place de plus en plus importante afin d'apporter des réponses aux nombreuses interrogations, notamment du fait du changement climatique. Néanmoins, la pression climatique étant chaque année plus forte, cela pose la question du temps et des délais l'implémentation et la mise en œuvre des nouveaux produits et des nouveaux process.

Enfin, l'objectif principal reste celui de la création de valeur. En effet, cela est essentiel afin d'assurer la pérennité des exploitations, tant pour dégager un salaire que pour mener les investissements. Sur ce point, deux écoles coexistent dans le vignoble alsacien. La première est celle qui travaille sur une politique de coûts et de volume. La seconde travaille sur la valeur ajoutée et la marge. Ces deux approches sont accompagnées d'un mouvement de fond de

concentration. La concentration consiste au regroupement d'entreprises ou alors ici, en la réduction du nombre d'opérateurs sur le vignoble avec la même surface utile plantée.

IV. Discussions

Cette quatrième partie vise à mettre en perspective le cadre théorique mobilisé autour de l'écosystème entrepreneurial et les capacités dynamiques avec les résultats exposés dans les deux chapitres précédents. Aussi, cette mise en perspective a pour objectif d'apporter un éclairage sur la problématique de cette recherche à savoir :

Quelle est l'influence de l'écosystème entrepreneurial dans le développement des capacités dynamiques des entreprises viticoles ? Le cas du vignoble alsacien

Pour ce faire, les trois questions de recherche permettent de cadrer la structuration de deux chapitres. Rappel des questions de recherche :

- Comment se structure l'écosystème entrepreneurial du vignoble alsacien et quelle est l'influence des différents acteurs ?
- Quelle est l'influence de l'écosystème dans la création de la valeur dans les exploitations viticoles alsaciennes ?
- Quelles sont les stratégies de mobilisation de l'écosystème entrepreneurial du vignoble alsacien face aux nouveaux défis de pérennisation des exploitations ?

Aussi, deux principaux axes de travail se sont dégagés naturellement. Le premier concerne l'approche au niveau macro (chapitre 7) qui permet de comprendre les dynamiques globales qui dépassent les acteurs individuellement. Ce premier niveau d'étude permet d'appréhender une partie importante de la structuration de vignoble alsacien et qui impacte directement les exploitations.

Le deuxième axe se concentre au niveau micro (chapitre 8), à l'échelle d'une exploitation qui aujourd'hui fait face à de nombreux défis. L'objectif ici est de faire le lien entre les stratégies internes des exploitations et celles qui concernent le vignoble dans son ensemble.

Chapitre 7 : Une approche macroéconomique pour appréhender le renforcement des capacités dynamiques du vignoble alsacien

Ce septième chapitre s'organise autour de trois principales parties qui ont pour objectifs d'établir un état des lieux de la situation du vignoble alsacien entre opportunités et menaces (1), sur la place de la gestion des AOC alsaciennes (2) et sur le développement des capacités collectives à l'échelle du vignoble alsacien (3).

Aujourd'hui, le vignoble alsacien est à la croisée des chemins. Dans un contexte de large déconsommation de vin, de transformation de la demande, d'augmentation de la pression climatique et sociétale ou encore le défi de la transmission, l'ensemble de la filière doit trouver des solutions et apporter des réponses afin de pérenniser les exploitations.

1. Le vignoble alsacien entre opportunités et menaces

Les éléments collectés tout au long de la recherche permettent de réaliser une analyse en s'appuyant sur la matrice du « SWOT croisé ». Cette matrice permet une analyse croisée entre les forces et les opportunités et entre les faiblesses et les menaces. Cette analyse permet de dégager des axes de travail qui sont moins risqués et plus faciles à mettre en œuvre. Aussi, elle permet de faire un état de lieux et de dégager des orientations stratégiques en fonction des ressources et des compétences dans un contexte de changement.

L'analyse ci-après proposée par le chercheur repose sur les différents piliers de l'écosystème entrepreneurial et des capacités dynamiques exposés dans le cadre conceptuel de la recherche. Aussi, l'analyse SWOT croisé ci-après repose sur un axe vertical forces / opportunités et faiblesses / menaces et un axe horizontal qui reprend les conditions cadres de l'écosystème entrepreneurial soit les institutions, la culture, les infrastructures et la demande. A cela, les conditions systémiques sont également mobilisées mais moins en détail. Il s'agit du réseau, du leadership, des finances, des talents, des connaissances et enfin des supports.

Tableau 21 : Analyse SWOT croisé : les institutions

Les conditions de l'écosystème entrepreneurial	Forces et opportunités	Faiblesses et menaces
Les institutions	Diversité des formes entrepreneuriales (indépendants, coopératives, producteurs-négociants) Stabilité des structures et engagement des différents acteurs	Diversité des formes entrepreneuriales (indépendants, coopératives, producteurs-négociants) Complexité de la gouvernance Nombre de niveau de décision

Tableau 22 : Analyse SWOT croisé : la culture

Les conditions de l'écosystème entrepreneurial	Forces et opportunités	Faiblesses et menaces
La culture	Histoire, culture et traditions (propriétés familiales) Processus de production qui maintiennent la typicité des vins et des domaines	Réticence aux changements Procédés anciens

Tableau 23 : Analyse SWOT croisé : les infrastructures

Les conditions de l'écosystème entrepreneurial	Forces et opportunités	Faiblesses et menaces
Les infrastructures	Petite surface (15500 ha) qui permet d'avoir un pilotage global Fort impact paysagé qui crée de la typicité La multitude de terroirs Conditions microclimatiques exceptionnelles	Forte concurrence de l'urbanisme Fortes pentes de certaines parcelles

Tableau 24 : Analyse SWOT croisé : la demande

Les conditions de l'écosystème entrepreneurial	Forces et opportunités	Faiblesses et menaces
La demande	Augmentation de la demande de grands vins Force de production d'effervescents (30% des volumes globaux) et de vins blancs Pionnier de l'œnotourisme Montée en gamme et gain de l'attractivité des vins d'Alsace	Forte déconsommation du vin de table Complexité des cépages, des terroirs, de la typologie des vins Exposition aux crises de demande (Taxe Trump)

Tableau 25 : Analyse SWOT croisé : le leadership

Les conditions de l'écosystème entrepreneurial	Forces et opportunités	Faiblesses et menaces
Le leadership	Des acteurs largement identifiés La place centrale de l'AVA en tant qu'ODG Structuration claire et moyens d'actions	Crise de gouvernance passée Intérêts différents en fonction des structures

Tableau 26 : Analyse SWOT croisé : les talents

Les conditions de l'écosystème entrepreneurial	Forces et opportunités	Faiblesses et menaces
Les talents	Des acteurs spécialisés implantés localement	La crise de vocations

Tableau 27 : Analyse SWOT croisé : les finances

Les conditions de l'écosystème entrepreneurial	Forces et opportunités	Faiblesses et menaces
Les finances	Gestion historique qui permet de maintenir une santé financière sereine Développement d'aides et de programmes publics	Prix du foncier déconnecté de la rentabilité des exploitations Coût des investissements

Tableau 28 : Analyse SWOT croisé : les supports

Les conditions de l'écosystème entrepreneurial	Forces et opportunités	Faiblesses et menaces
Les supports	Un réseau d'entreprises structurées Développement de l'expertise via la spécialisation	Dépossession du processus de production

Tableau 29 : Analyse SWOT croisé : les connaissances

Les conditions de l'écosystème entrepreneurial	Forces et opportunités	Faiblesses et menaces
Les connaissances	Pionnier en matière de transition agroécologique (vignoble le plus vert de France) Création du Vinopôle à Colmar Plan d'encépagement et recherche d'équilibre volume – cépage - terroir	Contexte de changement de plus en plus rapide Fortes pressions extérieures : climat et société Le coût de la R&D Le temps nécessaire pour la R&D

2. La gestion des AOC alsaciennes : le cœur des capacités dynamiques du vignoble

La question de la gestion de l'AOC est essentielle car elle permet d'assurer les conditions de production et d'engager toutes les modifications utiles et nécessaires qui s'appliquent à tous. Identification et gestion des ressources, définition du modèle économique global et transformations sont à la fois au cœur de la notion de capacités dynamiques et au cœur des enjeux de la gestion de l'AOC.

En effet, les attentes relatives aux conditions de production et la capacité à conduire les modifications du cahier des charges des AOC sont pleinement d'actualité. Aussi, il est intéressant d'analyser la place occupée par l'organisme de défense et de gestion, l'AVA (2.1) mais aussi le rapport entre l'opportunité de changement et la capacité de changement (2.2.).

2.1. La place centrale de l'Association des viticulteurs d'Alsace (AVA)

La période actuelle avec des transformations et de nouveaux enjeux est un bon vecteur pour mettre en lumière le fonctionnement de la filière viticole. Bien souvent, le modèle de gouvernance des vignobles est mis en avant pour sa dynamique unique de cogestion entre les pouvoirs publics et les professionnels. Ainsi, aux côtés des pouvoirs publics, les instances professionnelles, notamment **l'organisme de défense et de gestion (ODG)**, l'AVA, occupent une place importante.

En effet, depuis 2007, l'AVA a été reconnue par l'État comme l'ODG pour les AOC Alsace, AOC Alsace Grand cru, AOC Crémant d'Alsace et AOC Marc d'Alsace Gewurztraminer. **L'AVA concentre la totalité des opérateurs du vignoble** du fait de l'obligation d'adhésion pour l'ensemble des déclarants de récolte. En 2023, l'association compte 3180 adhérents ODG (par obligation légale la totalité des Déclarants de Récolte, donc tous les viticulteurs de la Région sans exception), et 3104 adhérents à titre volontaire et syndical, exploitant plus de 99.01 % des surfaces revendiquées en AOC.

Ainsi, en fédérant l'ensemble des producteurs, l'AVA cristallise les débats actuels tant du fait de son pouvoir de proposition dans l'évolution des AOC que dans les conditions de production annuelles comme avec les rendements.

L'ODG est donc essentielle dans la **gouvernance des AOC**. L'AVA a le pouvoir de faire des propositions à l'INAO, instance décisionnelle, de mesures modificatives des Cahiers des Charges qui définissent les AOC viticoles alsaciennes mais aussi des conditions de production

annuelles dont notamment les rendements annuels. Une fois validées par l'INAO, ces **propositions de l'AVA sont rendues opposables par les pouvoirs publics à travers la publication d'arrêtés interministériels.**

Les résultats de la recherche mettent en lumière le **besoin de ce pilotage collectif via l'ODG** à la condition qu'il réponde d'une **vision partagée du vignoble** : « Il faut une vision partagée de ce que doit être le vignoble alsacien demain ». La grande majorité des acteurs s'accordent à dire que **l'AOC est essentielle car elle préserve** une histoire, une culture, une méthode, un terroir qui créent de la typicité et donc l'intérêt d'un vin : « L'appellation existe car il y a un terroir, une typicité ».

Les AOC sont aussi une part considérable de la valorisation des produits notamment via la « **marque Alsace** » : « Vous vendez du vin car vous faites du bon vin mais aussi parce que vous êtes en Alsace et c'est l'appellation qui fait le crédit ». De ce fait, la question du modèle de gestion collective est importante car une partie de **la valeur est elle aussi collective**. C'est notamment le cahier des charges de production qui permet de sauvegarder cette valeur grâce aux gages de qualité, de typicité des produits. C'est en ce sens que « L'AOC contrôle les nouvelles tendances pour ne pas dénaturer le terroir et le cépage ».

Aussi, la politique de gestion de l'AOC est avant tout collective et poursuit une procédure particulière qui a l'ambition d'une **politique du temps long** qui ne cède pas aux situations individuelles ou aux phénomènes de mode. Néanmoins, cette approche peut créer une forme de complexité voire de défiance notamment du fait d'aspirations individuelles qui peuvent se heurter à la **rigidité du modèle** collectif.

2.2. Entre opportunité de changement et capacité de changement

Les données collectées ont permis de dégager des volontés individuelles et collectives d'engager les organisations dans une politique d'évolution du fait des transformations qui s'accélèrent. Or, la complexité de la structuration de l'écosystème et la capacité à proposer des évolutions consensuelles créent un **décalage entre l'opportunité de changement et la capacité de changement**.

A plusieurs reprises, il ressort l'idée que face aux sujets urgents, la gouvernance de l'AOC doit **se doter d'outils d'expérimentations et d'évaluations** qui permettent d'engager les

changements nécessaires. Ces outils doivent permettre d'implémenter des innovations tout en maintenant les éléments constitutifs qui créent la valeur dans l'AOC. Un nouveau dispositif intéressant permet de gagner en flexibilité. Depuis le 7 février 2023, l'INAO a introduit les dispositifs d'évaluation des innovations (DEI) afin de donner les moyens d'expérimenter, sans perdre les bénéfices des appellations. Ce dispositif très encadré dans la procédure permet par exemple en Alsace, l'expérimentation des « variétés d'intérêt à fin d'adaptation » (VIFA) afin de faire face au changement climatique. Il en va de même par exemple pour le DEI « Bâchage biosourcé ».

Il apparaît néanmoins un **décalage dans la notion de temps nécessaire pour le changement** en fonction des échelons. En effet, une procédure met plusieurs années à aboutir à une modification définitive du cahier des charges alors que la projection dans le quotidien des viticulteurs devrait, selon eux, être beaucoup plus rapide. Le parfait exemple ici, est celui de l'introduction de la possibilité de ne plus devoir recourir obligatoirement à la « Flûte d'Alsace » ou « Flûte Rhénane » pour l'embouteillage des AOC Vins d'Alsace. En effet, l'ancienne rédaction du cahier des charges indiquait que l'embouteillage en flûte d'Alsace « s'impose » tandis que maintenant la rédaction indique « traditionnellement employée ». Cette demande quasi unanime de la profession a mis plusieurs années à aboutir car on touche un caractère central de l'identité et de la culture des vins d'Alsace alors même qu'une tolérance au recours à d'autres flacons, comme les bouteilles bourguignonnes, était déjà admise de fait. Cet exemple permet de mettre en lumière la distinction **opportunités de changement** et **capacités de changement** mais pose également la question du pilotage des évolutions.

Le pilotage de l'appellation est collectif et ne répond pas à des situations ou des aspirations individuelles « Une appellation se gère collectivement », « On juge global, pas individuel ». Il a été relevé que ce pilotage collectif peut être dans certains cas, une source de frein au changement. En effet, cette dimension collective nécessite à la fois une approbation des représentants et des autorités mais doit également être une réponse qui s'inscrit dans le temps long. Aucune modification ne doit être conjoncturelle.

C'est en ce sens que **l'approche écosystémique permet aussi de mettre en perspective cet enjeux de gouvernance de l'AOC** avec plusieurs facteurs qui vont bien au-delà des institutions en charge de la gestion. Il s'agit par exemple de la place de la **culture** qui est marquée par les traditions avec « La continuité et l'histoire avant tout », la **transformation de**

la demande « Le constat est clair : -73% de consommation en soixante ans », « On veut boire un verre ou deux et plus une bouteille », les **difficultés pour investir** « Pour toutes les questions, je dois voir le banquier » et l'émergence de nouveaux acteurs qui interviennent notamment dans la prestation de services.

La gestion de l'AOC est donc certes portée par l'ODG mais il convient aussi d'appréhender les autres acteurs qui interviennent dont notamment l'INAO. Il ressort **un paradoxe avec cette administration**. Elle entretient des relations de proximité avec l'ODG mais perd certains des acteurs qui se disent dépassés par cette structure administrative. Finalement, l'INAO reste décisionnaire et impose son calendrier. L'éloignement de la base peut dans certaines mesures être source de défiance et d'incompréhension vis-à-vis de l'administration mais aussi indirectement sur l'ODG.

Ainsi, la gouvernance de l'AOC doit **garantir un équilibre entre l'exploitation des ressources dans le respect du cahier des charges et la mise en œuvre des innovations en réponse aux nouveaux enjeux**. Cela passe nécessairement **de l'opportunité à la capacité de changement** et cette **capacité est avant tout collective**. Aussi, il est essentiel **d'organiser la proximité** entre les différents acteurs de l'écosystème viticole.

Le **développement de capacités collectives** est donc nécessaire notamment pour saisir les opportunités, faire évoluer les modèles économiques ou encore pour la mobilisation de nouvelles capacités.

3. Le développement des capacités collectives en réponse aux enjeux actuels

Au-delà de la gestion de l'AOC qui demeure complexe, l'écosystème entrepreneurial du vignoble alsacien se mobilise sur de nombreux autres sujets, notamment dans le but d'adapter les ressources et les compétences aux défis que rencontre la profession. Néanmoins, comme exposées dans la partie précédente, les opportunités ne se traduisent pas toujours en changements effectifs. Il y a une continuelle recherche de discernement en ce qui relève de transformations profondes et ce qui relève d'effets de mode.

Ainsi, le développement des capacités collectives sous l'impulsion de l'écosystème entrepreneurial doit permettre une capacité à assurer l'équilibre de **l'économie globale du**

vignoble (3.1.), une capacité de **pilotage de la recherche, du développement et de l'expertise** (3.2.) et une capacité d'une **politique commerciale ambitieuse** (3.3.) dans le temps long.

La question de l'équilibre de l'économie globale du vignoble est essentielle car elle poursuit de nombreux objectifs et est prise entre **différentes stratégies qui doivent coexister**. Aussi, il s'agit à la fois d'éviter les crises de surproduction, tout en laissant les marges de manœuvres essentielles aux entreprises pour la commercialisation des productions.

3.1. Assurer l'équilibre de l'économie globale du vignoble

Indéniablement, la question de l'économie globale du vignoble se joue à l'échelle des 15 000 hectares et se traite collectivement. Les questions de rendements, de la réserve interprofessionnelle et des capacités d'absorption des marchés répondent à une situation globale qui ne peut prendre en compte les cas particuliers.

« Avant, on faisait du copier-coller tous les ans dans les rendements. Maintenant, on cherche à les piloter pour éviter la surproduction ». La question de la **définition des rendements** est essentielle car il s'agit de la quantité qui pourra être produite par cépage à l'hectare. Cette décision relève d'une politique qui vise à limiter le décalage entre production et capacités de vente et donc constitution de stocks et notamment de surstocks. Aujourd'hui, le CIVA et l'AVA occupent une place importante du fait de leurs prérogatives (déclarations de surfaces en production, de récoltes, de stocks, enregistrement et suivi de la totalité des ventes en vrac et en bouteilles, mesures d'échelonnement de la mise en marché, modalités de paiement des raisins, contrôles de maturité préalables aux vendanges...). **Les rendements exercent une influence directe sur la rentabilité et la structuration de l'offre des exploitations.**

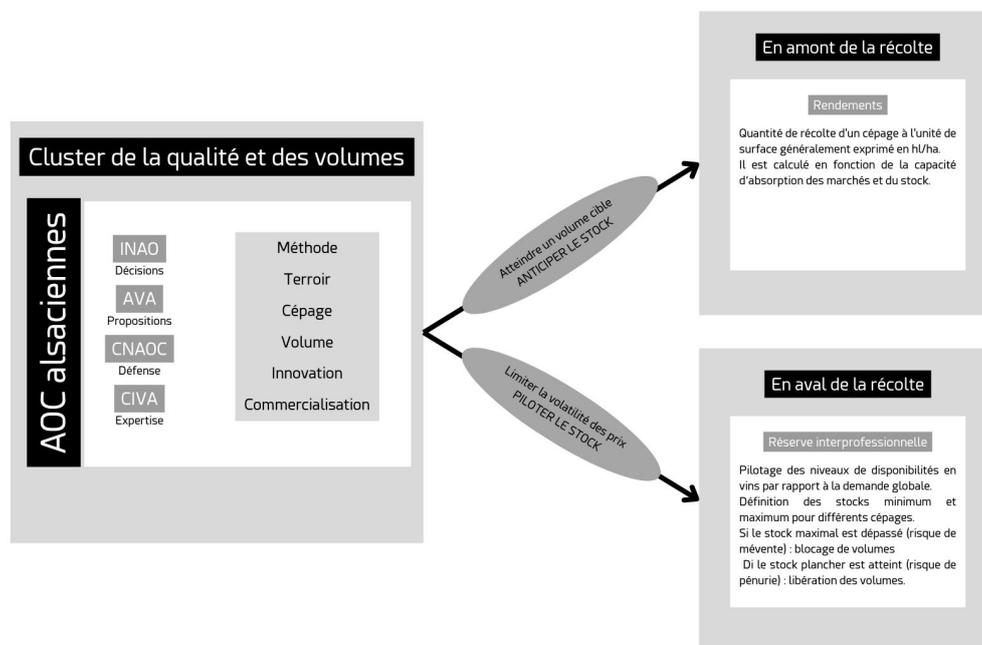
C'est en ce sens que ces décisions ont un impact sur la **définition de la taille et du modèle économique** du vignoble qui coexiste avec celui des exploitations. La question de rendement intervient en amont de la récolte et de la production et permet de **donner de l'agilité dans l'engagement et l'optimisation des ressources et des compétences même si l'impact sur la rentabilité est indéniable.**

D'un autre côté, la **réserve interprofessionnelle** qui elle aussi vise à garantir l'équilibre économique pose d'autres enjeux. En effet, l'objectif de la réserve est de faire en sorte que les niveaux de disponibilités en vins demeurent toujours dans des fourchettes cohérentes par

rapport à la demande globale. Ainsi, le CIVA définit **des stocks minimum et maximum** pour différents cépages : riesling, gewürztraminer, pinot gris. Si le stock maximal est dépassé (risque de mévente) ou si le stock plancher est atteint (risque de pénurie), l'interprofession décide de **l'excédent à bloquer ou des volumes à libérer**. En 2022, une réserve a été bloquée sur une partie du pinot gris et en 2023, sur le Gewurztraminer.

Même si cet outil permet de limiter la volatilité des prix et joue en partie le rôle d'une assurance récolte, il pose de nombreuses questions. Par exemple, les décisions qui sont prises s'imposent à tous, malgré des politiques internes qui peuvent être en contradiction mais aussi car elles **interviennent après l'engagement de nombreuses ressources** et nécessitent notamment du stockage et donc des coûts pour les producteurs.

Figure 16 : Les objectifs des rendements et de la réserve interprofessionnelle



Source : l'auteur

L'économie globale est une **capacité collective** essentielle afin de limiter la surproduction et les surstocks et donc l'impact sur les prix. D'un autre côté, la recherche et l'innovation sont elles aussi essentielles afin d'adapter les processus aux évolutions, notamment aux évolutions climatiques.

3.2. Piloter la recherche et l'innovation

La politique de recherche et d'innovation est au cœur des travaux collectifs engagés sur le vignoble alsacien par l'INRAE et le CIVA. Ces travaux s'inscrivent dans la recherche de résilience climatique avec notamment la résistance au changement climatique des vignes, la réduction des intrants, l'enherbement, le développement de la biodiversité.

Ces exercices d'expérimentation appellent naturellement la participation d'organismes extérieurs, notamment afin de rassembler l'expertise et les financements nécessaires à la conduite des travaux. Encore une fois, il est essentiel **d'organiser la proximité** entre les acteurs et cela à tous les niveaux. En effet, le principal défi est **l'opérationnalité des recherches** et l'inscription de ces dernières dans le cahier des charges actuel ou via des évolutions futures.

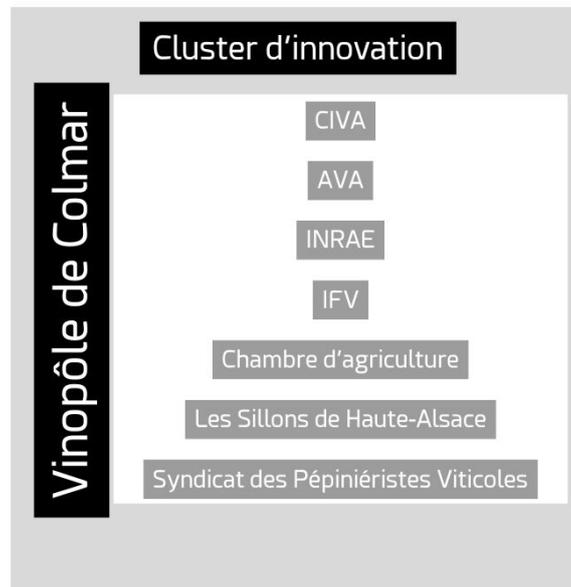
Les données collectées mettent unanimement en avant la nécessité d'investir dans ces dispositifs et une **évolution culturelle notable est à souligner : la disposition de l'ensemble des acteurs à la recherche**. Cela peut s'expliquer par deux principaux facteurs :

- La **visibilité concrète** dans les vignes et dans les vins des effets du changement climatique
- L'arrivée d'une **nouvelle génération** de viticulteurs plus **diplômés et sensibilisés aux évolutions nécessaires**.

En Alsace, la recherche est impulsée notamment du fait de la **proximité naturelle** avec l'Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (INRAE) implantée à Colmar. Spécialiste de la résistance aux maladies de la vigne, le centre INRAE Grand Est-Colmar est le principal institut de recherche sur la vigne dans le bassin viticole septentrional français. Le centre Grand Est-Colmar poursuit l'objectif de conforter sa position de pôle européen de recherche pour les thématiques vignes et vins. Ainsi, l'INRAE est naturellement intégrée dans l'environnement de l'écosystème viticole alsacien.

En plus de cette proximité naturelle entre l'INRAE et le vignoble alsacien, la création du **vinopôle** à Colmar permet **d'organiser une proximité** élargie entre différents acteurs à savoir la CIVA, l'AVA, l'INRAE, l'IFV, la chambre d'agriculture, les Sillons de Haute-Alsace et le Syndicat des Pépiniéristes Viticoles dans une **dynamique d'innovation ouverte**.

Figure 17 : Un nouveau cluster d'innovation à Colmar



Source : l'auteur

Au-delà de la recherche sur les vignes et le vin, des recherches se développent en **sciences de gestion** afin d'accompagner la structuration de la filière et d'apporter une expertise complémentaire. De nombreux partenariats sont en train de se développer entre l'interprofession et l'Université de Strasbourg ou encore l'Université de Haute-Alsace. **La chaire Vin & Tourisme de l'EM Strasbourg** est un exemple qui mérite d'être cité. En effet, cette chaire porte l'ambition de développer la coopération entre les acteurs des filières vitivinicoles, touristiques et oenotouristiques et l'école de Management de Strasbourg (Université de Strasbourg). Ainsi, par la formation de nouveaux talents, la réalisation et la diffusion des travaux de recherche, l'organisation de conférence, ... elle rassemble l'interprofession (CIVA) et plusieurs acteurs de l'écosystème viticole alsacien comme des groupes viticoles, des coopératives, différents offices du tourisme, des spécialistes de la communication et de l'évènementiel ou encore des acteurs de la banque.

La recherche et l'innovation sont aujourd'hui au cœur du renforcement des capacités dynamiques du vignoble notamment dans une volonté de résilience à la fois du vignoble et des exploitations. Un autre aspect essentiel est celui de la politique commerciale qui est mise en œuvre autour de la « marque Alsace » qui est incarnée par l'AOC.

3.3. La « marque Alsace » : l'ambition d'une politique commerciale partagée

« Le nerf de la guerre c'est le commerce ». En effet, pour qu'une structure viticole, qu'il s'agisse de coopératives, d'indépendants ou de producteurs-négociants, puisse vivre elle doit pouvoir « vendre de la bouteille ».

Une partie des débouchés commerciaux proviennent indéniablement de l'appellation. « L'AOC a du crédit, on se doit de se poser la question de comment on garde cette vitrine », « Vous vendez du vin car vous faites du bon vin mais aussi parce que vous êtes en Alsace et c'est l'appellation qui fait le crédit ». L'un des enjeux est de pouvoir **mesurer la part des ventes issues de cette valeur collective**.

Aussi, le calcul de cette valeur collective relève d'une équation complexe. Néanmoins, il est intéressant de **s'interroger sur les sources de la valeur collective**. De nombreuses pistes d'explications sont ressorties des données collectées dont deux principales :

- **L'attractivité des vins d'Alsace** : « des terroirs uniques au monde », « le vignoble le plus vert de France »
- **La désirabilité et l'image émotionnelle de l'Alsace** : « un vignoble à taille humaine », « une référence en vins blancs », « les paysages », « des souvenirs et des évocations positives ».

Ces deux axes permettent d'appréhender en partie **la valeur collective qui est le produit de la combinaison des principaux facteurs constitutifs de l'écosystème et notamment de ressources tangibles et intangibles**. En effet, les institutions, la dimension culturelle, les infrastructures, la demande, les talents ou encore les supports permettent la mise en œuvre d'un **plan stratégique** qui vise au renforcement des capacités dynamiques. Ces facteurs dépassent les exploitations individuellement et se traduisent aussi dans de nombreux **projets commerciaux collectifs qui sont principalement pilotés par le CIVA** et qui visent à **développer la principale ressource intangible du vignoble : son image**.

L'attractivité et la désirabilité nécessitent une identification à l'image des évocations que suscitent les grandes marques. Cela oblige en partie à **l'harmonisation** afin de véhiculer des messages clairs et **une signature qui révèle la typicité des vins d'Alsace**. Il est possible de citer la campagne de communication en ligne « Découvrez nos terroirs d'Alsace » ou encore

la programmation événementielle de « La tournée des terroirs » qui permettent de mettre en valeur l'attractivité des vins mais qui renforcent aussi la désirabilité et l'image émotionnelle de l'Alsace bucolique et pittoresque en s'appuyant sur les évolutions de la demande globale. Un autre outil mobilisé est celui de **la création de la Cité des Vins à Kientzheim** (Kaysersberg-Vignoble). Cette opération rassemble **quatorze partenaires** et nécessite un investissement de près de 30 millions d'euros. A l'image de toutes les grandes régions viticoles, l'Alsace va se doter d'un bâtiment qui sera un lieu unique de promotion des vins au cœur de la Route des Vins d'Alsace.

De même, au-delà du marché intérieur, **l'export** est de plus en plus important afin d'assurer la valorisation des vins. Néanmoins, l'export n'est pas à la portée de tous du fait **des coûts de pénétration des marchés** et des différentes **contraintes réglementaires** et notamment les contraintes fiscales propres à chaque pays. **La stratégie collective pour le développement de l'export est un instrument de la politique commerciale partagée et permet de mutualiser les coûts d'entrée.** Par exemple, la participation des vins d'Alsace à **l'Exposition Universelle de 2025 à Osaka** est une première historique qui doit permettre aux vins alsaciens d'augmenter leur présence sur les marchés asiatiques en pleine croissance.

Ainsi, le travail autour de la « marque Alsace » est essentiel car il permet de forger l'identité de cette dernière. Dans un contexte d'évolution de la demande, **l'image collective impulsée par la politique commerciale partagée permet d'engager le vignoble alsacien sur de nouveaux marchés ou de renforcer sa place notamment en misant sur l'attractivité et la désirabilité des vins d'Alsace.** Le développement des grandes marques et de la **marque partagée** est essentiel car ces dernières sont le cœur des ressources **intangibles entourées d'ambiguïté causale** du vignoble alsacien.

Conclusion du chapitre 7 « Une approche macroéconomique pour appréhender le renforcement des capacités dynamiques du vignoble alsacien »

Ce septième chapitre permet d'établir un état des lieux de la situation du vignoble alsacien entre opportunités et menaces, sur la place de la gestion des AOC alsaciennes et sur le développement des capacités collectives à l'échelle du vignoble alsacien.

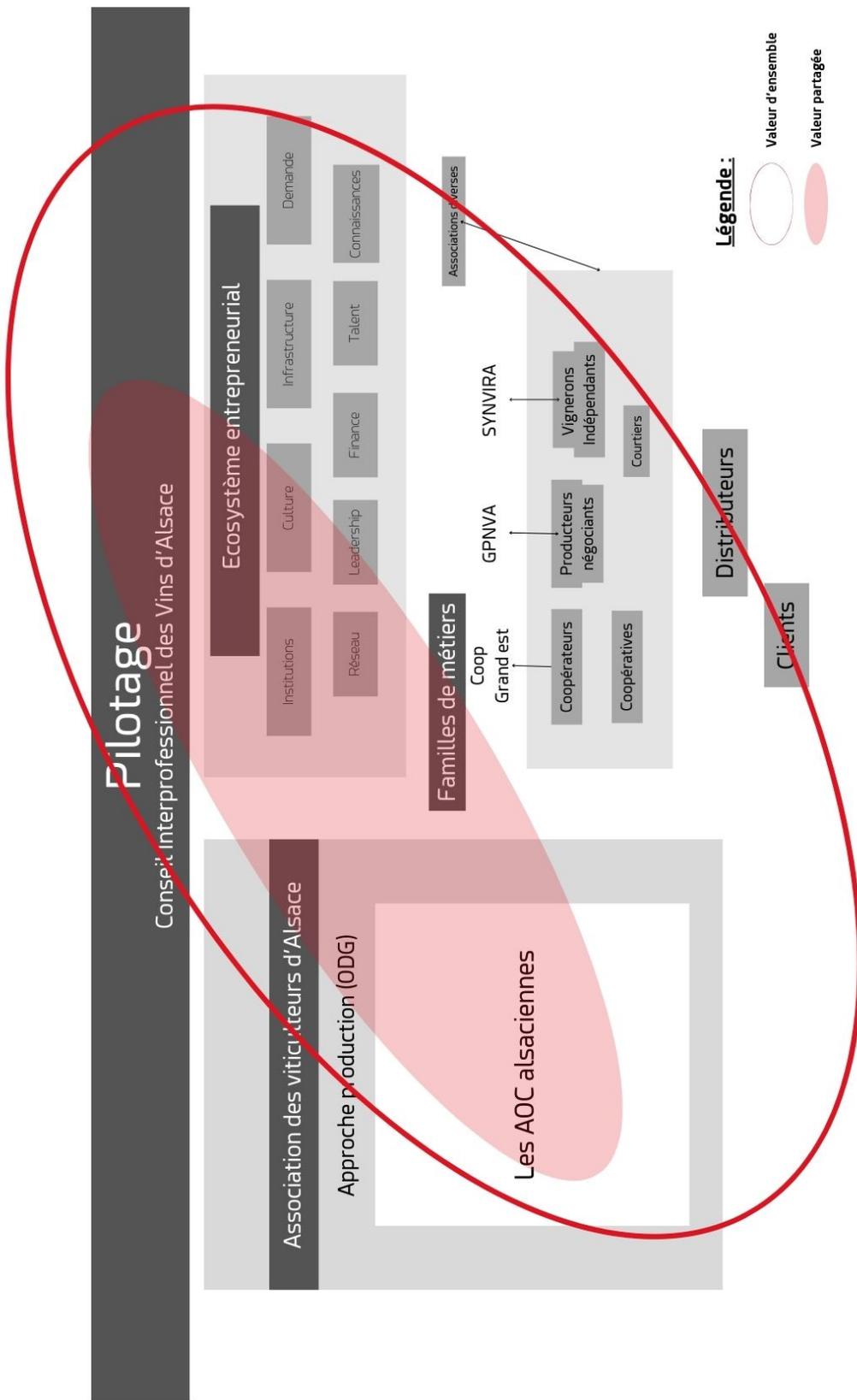
L'analyse menée grâce au SWOT croisé permet de mettre en perspective les forces – opportunités et les faiblesses – menaces qui encouragent à réfléchir sur les mécanismes d'évolutions.

Ainsi, l'approche macro-économique permet de mettre en évidence l'importance de la **démarche collective dans le renforcement des capacités dynamiques des entreprises viticoles**. En effet, la structuration institutionnelle de l'écosystème viticole encourage naturellement à la **cogestion**. Cela passe par exemple par les modalités de gestion des appellations alsaciennes et notamment via l'ODG.

Mais au-delà de la gestion des appellations, il est à noter la mise en place d'une **proximité organisée** sur plusieurs domaines clés. Cette proximité organisée peut être assimilée à la formalisation de clusters. Elle pose notamment la question de **la gouvernance des chantiers de renforcement des capacités du vignoble**, comme évoqué sur les sujets de l'économie globale du vignoble, en recherche et en innovation ou encore en matière de politique commerciale. L'ensemble de ces travaux nécessite à la fois des outils d'expérimentation, de mise en œuvre et d'évaluation.

Ainsi, cette démarche conduit à la **création de valeur partagée** entre les acteurs de l'écosystème viticole qui permet notamment de **renforcer la capacité à identifier et saisir les nouvelles opportunités, à définir un modèle économique, à engager des ressources et à aligner les capacités existantes et les capacités nouvelles**.

Figure 18 : Approche de la valeur partagée



Source : l'auteur

Chapitre 8 : Une approche microéconomique pour comprendre les stratégies des entreprises viticoles

Le huitième chapitre s'organise autour de deux parties qui ont pour objectifs de mettre en lumière le passage de l'exploitation viticole à l'entreprise viticole (1) et les différentes stratégies individuelles de mobilisation et de recomposition des ressources entre volonté d'alignement ou de distinction de l'écosystème (2). Ici, le niveau d'analyse se concentre à l'échelle de l'organisation.

Depuis le début du siècle, une vague de transformation intervient au sein des différentes organisations viticoles dont notamment l'émergence de nouveaux enjeux avec le salariat, la réglementation ou encore les différentes structures connectées. C'est en ce sens qu'il convient de parler d'entreprise viticole plutôt que d'exploitation viticole.

1. De l'exploitation viticole à l'entreprise viticole

Les traditionnelles exploitations viticoles font désormais place à de véritables entreprises. Au-delà de la transformation culturelle, ces nouveaux défis contraignent au développement de nouvelles capacités notamment dans le pilotage des entreprises viticoles (1.1.) et dans le recours à des prestations extérieures (1.2.).

1.1. Le pilotage des entreprises viticoles : d'une affaire de famille à une affaire d'experts

Historiquement et culturellement, l'exploitation viticole est liée à la dimension familiale « La question familiale est importante », « Une exploitation pérenne c'est une exploitation dans un cadre familial », « Avec 5 ou 10ha, tu faisais tout en famille ».

Néanmoins, un constat largement partagé confirme l'idée que « Les structures grandissent et **on est passé d'exploitation viticole à entreprise viticole** », « Avant on avait une structure père et fils avec l'aide de la mère alors que maintenant on a des salariés et donc des problèmes d'entreprises : travail, horaires... Et on a des métiers très spécifiques : conduire un tracteur, les coteaux, la main d'œuvre doit être qualifiée avec certificat pour les produits des traitements et cette main d'œuvre spécifique se fait rare ».

Aussi, tant le travail dans les vignes que la gestion des entreprises appellent au **développement de compétences spécifiques** qui nécessitent une **expertise**. Typiquement, la typologie du vignoble alsacien avec des pentes importantes nécessite des tractoristes formés à cette conduite spécifique. L'idée de remplacer le tracteur et la pompe manuelle sur les fortes pentes par un drone appelle aussi au développement de nouvelles compétences. L'adaptation de cette main d'œuvre dépend certes de la **politique interne de formation** des exploitations mais également de l'évolution de l'ensemble de l'écosystème de formation avec **des acteurs traditionnels** comme les lycées agricoles mais aussi **des acteurs nouveaux** comme les écoles de pilotage de drones. En effet, à plusieurs reprises il a été souligné que la simple formation d'installation avant la reprise des entreprises dans le cadre familial n'est plus suffisante. Il convient désormais d'engager des études plus longues dans des domaines précis : gestion, agroécologie, chimie, ...

De plus, la spécificité de chaque exploitation nécessite des réponses adaptées en fonction de la situation. Tout au long de la recherche il a été mis en avant que **les décisions stratégiques des entreprises dépendent avant tout de la composition des ressources et des compétences internes**. Il n'y a pas de modèle global prédéfini car « On a des calculs propres à chaque exploitation. C'est le cas avec l'embouteillage et le dégorgement, le matériel, l'entretien... ». Ce constat met en évidence **qu'il n'y a pas un modèle de réussite avec des schémas reproductibles mais qu'il existe autant de modèles que d'entreprises**.

1.2. Le recours aux prestations extérieures

Les transformations évoquées dans la partie précédente conduisent notamment au développement du recours aux prestations extérieures. Le recours à ces prestations extérieures intervient dans l'ensemble du processus « On a de plus en plus de personnes qui font des prestations de services : la taille, l'arrachage, le terrassement. **On a maintenant des structures spécialisées**. Ce sont **des nouvelles structures entrepreneuriales**. On voit ça aussi sur l'administratif ».

Le recours à ces services **dépend de l'organisation interne** des entreprises avec notamment l'idée qu'aujourd'hui « **On se concentre sur le cœur du métier car les prestataires sont des spécialistes** ». Mais ce développement de la prestation est également guidé par **le coût important des investissements et de l'entretien des machines** : « Le coût des machines fait que la prestation est privilégiée, notamment pour l'embouteillage. Idem pour les plantations

avec machine et pour le travail de préparation des sols ». Ce recours permet aussi, dans des périodes de difficultés, d'éviter d'avoir des charges fixes importantes du fait d'une masse salariale qui pèse de plus en plus lourd.

Enfin, au-delà du coût des investissements, le développement de la prestation permet de gagner en flexibilité en confiant des tâches à faible valeur ajoutée. Néanmoins, cela pose la question de la maîtrise du processus et certains **font preuve de résistance à l'externalisation**, notamment dans un souci de respect de méthodes traditionnelles. « L'humain est hyper fort. Le terroir c'est le sol mais aussi le travail des Hommes. Donc pour moi l'humain est fondamental et ma première préoccupation c'est d'avoir mes propres équipes même si ça coûte cher ». De même, le recours à l'externalisation nécessite, dans le cadre des **démarches de certifications** et notamment en RSE, de trouver des prestataires qui sont alignés sur la politique de l'entreprise. Cela pose la question de la **structuration d'un réseau de prestataires** qui assurent à la fois les tâches simples et les tâches spécifiques mais qui suivent également les engagements du vignoble et des entreprises.

2. Mobilisation et recomposition des ressources : entre alignement et volonté de distinction

La volonté de composition et de recomposition des ressources et des compétences au sein des entreprises viticoles répond de différentes logiques dont notamment afin de répondre aux stratégies de positionnement sur le marché. Ainsi, les orientations dans la construction de l'offre permettent de comprendre les **modèles économiques qui coexistent** (2.1.) et qui font exister **un système de concurrence particulier** (2.2.).

2.1. Les orientations dans la construction de l'offre pour comprendre le modèle économique

La construction de l'offre répond des stratégies internes des entreprises et notamment de leurs approches et de leurs contraintes inhérentes à la typologie de l'entreprise. De plus, la transformation de la demande pousse les entreprises à adapter leur offre avec deux principales approches à savoir une qui est tournée vers **les coûts de production et les volumes commercialisés** (2.1.1.) et une autre qui est tournée vers **la rentabilité et la valeur ajoutée par unité** (2.1.2.). Néanmoins, un mouvement de fond s'ancre actuellement autour de l'importance de la **construction de marques fortes** (2.1.3.).

2.1.1. Une approche tournée vers les coûts de production et les volumes commercialisés

Toute une série d'acteurs « jouent les volumes » et les fusions et projets de fusions de ces dernières années s'inscrivent dans une démarche de **rééquilibrage des modèles économiques**. C'est principalement le cas des productions de **vins à vocation volumique** qui cherchent continuellement des capacités de production supplémentaires et des **économies d'échelles**. Cette continuelle recherche d'économies d'échelles pose également la question de **la concentration** dans le vignoble alsacien. En effet, ces dernières années de nombreuses fusions ont eu lieu. Il convient d'entendre la concentration comme le regroupement d'entreprises ou alors la réduction du nombre d'opérateurs sur le vignoble avec la même surface utile plantée. Les principaux effets de la concentration résident dans la décomplexification de l'offre avec la **possible émergence de produits semi-industriels du fait des volumes**.

Cette approche volumique est tirée par la structuration des entreprises mais aussi par les **canaux de distribution** dont notamment les grandes surfaces via les centrales d'achat. La structuration de certaines entreprises nécessite de trouver des débouchés importants afin d'assurer la pérennité du modèle de vente avec une faible marge. Ce modèle repose aussi sur une **mise sur le marché rapide**, dans l'année suivante du millésime en question. De plus, le dynamisme des crémants qui représentent désormais 30% des ventes est également une piste intéressante dont notamment les crémants Ice qui présentent une belle performance volume – marge.

A côté de cette approche coûts de productions et volumes commercialisés, l'approche par la rentabilité et la valeur ajoutée par unité doit coexister et cela pose des questions sur **l'influence de la stratégie de volume sur le prix**.

2.1.2. Une approche tournée vers la rentabilité et la valeur ajoutée par unité

L'approche tournée vers la rentabilité et la valeur ajoutée par unité est à mettre en lien directe avec **la démarche de premiumisation** : « Notre positionnement : de grands vins de terroirs ». Aussi, cette démarche opposée répond à des logiques différentes, notamment pour les investissements « Investir pour produire de meilleure qualité et non pas produire plus » mais aussi dans le positionnement des produits : « des produits haut de gamme », « Un vignoble de terroirs et de vieillissement », « On s'adresse aux amateurs de vins ».

Cette approche se concentre moins sur les coûts de production mais plutôt sur **l'analyse de la rentabilité par unité**. « Maintenant on travaille sur les coûts cachés. Comment on les mesure ? On cherche à les distribuer en fonction des gammes de produits et des prix de marchés. On construit ensuite une offre qui se distingue des logiques volumiques. Il est possible de trouver des cépages identiques venant du même terroir dont le prix d'entrée de gamme est aux alentours de 20€ chez nous contre moins de 6€ chez d'autres. Notre coût de revient est trois fois supérieur mais notre marge 10 fois plus importante. **On vend beaucoup moins mais beaucoup mieux** ».

Ainsi, la véritable difficulté réside dans la **coexistence de ces deux approches** qui influencent les prix globaux. Et pourtant, cette coexistence est présente dans les plus grands vignobles français. Aussi, la **construction de l'offre via la hiérarchisation** est essentielle tout comme le travail de **construction de marques fortes**.

2.1.3. De la promotion des produits à la construction de marques fortes

L'offre construite autour de **la marque partagée « Alsace »** permet une identification forte. Néanmoins, le chantier de la **hiérarchisation** est essentiel car il permet, au sein de l'appellation, de construire une segmentation de l'offre entre AOC régionales, villages avec des premiers crus et grands crus. Ce modèle existe déjà et fonctionne dans d'autres régions comme en Bourgogne. Il a l'avantage de donner de la lisibilité aux consommateurs mais aussi de pouvoir valoriser les terroirs. Malgré une difficulté : « 7 cépages vinifiés séparément, 51 terroirs en grands crus : comment promouvoir une image globale ? ».

Aussi, il ressort un sujet essentiel sur le positionnement de tous les metteurs en marché qui cherchent à se fondre dans le marché ou alors à se distinguer. En effet, la question de **l'alignement avec la marque partagée** est au cœur des choix stratégiques. Aujourd'hui, « Les marques très fortes se démarquent et sortent du marché global » et « Dès que l'on a une marque forte on n'a plus besoin de l'AOC ».

De ce fait, le **branding** est un travail essentiel à l'échelle du vignoble car tous les metteurs en marché ne disposent pas des mêmes capacités et surtout des mêmes réseaux de distribution afin de construire des marques. D'autres, vendent certes des vins d'Alsace mais vendent avant tout des marques qui sont positionnées sur des marchés bien segmentés. Cela concerne l'ensemble des familles de métiers comme l'illustrent le Domaine Schlumberger pour les

vignerons indépendants, la Maison Trimbach pour les producteurs-négociants ou encore la Cave de Ribeauvillé pour la coopération.

En effet, les marques permettent à la fois une forte **identification**, la création d'un lien de **confiance** et le développement d'un sentiment **d'appartenance** à une histoire, à une tradition. La marque, qu'elle soit individuelle ou partagée est un outil essentiel de la pérennisation des entreprises viticoles à la fois **vers l'extérieur** et les clients mais aussi **en interne** avec la fidélisation des employés. La marque est intimement liée à la **notoriété** qui est un facteur déclenchant du comportement d'achat mais aussi une source importante de **valorisation et d'identification**.

Ainsi, tout l'enjeu est de dégager **une sémantique, une image, une identité aux vins, aux maisons, au vignoble**. Le modèle intégré autour de l'indépendance et le modèle collectif ne sont pas opposables. **La coexistence entre ces deux modèles est une force qui permet d'avoir un double écho et un renforcement mutuel**.

2.2. Un système de concurrence particulier au cœur des capacités dynamiques

A plusieurs reprises, la question de la coexistence des différentes typologies d'exploitation qui poursuivent des objectifs différents est revenue : « Comment faire coexister les gros qui font de **l'écoulement** et des petits qui en font moins et de la **valorisation** ? ».

Tout au long de la recherche, la coévolution ou encore la coexistence ont été un sujet récurrent qui pousse à réfléchir aux liens entre l'écosystème entrepreneurial et le système concurrentiel et leurs effets dans les capacités dynamiques du vignoble alsacien.

La notion de **coopétition** caractérise ces dynamiques. En effet, la coopétition est un néologisme né de la combinaison du mot compétition et du mot coopération et qui est abordé pour la première fois par Ray Noorda et sera popularisé par Nalebuff et Brandenburger en 1996 dans l'ouvrage « La coopétition : Une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération ». Dans cet ouvrage, les auteurs partent de la théorie des jeux pour démontrer que **des concurrents ont intérêt à coopérer plutôt que d'être en conflit**. Les stratégies de coopétition sont notamment intéressantes dans un contexte de fort besoin en ressources qui peuvent déboucher sur différentes situations de coopération, de compétition et / ou de coexistence.

Les défis de rentabilité, d'innovation ou encore de productivité encouragent les entreprises viticoles à travailler ensemble. Les résultats de la recherche mettent en avant des évolutions notamment dans le développement des groupements d'employeurs ou des coopératives d'utilisation des matériels agricoles (CUMA) qui sont plus que jamais **des outils** de rapprochement et de mutualisation afin de développer les ressources et les compétences individuelles et collectives. Il en va de même dans la **politique d'innovation ouverte** avec le vinopôle.

Aussi, il existe un véritable intérêt d'interroger l'ambiguïté causale qui entoure le développement et la structuration de l'offre alors même que c'est au cœur de tout système strictement concurrentiel. En effet, le contexte du marché du vin encourage à penser que **l'avantage concurrentiel des vins d'Alsace se joue avant tout à l'échelle du vignoble dans une dynamique de coévolution entre les entreprises viticoles**. Cette approche repose sur l'idée que **l'inimitabilité et l'ambiguïté causale** résident dans les terroirs et les microclimats. Aussi, l'enjeu collectif est de travailler à la **structuration et à la hiérarchisation de l'offre** afin de permettre aux stratégies d'écoulement et de valorisation de coexister avec des **effets sur les prix limités**.

Conclusion du chapitre 8 « Une approche microéconomique pour comprendre les stratégies des entreprises viticoles »

Les objectifs de ce huitième chapitre sont de mettre en perspective le passage de l'exploitation viticole à l'entreprise viticole et les différentes stratégies individuelles de mobilisation et de recomposition des ressources.

En effet, le besoin de compétences spécifiques et d'expertise a conduit les exploitations à se transformer en véritables entreprises notamment en engageant du personnel et en menant des investissements de plus en plus importants. Aussi, l'organisation d'un **cluster de la formation** sur le territoire est essentielle afin de permettre aux entreprises viticoles de trouver de la main d'œuvre qui doit être qualifiée.

Ces transformations ont également permis l'émergence de nouveaux acteurs à savoir les prestataires de services. Ces prestations de services s'étendent du travail dans les vignes jusqu'à la commercialisation et les services administratifs. Aussi, il est nécessaire de suivre le **développement et la structuration du réseau des prestataires** afin qu'ils puissent répondre aux besoins des entreprises viticoles mais aussi afin qu'ils soient **alignés avec les engagements en matière de RSE**. L'organisation de l'entreprise viticole dépend donc de plus en plus de **décisions stratégiques** qui doivent être éclairées par des experts.

Ces décisions stratégiques répondent toujours de la logique **alignement / distinction** notamment du fait de la structuration des exploitations mais aussi des dynamiques concurrentielles particulières. Le principal enjeu réside aujourd'hui dans la construction de la **marque partagée** autour de l'AOC mais aussi des **marques individuelles** qui coexistent.

Aussi, les **avantages concurrentiels** qui sont source de création de valeur se jouent à différentes échelles. Les entreprises viticoles mettent en œuvre **des décisions stratégiques** qui répondent de **stratégies d'alignement ou de distinction** de l'écosystème. Cela explique des rapports de **coopétition** entre les entreprises. L'enjeu principal reste donc la **gouvernance** de l'écosystème afin de permettre de saisir **les opportunités de développement, d'adapter les modèles économiques et de mobiliser et faire évoluer les ressources et les compétences**.

Conclusion générale

Cette recherche vise à comprendre la complexité de l'écosystème viticole alsacien tout en mettant en évidence son influence dans le renforcement des capacités dynamiques des entreprises viticoles afin de répondre à la problématique suivante :

Quelle est l'influence de l'écosystème entrepreneurial dans le développement des capacités dynamiques des entreprises viticoles ? Le cas du vignoble alsacien

En d'autres mots, cette recherche a pour objectif de rendre intelligible la place de l'écosystème entrepreneurial du vignoble alsacien dans les capacités des entreprises viticoles à saisir les opportunités, à définir leur modèle économique et à composer et recomposer leurs ressources et leurs compétences.

Un des objectifs vise également à tisser des liens au sein du cadre théorique à savoir entre le modèle d'écosystème entrepreneurial développé par Stam (2015) et le processus des capacités dynamiques développé par Arndt, F., Pierce, L. et Teece, D. (2017).

Aussi, ce chapitre de conclusion générale permet d'exposer les apports (1), les limites (2) et les voies de la recherche (3).

1. Les apports de la recherche

Notre analyse a fait émerger des **contributions théoriques** mais s'inscrit également dans la production de connaissances pragmatiques au service des praticiens et c'est en ce sens que des **contributions managériales** applicables sont proposées.

La première contribution tourne autour de l'importance **du modèle de gouvernance** de l'écosystème. En effet, il a été mis en évidence grâce aux modalités de gestion de l'AOC que la gouvernance est essentielle dans un contexte de **coévolution** de différents acteurs. Le principal enjeu pour la gouvernance réside dans la **proximité organisée**. En effet, les conditions cadres et les conditions systémiques sont des facteurs déterminant dans l'organisation et la production de **valeur partagée et l'ODG occupe donc une mission essentielle**. En effet, les **décisions politiques et stratégiques** permettent de donner des orientations générales, de fixer les règles du jeu, de redéployer les ressources partagées, d'apporter de nouvelles solutions globales comme la structuration de l'offre globale ou encore l'évolution des compétences.

Au-delà de la gouvernance, la question des **outils collectifs de conduite du changement** sont intéressants à interroger dans la mesure où ces **outils de management** abordent la question de la gestion du temps, du pilotage, des actions prioritaires, ou encore des compétences. Ces outils de management doivent être accompagnés de **processus d'amélioration** notamment du fait des nombreux bouleversements que connaît la filière. Il s'agit notamment de processus de diagnostics individuels et collectifs, d'identification de projet, de mise en œuvre, ou encore d'évaluation.

De même, l'écosystème est source de **valeur partagée** qui occupe une place centrale et permet de stimuler les capacités dynamiques du vignoble et des entreprises viticoles. C'est par exemple le cas dans la politique de recherche et d'innovation qui repose sur un principe de **d'innovation ouverte pilotée par l'interprofession** et notamment via la création d'un **cluster d'innovation avec le vinopôle**.

Ensuite, il est essentiel de mettre en évidence la place de l'écosystème entrepreneurial dans l'entrepreneuriat individuel et dans l'entrepreneuriat collectif. En effet, les conditions cadres et les conditions systémiques conditionnent à la fois **l'entrepreneuriat collectif** et **l'entrepreneuriat individuel**. Aussi, **la valeur créée est à la fois individuelle et collective**. Il est intéressant de faire le parallèle avec le renforcement des capacités dynamiques. Ces dernières **se déploient à la fois à l'échelle du vignoble et à l'échelle des entreprises viticoles**.

D'un côté, les capacités dynamiques du vignoble et plus largement **les capacités dynamiques de l'écosystème entrepreneurial du vignoble alsacien** sont centrales afin de piloter les **transformations profondes qui s'inscrivent dans le temps long**. Il est question notamment de la gestion du cahier des charges de l'AOC qui répond d'une gestion collective, de l'adaptation au changement climatique ou encore du développement de la marque collective. Elles s'inscrivent dans la **création de ressources et de compétences nouvelles et partagées**. Cela passe notamment par les décisions politiques et stratégiques, les outils de management et les processus d'amélioration.

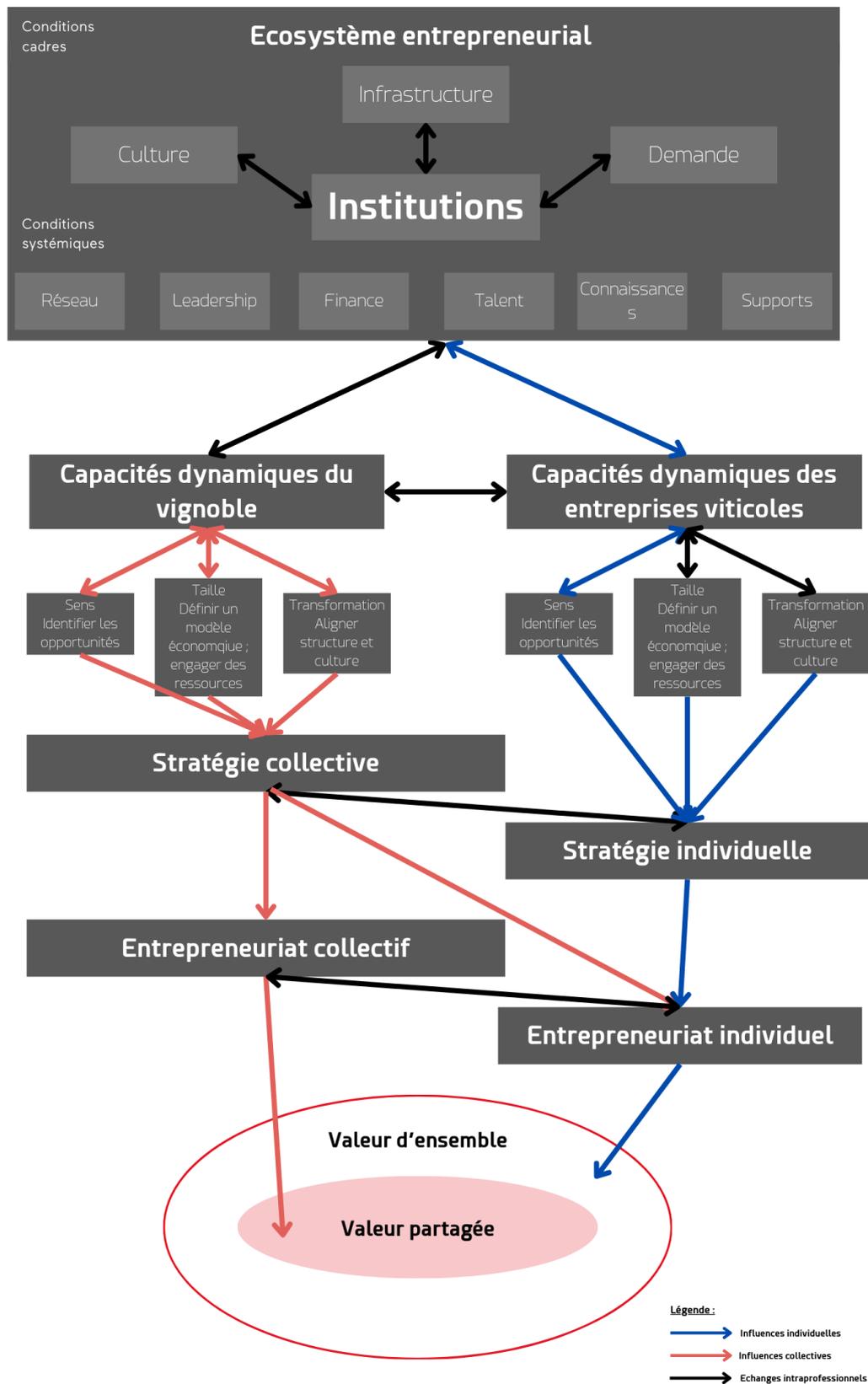
D'un autre côté, les capacités dynamiques individuelles ou **capacités dynamiques des entreprises viticoles** interviennent dans **la mobilisation des ressources et des compétences**. Aussi, les décisions au sein des entreprises viticoles sont guidées par des dynamiques

d’alignement ou de distinction par rapport aux ressources et aux compétences disponibles dans l’ensemble de l’écosystème.

Le passage du statut d’exploitation viticole à entreprise viticole a repositionné certains sujets de développement des ressources et des compétences au niveau individuel. Aussi, les différentes structures, coopératives, producteurs-négociants ou vigneron indépendants mettent en place **des stratégies différentes afin de répondre aux besoins propres à la typologie de leur organisation.**

Pour conclure, l’écosystème entrepreneurial du vignoble alsacien est **complexe** du fait de son histoire et de l’imprégnation culturelle, de la coexistence d’acteurs aux intérêts parfois antagonistes, des besoins financiers de plus en plus conséquents ou encore de l’évolution de la demande et du phénomène de déconsommation. Néanmoins, il ne demeure pas moins central dans la **création de valeur partagée** et de **valeur individuelle** au sein des exploitations grâce notamment à **la proximité qu’il organise** entre les acteurs. Cette proximité passe certes par des **règles** et une **gouvernance** claire mais aussi par **des outils de management et d’amélioration** afin de mettre en œuvre et de renforcer les décisions politiques et stratégiques qui s’appliquent à tous, au-delà des typologies d’entreprises. Ainsi, les échanges intraprofessionnels au sein de l’interprofession, de l’ODG ou encore des familles de métiers et les aspirations individuelles et collectives sont essentiels afin d’aboutir à un modèle équilibré et résilient.

Figure 19 : Influences et échanges entre écosystème entrepreneurial et capacités dynamiques



Source : l'auteur

2. Les limites de la recherche

Des limites inhérentes à la méthodologie utilisée, tant dans la position du chercheur, de l'approche du terrain et dans la collecte des données existent. De plus, le cas étudié se présente comme une illustration possible et d'autres pistes ou dispositifs peuvent être utilisés pour saisir la complexité du sujet.

La principale limite réside dans la position du chercheur. En effet, l'immersion permanente sur le terrain peut être source de biais qui peuvent remettre en question l'objectivité et la fiabilité de la recherche. Pour éviter cela, il est possible de mettre en place certaines méthodes comme la co-construction et la validation extérieure des différentes étapes et notamment celle de la préparation du guide d'entretien et de la sélection des personnes interviewées.

Une limite certaine est celle de la complexité et de l'opérationnalité du concept de capacités dynamiques qui reste malgré tout une théorie très abstraite. Néanmoins, cette dernière mérite une attention particulière car elle peut, dans certaines mesures, prolonger la théorie RBV dans un contexte de changement et de mutations rapides comme tel est le cas dans le vignoble alsacien.

L'analyse du contenu recueilli répond à une logique de traitement et de codage qu'il convient d'interroger afin de confirmer leur conformité. Aussi, tout comme la co-construction et la validation du guide d'entretien et de la liste des personnes interrogées, le codage peut faire l'objet d'un contrôle extérieur a posteriori afin de confirmer l'affectation de telle ou telle données collectées à telle ou telle catégorie.

Enfin, la recherche s'inscrit dans un cadre temporel et géographique ce qui limite la transposabilité des travaux à d'autres secteurs ou d'autres territoires.

3. Les voies de la recherche

Plusieurs perspectives à cette recherche se dessinent notamment dans sa poursuite et son approfondissement. En effet, la situation actuelle de la filière vitivinicole appelle au développement de travaux dans le champ de l'économie et des sciences de gestion afin de développer de nouvelles expertises. La structuration de la filière et les nouveaux enjeux montrent notamment la pertinence de l'approche écosystémique et de la théorie RBV.

La mise en avant de la notion d'écosystème a un écho important et favorable de l'ensemble des personnes enquêtées ou rencontrées tout au long de la recherche. Cette dernière a montré sa pertinence du fait de la structuration mais également des mutations du vignoble alsacien. Certaines des conditions cadres et systémiques comme la culture, les finances et les services supports méritent un travail d'enrichissement et d'approfondissement afin d'apporter des perspectives complémentaires, notamment afin de comprendre et d'éclairer les choix stratégiques des responsables de la filière mais aussi des chefs d'entreprises.

Table des matières

Remerciements	3
Sommaire	4
Introduction	6
Problématisation de la recherche	10
I. Revue de littérature	12
<i>Chapitre 1 : L'écosystème</i>	13
1. Les fondements de l'approche écosystémique en sciences naturelles	13
2. La transposition de l'approche écosystémique en économie : des clusters aux écosystèmes entrepreneuriaux	16
3. Une grille de lecture multidimensionnelle	19
Conclusion du chapitre 1 « L'écosystème »	24
<i>Chapitre 2 : Les capacités dynamiques</i>	25
1. La théorie des ressources et des compétences	25
2. De la théorie des ressources et des compétences aux capacités dynamiques	29
3. Des capacités dynamiques à l'avantage concurrentiel	32
Conclusion du chapitre 2 « Les capacités dynamiques »	35
II. Posture épistémologique et méthodologie de la recherche	36
<i>Chapitre 3 : Posture épistémologique et contexte de la recherche</i>	37
1. La posture épistémologique	37
2. Rappel du cadre conceptuel	38
3. Le terrain de recherche	41
3.1. La situation de la filière viticole française	41
3.2. La situation du vignoble alsacien	44
4. La situation du chercheur	46
4.1. La situation professionnelle du chercheur	46
4.2. Les limites et les risques liés à la situation du chercheur	48
Conclusion du chapitre 3 « Posture épistémologique et contexte de la recherche »	50
<i>Chapitre 4 : Méthodologie de la recherche</i>	51
1. Le choix de la méthode d'approche du terrain	51
1.1. La théorie ancrée	51
1.2. La démarche qualitative	52
2. La collecte des données	54
2.1. La constitution du guide d'entretien	54
2.2. Présentation de l'échantillon et déroulé des entretiens	55
2.3. La collecte complémentaire	59
2.4. La collecte secondaire	62
3. L'analyse des données	62
Conclusion du chapitre 4 « Méthodologie de la recherche »	64
III. Résultats de la recherche	65
<i>Chapitre 5 : Les éléments constitutifs de l'écosystème viticole alsacien</i>	66
1. Les conditions cadres pour une photographie précise de l'écosystème viticole	66
2. Les conditions systémiques pour appréhender les interactions et les influences	71
Conclusion du chapitre 5 « Les éléments constitutifs de l'écosystème viticole alsacien »	76
<i>Chapitre 6 : Les capacités dynamiques moteur de la création de valeur</i>	78
1. Des ressources aux opportunités	78
2. Les évolutions du modèle économique des différents types d'exploitations	81
3. La création de valeur : deux approches, un seul objectif	85

Conclusion du chapitre 6 « Les capacités dynamiques moteur de la création de valeur »	87
IV. Discussions	89
<i>Chapitre 7 : Une approche macroéconomique pour appréhender le renforcement des capacités dynamiques du vignoble alsacien</i>	<i>90</i>
1. Le vignoble alsacien entre opportunités et menaces	90
2. La gestion des AOC alsaciennes : le cœur des capacités dynamiques du vignoble	93
2.1. La place centrale de l'Association des viticulteurs d'Alsace (AVA)	93
2.2. Entre opportunité de changement et capacité de changement	94
3. Le développement des capacités collectives en réponse aux enjeux actuels	96
3.1. Assurer l'équilibre de l'économie globale du vignoble	97
3.2. Piloter la recherche et l'innovation	99
3.3. La « marque Alsace » : l'ambition d'une politique commerciale partagée	101
Conclusion du chapitre 7 « Une approche macroéconomique pour appréhender le renforcement des capacités dynamiques du vignoble alsacien »	103
<i>Chapitre 8 : Une approche microéconomique pour comprendre les stratégies des entreprises viticoles</i>	<i>105</i>
1. De l'exploitation viticole à l'entreprise viticole	105
1.1. Le pilotage des entreprises viticoles : d'une affaire de famille à une affaire d'experts	105
1.2. Le recours aux prestations extérieures	106
2. Mobilisation et recomposition des ressources : entre alignement et volonté de distinction	107
2.1. Les orientations dans la construction de l'offre pour comprendre le modèle économique	107
2.1.1. Une approche tournée vers les coûts de production et les volumes commercialisés	108
2.1.2. Une approche tournée vers la rentabilité et la valeur ajoutée par unité	108
2.1.3. De la promotion des produits à la construction de marques fortes	109
2.2. Un système de concurrence particulier au cœur des capacités dynamiques	110
Conclusion du chapitre 8 « Une approche microéconomique pour comprendre les stratégies des entreprises viticoles »	112
Conclusion générale	113
1. Les apports de la recherche	113
2. Les limites de la recherche	118
3. Les voies de la recherche	118
Table des matières	120
Bibliographie	122
Table des tableaux	129
Table des figures	131
Table des abréviations	132
Liste des annexes	133

Bibliographie

Altintas G. (2020), Les compétences cognitives et psychologiques du dirigeant pour construire des capacités dynamiques

Arrègle, J. L., (2006), Analyse Resource Based et identification des actifs stratégiques, Revue française de gestion

Arndt, F., (2017), Lamar Pierce et David Teece, « The Behavioral and Evolutionary Roots of Dynamic Capabilities », SSRN, Social Science Research Network

Asselineau, A., Albert-Cromarias, A. et Ditter, J. (2014), L'écosystème local, ressource clé du développement d'une entreprise. *Entreprendre & Innover*, 23, 59-70. <https://doi.org/10.3917/entin.023.0059>

Barney, J. B. (1986), Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*

Barney, J. B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*

Barney, J. B., Arikan, A., (2008), The Resource-based View: Origins and Implications, *Strategic Management*

Barreto, I. (2010), Dynamic Capabilities A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*

Becattini, G. (1992), Le district industriel : milieu créatif. *Espaces et sociétés*, 66, 147-164.

Berkes, F. et Folke, C. (dir.), (1998), *Linking Sociological and Ecological Systems. Management Practices and Social Mechanisms for Building Resilience*, Cambridge University Press, Cambridge.

- Blanchet, A., et Gotman, A., (1992), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Nathan
- Blondel, F., et Gratacap, A., (2016), *Entrepreneur, dynamique d'innovation et écosystème d'affaire*, le Harmattan « Marché et organisations »
- Bloor, M. et Wood, F., (2006), *Keywords in qualitative methods. A vocabulary of research concepts*, Thousand Oaks, Sage.
- Boyer, B. Chavanche et O. Godard (dir.), (1991), *Les figures de l'irréversibilité en économie*, Paris, Éditions de l'EHESS.
- Callon, M. et B. Latour (1991), *Réseaux technico-économiques et irréversibilités*
- Collis, D. et C. Montgomery (1995), *Competing on resources: strategy in the 1990's*, Harvard Business Review
- Conner, K. (1991), *A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?* Journal of Management
- Cohen, J. (2006), *Social, Emotional, Ethical, and Academic Education: Creating a Climate for Learning, Participation and Democracy, and Well-Being*. Harvard Educational Review
- Demil B., V. Warnier et X. Lecocq (2004), «Le business model : l'oublié de la stratégie ?», in 13th AIMS Conf, Normandie. Vallée de Seine
- Derèze G., (1994), *Méthodes empiriques de recherche en information et communication*
- Dierickx, I. et Cool, K., (1989), *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*. Management Science
- Duyck, J-Y., (2003), « Des lettres et des chiffres : vers la troisième génération du qualitatif en sciences de gestion », Revue Science de Gestion
- Dumez, H., (2012), *Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative*, Le libellio d'Aegis

Dumez, H., (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche compréhensive*

Easterby-Smith, M., Lyles, M., Peteraf, M.,(2009), *Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions*, *British Journal of Management*

Eisenhardt, K., et Martin, J., (2000), *Dynamic Capabilities: What Are They ?* *Strategic Management Journal*

El Yahyaoui, Y., (2021), *Économie des plateformes numériques, Captation de la valeur, pouvoir de marché et communs collaboratifs*, l'Esprit économique, l'Harmattan

Fernandez, A. S. et Merieau, D., (2018), *La coopétition : une stratégie transitoire ?*, *Management et prospective* P. 47 à 69

Field, B. et al. (dir.), (2014), *Climate Change : Impacts, Adaptation, and Vulnerability. Part A : Global and Sectoral Aspects. Contribution of Working Group II to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*, Cambridge University Press, Cambridge, 271-359.

Foss N.J., Ishikawa I., (2007), *Towards a dynamic resource-based view*, *Organization Studies*, vol. 28, n° 5

Gautier, B. (2018), *Évaluer ses capacités stratégiques internes*, *Pro en Stratégie*, P. 46-61

Gertler, M. S., (2003), *Tacit knowledge and the economic geography of context, or The undefinable tacitness of being*, *Journal of Economic Geography*, Volume 3, Issue 1, 75–99

Glaser, B. et Strauss, A., (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine de Gruyter.

Glaserfeld, E., (2001), *The Radical Constructivist View of Science*, *Foundations of Science*

Given, L. (2008), *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Swinburne University, Australia, Charles Sturt University, Australia, RMIT University, Melbourne, Australia.

Gueguen, G. et Torrès O., (2004), Fondements et dynamiques concurrentielles des écosystèmes d'affaires : l'exemple de Linux contre Microsoft, *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n° 148, pp. 227-248.

Hart, S.L., (1995), A natural-resource-based view of the firm, *Academy of Management Review*

Barney G., Anselm S., (2010), La découverte de la théorie ancrée. *Stratégies pour la recherche qualitative* », Armand Colin, coll. « Individu et Société »

Hoskisson, R., Wan, W., Yiu, D., Hitt, M., (1999), Theory and research in strategic management: swings of a pendulum, *Journal of management*, volume 25

Huberman, M., et Miles, M., (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur

Isenberg, D. (2010), *The Big Idea: How to Start an Entrepreneurial Revolution*, Harvard Business Review

Jolibert, A., et Giordano, Y., (2012), *Spécifier l'objet de la recherche*

LeCompte, M. D., & Preissle, J. (1993), *Ethnography and Qualitative Design in Educational Research*

Li, X., Du, J., Long, H., (2020), Dynamic analysis of international green behavior from the perspective of the mapping knowledge domain,” *Environmental Science and Pollution Research*

Lippman, S. A. et Rumelt R.P., (1982), Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition, *The Bell Journal of Economics*

Malinowski, B., (1922), Les Argonautes du Pacifique occidental, traduction française, Gallimard

Marshall A., (1890), Principles of economics

Mason, C., & Brown, R. (2014), Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship. Final Report to OECD, Paris, 30, 77-102.

Moore, J.F., (1993), Predators and Prey: A new ecology of competition, Harvard Business Review

Morin, E. et Hulot, N., (2007), L'an I de l'ère écologique : La Terre dépend de l'homme qui dépend de la Terre, Paris, Éditions Tallandier.

Noblet, J.P., Simon, E., (2010), « La capacité d'absorption, un état de l'art », Management & Avenir

Parsons, T., (1964), The Social System, N.Y., The Free Press

Pellegrin-Boucher, E. et Gueguen, G. (2004), Constitution d'un écosystème d'affaire sur des bases dynamiques de coopération et de coopération

Perret, V., et Séville, M. (2003), Fondements épistémologiques de la recherche. Méthodes de recherche en management

Pezeshkan, A., Fainshmidt, S., Frazier, L., Nair, A., Markowski, E., (2016), Dynamic Capabilities and Organizational Performance: A Meta-Analytic Evaluation and Extension

Pires, A. (1997), échantillonnage et recherche qualitative: Essai théorique et méthodologique. Criminologue, école de criminologie, Université d'Ottawa

Popper, K., (1988), Misère de l'historicisme, Paris, Plon / Presses

Porter, M., (1996), What Is Strategy?, Harvard Business Review

Porter, M., (1998), Clusters and the New Economics of Competition, Harvard Business Review

Pupion, P. C., (2012), Statistiques pour la gestion Applications avec Excel, SPSS, Amos et SmartPLS, Dunod

Ronteau, S. (2009), Embrasser la condition de firme-pivot : dynamiques d'innovation de Dassault Systèmes dans son écosystème d'affaires. *Revue Management & Avenir*, 28, 196-215

Schôn, D., (1994), Le praticien réflexif, A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel, Montréal, Editions logiques

Schön, D., (1996), Le tournant réflexif. Pratiques éducatives et études de cas, Paris, éditions Logiques

Schreyogg, G. and Kliesch-Eberl, M. (2007), How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization. *Strategic Management Journal*

Short, J., Moss, T., Lumpkin, G. T., (2009), Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities, *Strategic Entrepreneurship Journal*

Stam, E., (2015), Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique, *European Planning Studies*, Faculty of Law, Economics and Governance, Utrecht University School of Economics, Utrecht, The Netherlands, Published online: 08 Jul 2015.

Surlemont, B., Toutain, O., Barès, F. & Ribeiro, A. (2014), Un espace d'observation et d'exploration de l'intelligence collective. *Entreprendre & Innover*, 23, 5-9. <https://doi.org/10.3917/entin.023.0005>

Tansley A.G., (1935), The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms. *Ecology* Vol. 16, n°3, 284–307.

Teece, D. et Pisano, G., (1994), The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. Working Paper IIASA WP-94-103

Teece, D. J., Pisano, G. et Shuen, A., (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7

Teece, D., (2007), Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, Strategic management journal, n° 28

Teece D. J. (2010), « Business Models, Business Strategy and Innovation », Long Range Planning,

Teece D. J., Katkalo, V., Pitelis, C., (2010), Introduction On the Nature and Scope of Dynamic Capabilities, Industrial and Corporate Change

Teece, D. J. (2018), Business Models and Dynamic Capabilities. Long Range Planning

Vitousek, P. M., Mooney, H. A., Lubchenco, J. et Melillo, J. M. (1997), « Human Domination of Earth's Ecosystems », Science, vol. 277, n° 5325, 494-499.

Volkman C., Fichter K., Klofsten M., Audretsch D. B., (2019), Sustainable entrepreneurial ecosystems: an emerging field of research

Von Humbolt, A. et Bonpland, A., (1807), Essai sur la géographie des plantes accompagné d'un tableau des régions équinoxiales.

Wu, L.Y., (2010), Applicability of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views under Environmental Volatility, Journal of Business Research

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002), Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. Organization Science

Table des tableaux

Tableau 1 : Liste des personnes interviewées lors de la première série d'entretiens

Tableau 2 : Liste des personnes interviewées lors de la seconde série d'entretiens

Tableau 3 : Liste des observations

Tableau 4 : Méthodologie d'analyse

Tableau 5 : Restitution des conditions cadres de l'écosystème viticole alsacien : les acteurs et institutions

Tableau 6 : Restitution des conditions cadres de l'écosystème viticole alsacien : la culture

Tableau 7 : Restitution des conditions cadres de l'écosystème viticole alsacien : les infrastructures

Tableau 8 : Restitution des conditions cadres de l'écosystème viticole alsacien : la demande

Tableau 9 : Restitution des conditions systémiques de l'écosystème viticole alsacien : réseau et leadership

Tableau 10 : Restitution des conditions systémiques de l'écosystème viticole alsacien : finance

Tableau 11 : Restitution des conditions systémiques de l'écosystème viticole alsacien : talents et connaissances

Tableau 12 : Restitution des conditions systémiques de l'écosystème viticole alsacien : services supports

Tableau 13 : Restitution des capacités dynamiques du vignoble alsacien : l'AOC

Tableau 14 : Restitution des capacités dynamiques du vignoble alsacien : les certifications

Tableau 15 : Restitution des capacités dynamiques du vignoble alsacien : les contraintes dans la mobilisations des ressources et des compétences

Tableau 16 : Restitution des capacités dynamiques du vignoble alsacien : évolution dans la construction de l'offre

Tableau 17 : Restitution des capacités dynamiques du vignoble alsacien : la situation concurrentielle

Tableau 18 : Restitution des capacités dynamiques du vignoble alsacien : recherche et développement

Tableau 19 : Restitution des capacités dynamiques du vignoble alsacien : rapport à la valeur

Tableau 20 : Restitution des capacités dynamiques du vignoble alsacien : la concentration

Tableau 21 : Analyse SWOT croisé : les institutions

Tableau 22 : Analyse SWOT croisé : la culture

Tableau 23 : Analyse SWOT croisé : les infrastructures

Tableau 24 : Analyse SWOT croisé : la demande

Tableau 25 : Analyse SWOT croisé : le leadership

Tableau 26 : Analyse SWOT croisé : les talents

Tableau 27 : Analyse SWOT croisé : les finances

Tableau 28 : Analyse SWOT croisé : les supports

Tableau 29 : Analyse SWOT croisé : les connaissances

Table des figures

Figure 1 : Schéma simplifié de l'écosystème naturel et de ses interactions

Figure 2 : Schéma des influences dans l'écosystème naturel

Figure 3 : Anatomie du cluster du vin californien

Figure 4 : Écosystème entrepreneurial selon Isenberg

Figure 5 : Éléments clés, sorties et résultats de l'écosystème entrepreneurial

Figure 6 : Le territoire comme écosystème

Figure 7 : Modèle des ressources-compétences

Figure 8 : Relation entre hétérogénéité et l'immobilité des ressources et l'avantage concurrentiel soutenu

Figure 9 : La connaissance comme ressource stratégique

Figure 10 : Le processus de déploiement des capacités dynamiques

Figure 11 : Architecture du cadre conceptuel de la recherche

Figure 12 : Évolution du nombre d'exploitations viticoles en France par Région

Figure 13 : Les habitudes de consommation des Français

Figure 14 : Le Haut-Rhin - La 2ème circonscription du Haut-Rhin - Le vignoble alsacien

Figure 15 : Cartographie de la production des vins d'Alsace

Figure 16 : Les objectifs des rendements et de la réserve interprofessionnelle

Figure 17 : Un nouveau cluster d'innovation à Colmar

Figure 18 : Approche de la valeur partagée

Figure 19 : Influences et échanges entre écosystème entrepreneurial et capacités dynamiques

Figure 20 : Les forces d'impulsion du changement aux cœur du développement des capacités dynamiques

Table des abréviations

AOC : Appellation d'Origine Contrôlée

AVA : Association des Viticulteurs d'Alsace

CD : Capacités Dynamiques

CeA : Collectivité européenne d'Alsace

CNAOC : Confédération Nationale des producteurs de vins et eaux de vie de vin à Appellations d'Origine Contrôlées

CNIV : Comité National des Interprofessions de Vins à Appellation d'Origine et à Indication Géographique

CIVA : Comité Interprofessionnel des Vins d'Alsace

CUMA : Coopératives d'Utilisation des Matériels Agricoles

DEI : Dispositifs d'Évaluation des Innovations

EE : Écosystème Entrepreneurial

ESA : Écosystème d'Affaires

FDSEA : Fédération Départementales des Syndicats d'Exploitants Agricoles

GPNVA : Groupement des Producteurs-Négociants du Vignoble Alsacien

HVE : Haute Valeur Environnementale

IFV : Institut Français de la Vigne et du Vin

INAO : Institut National de l'Origine et de la Qualité

INRAE : Institut National de Recherche pour l'Agriculture, l'Alimentation et l'Environnement

JA : Jeunes Agriculteurs

ODG : Organisme de Défense et de Gestion

RBV : Ressource Based View

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

SCP : Structure du marché, Comportement de la firme et Performance

SYNVIRA : Syndicat des Vignerons Indépendants d'Alsace

VIFA : Variétés d'Intérêt à Fin d'Adaptation

VRIO : Value Rarity Imitability and Organization

Liste des annexes

Annexe 1 : Surface du vignoble alsacien en AOC, CIVA, 2023

Annexe 2 : Guide d'entretien

Annexe 3 : Retranscription de l'interview n°1 avec la méthode de prise de notes exhaustives

Annexe 4 : Les principales institutions du vignoble alsacien

Annexe 5 : Différentes certifications et labélisations

Annexe 6 : La viticulture du Grand-Est (2019-2021)