

Développement de processus de veille stratégique :
Les mécanismes d'intégration des acteurs institutionnels
influencent-ils la capacité d'absorption des informations des
organisations ?
Le cas d'une filière vitivinicole d'une région méditerranéenne.

Serge AMABILE

Maître de Conférences HDR

CERGAM

Université Paul Cézanne

13090 Aix en Provence

serge.amabile@univ-cezanne.fr

Coralie HALLER

Doctorante

CERGAM

Université Paul Cézanne

13090 Aix en Provence

coraliehaller@hotmail.com

Régis MEISSONIER

Maître de Conférences HDR

CREGOR

Université Montpellier II

Place Eugène Bataillon

34095 MONTPELLIER cedex 5

regis.meissonier@univ-montp2.fr

Stéphane BOUDRANDI

Directeur délégué du développement Centre d'Intelligence économique et
gouvernance de crises

Institut d'études politiques

13100 Aix-en-Provence

stephane.boudrandi@sciencespo-aix.fr

Michel COUDERC
Responsable Etudes et Economies
Conseil Interprofessionnel des vins de Provence
83460 Les Arcs sur Argens
mcouderc@provencewines.com

Résumé

En mobilisant les travaux relatifs à la « Capacité d’Absorption », cet article analyse la manière avec laquelle la capacité d’attention des acteurs se répartie entre les différents systèmes de veille stratégique dont ils disposent. La partie empirique retranscrit la recherche qualitative effectuée auprès de quatorze organisations de la filière vitivinicole des vins de Provence. Les résultats révèlent que ces entreprises n’accordent que peu d’attention aux informations provenant des organismes fédérateurs. En revanche, elles privilégient celles collectées au gré des relations formelles comme informelles entretenues avec les autres entreprises membres de la filière dans leur activité courante. La partie discussion relie ces résultats au modèle de l’ACAP en montrant, en particulier, que l’absorption des sources d’information captées par ces entreprises est plus le fait de leur « expérience » avec les acteurs de leur environnement (fournisseurs, clients, concurrents, etc.), plus que des « mécanismes d’intégration sociaux » mis en place par les organismes fédérateurs.

Mots clés

Veille stratégique, capacité d’absorption, filière, vitivinicole

Abstract

By referring back to the researches relative to the "Absorptive Capacity", this article examines the way in which the actors’ capacity of attention is distributed among various business intelligence systems. A qualitative research has been conducted with fourteen organizations in the Provence wine industry. Results reveal that these wineries give only little attention to information coming from professional organisms. However, they favor information collected through formal and informal relations they maintain in their current activity with other companies of industry. The discussion part associates the results with the model of ACAP. The information sources absorption by the wineries is the consequence of their “experience” with other actors of their environment (suppliers, customers, competitors, etc.), rather than the consequence of the integration mechanisms set up by the professional organisms.

Keywords

Business intelligence, absorptive capacity, wine industry

1 Introduction

Les recherches sur la veille stratégique, de même que sur le rapport information – décision, évoquent depuis longtemps les problèmes d'une surabondance perçue par les acteurs rapportée à leurs propres capacités de traitement d'information. Dès lors, cette surabondance signalétique est vue comme un "seuil" au-delà duquel l'individu ne parvient plus à discriminer, dans la masse d'informations disponibles, celles pouvant être perçues comme pertinentes pour la résolution d'un problème perçu comme complexe. Certains travaux (Simon, 1969 ; Amabile & Guetchouli, 2008) ont cherché à améliorer le traitement de la masse informationnelle par l'élaboration de « filtres intelligents », ou « d'alerteurs ». D'autres recherches se sont d'avantage concentrées sur des « palliatifs organisationnels » que peuvent constituer les processus latéraux avec des pairs et des experts (Galbraith, 1974), les modes de coordination inter-unités (Tushman & Nadler, 1978), ou encore les réseaux d'attention (Amabile, 1999). En revanche, comme l'ont souligné March (1991) et Ocasio (1997, p. 188) peu de travaux ont cherché à appréhender la manière avec laquelle la capacité d'attention se répartie entre différents systèmes de veille stratégique dont une organisation peut disposer.

Or, dès que l'on observe qu'une entreprise a une capacité variable à absorber de nouvelles connaissances selon la source dont elles proviennent (Lane & Lubatkin, 1998), cette problématique prend tout son sens dans le cas des entreprises inscrites dans une filière économique et qui, ce faisant, dans la majorité des cas, disposent de sources de veille stratégiques différenciées par leur nature et leur contenu. Dans ce cadre d'analyse, nous nous intéressons à la filière vitivinicole française qui, malgré de récents changements, détient toujours le leadership mondial pour la création globale de valeur. Elle sert à plus de 95% le marché français qui demeure le plus important du monde et domine encore ses concurrents à l'exportation. Avec un chiffre d'affaires estimé à environ 9 milliards d'euros pour 870 000 hectares plantés en vignes et cultivés par environ 110 000 exploitations, la filière reste fragmentée avec une taille moyenne d'exploitation de l'ordre de 8 hectares (Couderc et al., 2008).

L'objet de notre étude porte sur les caves particulières (domaines viticoles) de la filière des vins de Provence qui produisent, transforment et commercialisent le vin. Ces acteurs évoluent dans une filière particulièrement institutionnalisée et qui présente une forte structuration autour du concept de « territoire-terroir ». Ainsi, des organismes fédérateurs (établissements consulaires, syndicats professionnels, association interprofessionnelle, etc.) développent des activités de veille en analysant, les tendances économiques et sectorielles, les évolutions des

marchés à l'international, etc., pour leurs adhérents sur un territoire défini. Dans le même temps, les entreprises ont tendances à structurer et à nourrir des échanges coopératifs au sein d'un territoire avec d'autres organisations (clients, fournisseurs, partenaires, concurrents, etc.) favorisant l'intelligence de certaines de leurs pratiques professionnelles (techniques d'élaboration de produits, choix d'un distributeur, etc.).

En utilisant le modèle de l'ACAP (Cohen & Levinthal, 1990 ; Zahra & George, 2002 ; Todorova & Durisin, 2007) comme prisme théorique, cet article présente la recherche qualitative effectuée auprès de quatorze organisations de la filière vitivinicole des vins de Provence. Les entretiens semi-directifs révèlent que ces entreprises accordent peu d'attention aux informations provenant des organismes fédérateurs. En revanche, elles privilégient celles collectées dans leur activité courante au gré des relations formelles comme informelles entretenues avec d'autres entreprises membres de la filière.

La partie discussion relie ces résultats au modèle de l'ACAP en montrant, en particulier, que l'absorption des sources d'information captées par ces entreprises est le fait de leur « expérience », (Zahra & George, 2002) plus que des « mécanismes d'intégration sociaux » développés au sein de la filière par les organismes fédérateurs. Les entreprises démultiplient et articulent ainsi des sources d'information issues de différentes organisations présentant, entre elles, un niveau de « similarité » (Lane & Lubatkin, 1998) plus ou moins important en termes de propriétés cognitives, culturelles ou organisationnelles. Ainsi, même si cette « similarité » influence le niveau d'absorption d'informations (Lane & Lubatkin, 1998), nos observations révèlent qu'elle n'exerce pas pour autant un caractère discriminant sur l'activité de veille. Celle-ci repose avant toutes choses sur la capacité du récepteur à combiner différentes sources d'informations et à enrichir les interprétations pouvant en être faites.

2 Analyse de la littérature

La littérature en Sciences de Gestion relative à l'apprentissage organisationnel couvre un spectre de thèmes s'étendant de la collecte de connaissances (Gray & Meister, 2004) jusqu'au développement de nouveaux produits (Brockman & Morgan, 2003), en passant par les changements intra (Argyris, 1976 ; Nonaka, 1994 ; Malhotra, 2005) et inter-organisationnels (Mowery et al., 1996 ; Arikian, 2009) induits, et managériaux. Le modèle de la capacité d'absorption (ACAP : *Absorption CAPabilities*) de Cohen et Levinthal (1990) offre un cadre d'analyse visant à intégrer les différentes étapes de ce processus. La capacité d'absorption est définie comme l'aptitude d'une entreprise à évaluer, assimiler et appliquer de nouvelles

connaissances. Centré sur la façon dont les structures cognitives des organisations évoluent, le modèle agrège les dimensions organisationnelles et contingentes concourant à ce processus. Son caractère polyvalent a contribué à son utilisation dans une diversité de domaines comme l'apprentissage intra (Cohen & Levinthal, 1990 ; Bergh & Lim, 2008 ; Zaheer & Bell, 2005) et inter-organisationnel (Lane & Lubatkin, 1998 ; Van Den Bosch et al., 1999 ; Tsai, 2001 ; Reagans & McEvily, 2003). En 2011, Lewin (2011) *et al.* ont relevé que le modèle de Cohen & Levinthal avait été cité plus de 10 000 fois dans des articles, ouvrages et chapitres. Malgré tout, une large part des études empiriques se sont concentrées sur les résultats tangibles issus de la capacité d'absorption, les antécédents organisationnels et inter-organisationnels demeurent sous-explorés (Volberda et al., 2010). A ce titre, et à notre connaissance, l'ACAP n'a été pas utilisé pour hercher à étendre l'analyse du processus de veille stratégique au-delà du seul périmètre de surveillance des signaux de l'environnement auquel elle est souvent cantonnée.

2.1 Veille, assimilation et transformation

En mobilisant, entre autres, les observations de March et Simon (1958) sur les processus de décision, Cohen et Levinthal (1990) suggèrent que les connaissances dont dispose une entreprise jouent un rôle déterminant dans sa capacité à comprendre et à évaluer de nouvelles sources de connaissances externes. Ils considèrent que, plus l'entreprise possède un répertoire de connaissances important et diversifié, plus elle sera capable d'y relier et d'en absorber de nouvelles (op. 1990, p. 131).

Cependant, (Henderson & Clark, 1990 ; Leonard-Barton, 1992) relativisent le raisonnement précédent : les entreprises peuvent éprouver des difficultés à absorber des connaissances perçues comme dissonantes avec leur structure cognitive existante, les acteurs ayant tendance à réinterpréter et déformer ces signaux de manière à réduire leur dissonance perçue (Festinger, 1957). Ces processus d'appropriation provoquent donc une sorte d'inertie des connaissances actuelles de l'entreprise (*path dependance*) qui peut biaiser la manière par laquelle de nouvelles connaissances sont évaluées (Todorova & Durisin, 2007, p. 777). De fait, en considérant que le changement des structures cognitives s'inscrit dans le temps et demande des efforts intellectuels de la part des individus, Cohen et Levinthal (1990, p. 131) ont introduit *l'assimilation* comme un processus incrémental d'apprentissage des nouvelles connaissances. Dans leur revue de la théorie de la capacité d'absorption, Zahra et Georges (2002) ont rajouté la notion de « transformation » (p. 188) comme étape supplémentaire et conséquente à la notion « d'assimilation » de nouvelles connaissances. Selon eux, les organisations

transforment leur structure cognitive lorsqu'elles n'ont pas réussi à assimiler les nouvelles connaissances. L'entreprise va alors modifier ses routines afin de faciliter la combinaison des nouvelles connaissances acquises avec les connaissances existantes. La transformation change le caractère des connaissances par un processus de « *bisociation* » qui correspond à la capacité des acteurs à constituer un nouveau schéma cognitif à partir de deux sets de connaissances perçus à la base comme incompatibles (p. 190).

Dans cette perspective, Winter (2000) précise qu'il existe des déclencheurs qu'il définit comme des événements de nature à encourager ou à dissuader l'entreprise de répondre à un stimulus interne ou externe. Ils peuvent correspondre à une nouvelle donne externe (apparition de nouveaux concurrents directs ou indirects, de nouvelles réglementations, d'évènements accidentels, etc.) ou interne (défaut de performance, crise sociale, fusion, rachat, etc.) appelant l'entreprise à réagir. Au-delà de la vision économique shumpeterienne du processus de destruction créatrice qu'elle représente, la crise peut conduire l'entreprise à développer ses efforts et à acquérir de nouvelles connaissances et compétences (Huber, 1991).

Lane et Lubatkin (1998) reconnaissent l'importance de la possession d'un socle de connaissances dans la capacité de l'entreprise à en reconnaître et valoriser de nouvelles au. Cependant, dans un contexte inter-organisationnel, les auteurs indiquent que la « *similarité* » existante entre ces entreprises est un facteur important dans l'absorption de connaissances échangées. Ils observent ainsi que les entreprises ont plus de capacité à assimiler de nouvelles connaissances provenant de fournisseurs ou de partenaires affichant des structures organisationnelles ou des politiques de gestion de l'information comparables aux leurs. En ce sens, la capacité d'absorption de nouvelles connaissances serait « relative » (RACAP) aux propriétés de l'entité dont elle provient.

Pour autant, les entreprises varient dans leur aptitude à créer de la valeur à partir de nouvelles connaissances collectées (Grant, 1996). L'article de Lane *et al.* (2006, p. 843-845) est à ce titre révélateur des incohérences rémanentes quant à l'hypothétique caractère prédictif de la capacité d'absorption sur la performance. De même, alors que Tsai (2001) observe son influence significative sur l'innovation de l'entreprise au sein de départements R&D, celle-ci n'est même pas considérée comme significative par Meeus *et al.* (2001) sur l'apprentissage organisationnel des entreprises *high-tech*, ou par Mowery *et al.* (1996) sur le transfert de connaissances au sein des alliances stratégiques. La complexité organisationnelle dans laquelle il convient de resituer le concept conduit alors, en 2002, Zahra & George (Zahra & George, 2002, p. 190) à faire la distinction entre « capacité d'absorption potentielle » (PACAP) et « capacité d'absorption réalisée » (RACAP) pour rendre compte du facteur d'efficacité

organisationnel défini comme le rapport entre ces deux variables (*op.* p. 191). Par rapport au modèle initial de Cohen et Levinthal, la première correspond à la capacité de l'entreprise à acquérir et valoriser des connaissances sans garantie de l'exploitation de ces dernières (Zahra & George, 2002, p. 190). La seconde est, en revanche, fonction des capacités de l'entreprise à les traduire en termes de création de valeur (innovation, commercialisation de nouveaux produits ou services, etc. (*op.* p. 190).

Ainsi, dans cette recherche nous nous concentrons sur le potentiel d'absorption de connaissances de l'entreprise (PACAP) lié à ses activités de veille stratégique, sans chercher à prédéterminer quelles peuvent en être les hypothétiques impacts significatifs en termes de création de valeur pour l'entreprise. Pour cela nous allons retenir les facteurs d'influence de l'ACAP qui, selon notre propre analyse, sont les plus pertinents dans le cas d'une filière d'entreprise : (1) les mécanismes d'intégration sociaux ; (2) l'expérience de l'entreprise.

2.2 Mécanismes d'intégration sociaux

Les mécanismes d'intégration sociaux correspondent à l'ensemble des processus et routines facilitant l'interaction et le partage de connaissances de manière intra (Brown & Duguid, 1991 ; Nonaka, 1994) comme inter-organisationnelle (Kogut, 2000). Ils influencent la capacité d'absorption de l'entreprise de manière formelle, par exemple par l'utilisation de coordinateurs, ou informelle, par exemple par l'utilisation d'un réseau social (Reagans & McEvily, 2003 ; Zaheer & Bell, 2005). En réduisant les freins au partage de connaissances, ils peuvent tout d'abord améliorer les capacités d'assimilation et de transformation de l'entreprise (Zahra & George, 2002, p. 194). En structurant, en même temps, le dispositif de veille de l'entreprise ils sont également attendus, en amont, comme influant sur la capacité de l'entreprise à identifier des sources d'informations et de connaissances stratégiques (Todorova & Durisin, 2007, p. 781).

Dans le cas d'une filière vinicole, le ou les organismes fédérateurs exercent, entre autres, cette mission de surveillance de l'environnement économique pour les entreprises membres (caves, négociants, etc.). Elles mobilisent à cet effet plusieurs « mécanismes d'intégration sociaux » afin d'assurer la diffusion des informations et connaissances ainsi collectées : colloques, lettres d'information, assemblés générales, réunions, etc. Selon leur sensibilité, leur culture, leur priorité, les sous-catégories d'acteurs d'une entreprise peuvent donc avoir différents niveaux d'absorption de ces connaissances. Il s'agit donc d'une activité de veille structurée et hiérarchisée de type « *top down* » pour laquelle, en ligne avec le modèle théorique de l'ACAP, nous formulons la proposition de recherche suivante quant à ses effets sur la capacité

potentielle d'absorption auprès des entreprises membres.

Proposition 1 : Le potentiel d'absorption des connaissances de l'entreprise est favorisé par les mécanismes sociaux d'intégration au sein de la filière dont elle est membre.

Pour autant, la littérature a mis l'accent sur les processus de veille plus informels que les entreprises peuvent nourrir du fait de leurs relations avec les acteurs économiques de leur environnement (clients, fournisseurs, concurrents, etc.). Ces pratiques s'inscrivent et émergent dans le mécanisme « d'expérience » de l'ACAP.

2.3 L'expérience de l'entreprise et similarité entre acteurs

L'expérience de l'entreprise ne doit pas être ici assimilée au savoir faire général de l'entreprise dans son domaine d'activité. Dans le modèle de la capacité d'absorption, les entreprises sont supposées développer leur expérience au contact d'informations et de connaissances particulières de par leurs relations avec les clients, les concurrents, les partenaires, etc. (Zahra & George, 2002, p. 193). L'expérience s'acquière ainsi au gré des socialisations et des coopérations précédemment établies par l'entreprise mais également au cours de l'exercice des pratiques de ses métiers (Levitt & March, 1988). Elle permet ainsi aux organisations concernées de développer de nouvelles routines (Nelson & Winter, 1982) susceptibles, en retour, d'influencer les cibles de recherche de nouvelles connaissances. Les entreprises cherchent, en effet, de l'information dans des domaines où ces quêtes ont été fructueuses par le passé (Cyert & March, 1963) comme lors du succès du développement d'un nouveau produit. Il s'agit de la mémoire organisationnelle au sens de Walsh & Ungson (1991).

Si certaines de ces expériences peuvent faire l'objet de projets pré-déterminés (dans le cas de partenariats ou d'alliances stratégiques par exemples), la plupart émergent au fil des interactions courantes de l'entreprise avec ses clients, ses fournisseurs ou encore ses concurrents (Levitt & March, 1988). Ainsi, à la différence du type de veille décrit pour la proposition 1, il s'agit ici d'une quête d'informations conduite davantage de manière active par l'entreprise sur ses propres foyers d'attention pré-déterminés ou émergents.

D'autre part, les informations ainsi collectées proviennent d'organisations ayant, de fait, certains points en commun avec l'entreprise réceptrice (même secteur d'activité, proximité culturelle, etc.). Ces ressemblances correspondent à la notion de « similarité » développée par Lane et Lubatkin (1998). A l'instar des observations de effectuées par ces deux auteurs, on peut alors supposer que ce niveau de similarité entre l'entreprise source et l'entreprise réceptrice favorise la capacité d'absorption de cette dernière. Effectivement les entreprises qui ont des référentiels métiers, structurels et culturels assez proches ont des bases communes,

telles que les bases de connaissances, facilitant les apprentissages inter-organisationnels (Lane & Lubatkin, 1998 ; Arikan, 2009) alors que l'hétérogénéité peut les entraver (Maritan & Brush, 2003).

Enfin, le fait que ces mécanismes de veille informels puissent être conduits de pair avec les relations courantes de l'entreprise, permet de tenir compte de la combinaison possible d'activités *d'exploitation* et *d'exploration* (March, 1991). La littérature reconnaît que les entreprises ont souvent tendance à concentrer leurs ressources sur l'amélioration de leur activité courante et ce au détriment de processus visant à la faire évoluer (Reix, 1995). Le piège est alors de se spécialiser, se conformer et de reproduire inlassablement les mêmes schémas (Nystrom & Starbuck, 1984, p. 59) en devenant inattentif à sa progressive inadaptation (Amabile, 1999). Parmi les raisons possibles de ces comportements, nous pourrions évoquer le manque de ressources financières ou matérielles sans pour autant donner une explication satisfaisante tellement la littérature a montré, depuis longtemps, que l'information n'était plus une ressource rare et difficile à acquérir (Simon, 1969). En revanche, dans un monde économique où le temps est une variable « à vaincre » (Stalk, 1993), la question de la temporalité dans les mécanismes de coordination devient un élément prégnant du fonctionnement général des organisations. Participer à un colloque professionnel pourra être une décision conflictuelle sur un agenda déjà chargé. Se documenter sur les nouvelles pratiques du métier se fera souvent sur les reliquats de temps libres. Cependant, faire de la veille avec ses clients ou ses fournisseurs tout en traitant avec eux les affaires courantes peut être comparé à une forme de travail en « temps masqués » permettant de coupler les perspectives « d'exploitation » et « d'exploration ». Le fait que les informations et connaissances ainsi collectées soit directement en lien avec l'activité même de l'entreprise et celle des acteurs de son environnement nous conduit à formuler la proposition suivante.

Proposition 2 : Le potentiel d'absorption des connaissances de l'entreprise est favorisé par sa propre expérience entretenue dans le cadre de son activité courante avec les acteurs économiques avec lesquelles elle partage une similarité suffisante.

3 Étude de cas

3.1 Un contexte d'étude atomisé

Nous nous intéressons particulièrement aux caves particulières ou domaines viticoles de la filière des vins de Provence. Cette filière régionale s'inscrit dans la filière des vins de France qui revêt d'une certaine importance économique et commerciale. Au sens de Hannin *et al.*

(2010), le poids du vin dans la balance commerciale peut être comparé à environ « une centaine d'Airbus » (p.10). Pesant près de 6,3 milliards d'euros en 2008 contre 5,5 milliards d'euros en 2003, le commerce du vin est le premier contributeur du commerce extérieur agroalimentaire français (Couderc et al., 2007). Dans ce contexte, le vin de Provence compte pour environ 11% du volume, ce qui correspond à une estimation de 11 000 emplois directs, et 66 000 emplois indirects. La viticulture apparaît comme donc l'un des moteurs de l'économie régionale provençale avec 23 000 hectares en production, un chiffre d'affaire amont de 400 M€ et un chiffre d'affaire aval de 650 M€ (CIVP, 2008).

Afin de saisir les enjeux de la filière des vins de Provence, il est essentiel de la resituer dans le contexte général de l'industrie du vin au niveau mondial. La consommation mondiale de vin redémarre depuis quelques années après une chute qui s'était étalée sur plusieurs décennies. Cette reprise s'explique, en particulier par la demande des pays « nouveaux consommateurs » qui excède la baisse de consommation enregistrée dans les pays « traditionnels » (producteurs d'Europe). La consommation mondiale est très variable selon les types de vins concernés alors que les différents acteurs de la production affichant des comportements stratégiques très différents (pro-actif, suiveur, etc). Ainsi, le marché du vin tend à se redistribuer rapidement malgré le caractère inertiel d'une plantation pérenne. En effet, les plantations doivent être effectuées 5 ans avant les premières productions qui, ensuite, dureront entre 25 et 100 ans (Flanzy et al., 2009 ; CIVP, 2008).

On observe que le vignoble mondial est en phase de contraction sous l'influence principale du continent européen avec notamment la mise en place de l'arrachage subventionné du vignoble dès les années 80. Ainsi, sur une trentaine d'années, le vignoble mondial a perdu 25% de sa superficie, le continent européen 30% et l'Union Européenne 34%. Cependant les tendances ont été contrastées, entre 1994 et 2009, avec une croissance des surfaces viticoles dans les nouveaux pays producteurs et une régression en Europe (Hannin et al., 2010).

Le vin rosé reste néanmoins un marché dynamique avec une demande croissante et devient une composante importante du marché mondial en termes de production, de consommation (avec 9 % des volumes de vin consommés dans le monde en 2006) et d'échanges économiques (Flanzy et al., 2009). Dans ce contexte, la situation des vins de Provence revêt un caractère spécifique dans la mesure où 88 % des volumes de vin produits, sont rosés. La Provence viticole, de part son statut de leader en matière de production de vins rosés AOP (Appellation d'Origine Protégée), avec près de 40% de la production française en 2009, est une des rares régions viticoles à ne pas souffrir de ce qui est qualifié de crise dans d'autres vignobles.

Malgré un contexte économique favorable pour le vin rosé, le secteur vitivinicole est en pleine

mutation, notamment à l'international, ce qui implique pour les entreprises viticoles de relever un certain nombre de défis (Hannin et al., 2010). Elles doivent tenir compte non seulement de l'émergence du marketing de masse, du changement des pratiques de consommation, mais aussi de la forte densité concurrentielle ainsi que de la législation stricte qui diffère d'un pays à l'autre au niveau de la production et de la commercialisation. D'autres contraintes, plus locales, peuvent s'ajouter comme les difficultés d'installation et de transmission, la pression foncière, les contraintes des terroirs (irrigation notamment), etc. Il importe donc que les domaines viticoles de la filière des vins de Provence soient à l'écoute de leur environnement et soutiennent une veille attentive de ses évolutions.

Par ailleurs, ces domaines évoluent au sein d'une filière locale qui se caractérise par un contexte inter-organisationnel complexe et atomisé comprenant différentes entités régionales appelées Organismes Professionnels Viticoles (OPV). Les interprofessions (AOP : Appellation d'Origine Protégée ; IGP : Indication Géographique Protégée), les syndicats d'appellations, les fédérations de vignerons indépendants et de caves coopératives, les associations de dénomination terroir et les administrations publiques, etc., sont amenés à communiquer à leurs adhérents des données économiques et déclaratives, mais également des connaissances en termes de savoir-faire et d'innovation. Dans ce contexte, un organisme à vocation régionale, le Conseil Interprofessionnel des vins de Provence (CIVP) est missionné pour conduire différents axes de développement de la filière. Le CIVP réunit des professionnels de la production et du commerce des vins de Provence AOP. On y trouve des producteurs (caves particulières et caves coopératives) de trois appellations majeures : Côtes de Provence, Coteaux d'Aix-en-Provence et Coteaux Varois en Provence, ainsi que la fédération régionale du négoce. L'objectif général du CIVP, tel que défini par les missions réglementaires, est de rassembler, de mettre en commun des moyens pour augmenter le poids de la filière et de ses actions de même que valoriser chaque terroir à travers la mise en place de projets interrégionaux.

3.2 Dispositif méthodologique

Dans ce contexte, notre recherche s'inscrit dans une volonté de compréhension des mécanismes sociaux et organisationnels liés au management des flux informationnels existants entre acteurs au sein de la filière régionale. De fait, il s'agit d'expérimenter et d'explorer le contexte complexe du management de l'information au sein de cette filière, de procéder à une immersion au sein des organisations afin de structurer un « système d'observation pour produire du sens » (Charreire-Petit & Durieux, 2007, p. 61). Pour ce faire, nous avons suivi la

recommandation de Huberman et Miles (1984) qui suggèrent l'adoption d'une méthodologie de nature qualitative présentant de nombreux avantages pour l'étude de phénomènes en profondeur. Cette méthodologie s'inscrit précisément dans un projet de « recherche-interaction » qui correspond à une démarche spécifique de la « recherche-action » reposant sur la mise en interaction du chercheur et des praticiens. C'est-à-dire des allers-retours réguliers entre la pratique et la théorie, l'empirique et le conceptuel. Le chercheur a, en effet, été amené à travailler en étroite collaboration avec les différents acteurs de la filière sur l'élaboration et la mise en place de projets de gestion et de synergie des flux informationnels au niveau régional. L'enjeu était de construire une relation de confiance avec les différents interlocuteurs ; chaque cas exigeant une relation adaptée aux personnes et à la situation étudiée. Cette démarche a permis d'approcher l'industrie du vin « de l'intérieur » et d'acquiescer auprès de professionnels la connaissance nécessaire pour appréhender les problématiques spécifiques de la filière régionale. L'identification de la complexité de l'organisation de la filière des vins de Provence repose donc, pour une large part, sur la propre connaissance du chercheur du tissu technico-économique local acquise en situation professionnelle. L'expérience des praticiens a été mobilisée dans l'appréciation de la mise en action des savoirs produits par le chercheur avec pour objectif la co-construction de connaissances susceptibles d'influencer les pratiques à partir des contraintes réelles du terrain (Avenier & Schmitt, 2007).

Pour compléter cette approche, nous avons choisi d'employer une démarche d'étude de cas qui se caractérise par une importante flexibilité lors des interactions avec le terrain (Yin, 1994 ; Eisenhardt, 1989). Au travers d'un contact approfondi avec le terrain, cette méthode donne accès à une richesse de données mettant l'accent sur la compréhension des dynamiques présentes (Hlady Rispal, 2009). Pour ce faire, nous avons fait appel à plusieurs modes de recueil d'informations en constituant des corpus documentaires et en conduisant des entretiens semi-directifs (Wacheux, 1996). Pour ce faire, nous nous sommes basés sur un guide d'entretien structuré qui comporte des consignes et des questions ciblées élaborées pour aborder une série de thèmes liés à la revue de la littérature. Deux types de questions ont été utilisés : les « questions principales » qui servent d'introduction et les « questions d'investigation » destinées à compléter ou à clarifier une réponse incomplète ou floue. Le chercheur se pose alors en facilitateur de discours et en accompagnateur de l'interviewé : l'implication est ainsi « partagée » (Blanchet & Gotman, 1992).

3.3 Définition de l'échantillon de recherche

L'échantillonnage s'est opéré progressivement au fur et à mesure de notre compréhension du secteur et de ses enjeux. Nous avons fait le choix de travailler avec des acteurs de la production adhérents au CIVP, plus spécifiquement les caves particulières, dont l'activité principale est la production et la commercialisation de vin. Ces structures sont, en effet, les leaders du marché avec 28% des volumes commercialisés conditionnés contre 24% pour les caves coopératives (estimations CIVP pour la campagne 2008/2009). D'autre part, avec 650 caves particulières (pour 40 caves coopératives), elles représentent la majorité des acteurs pour la région provençale.

La définition de l'échantillon de recherche s'est effectuée à partir d'un panel représentatif de caves particulières appartenant à l'une des trois AOP représentées au CIVP et en tenant compte, à la fois, des effectifs salariés de ces structures et de la superficie de leur exploitation. Ainsi, une liste de dix-neuf domaines, satisfaisant *a priori* nos exigences de recherche et pouvant être sollicités en vue d'une collaboration, a été établie. Au final, la collecte de données repose sur 16 entretiens semi-directifs réalisés en face-à-face durant, en moyenne, 90 minutes chacun. Les trois autres caves particulières n'étaient pas disponibles ou se sentaient peu concernées par les problématiques de gestion des flux d'information au sein de la filière vitivinicole provençale.

Tableau 1: Nombre de caves particulières interrogées par appellation/effectif et par appellation/superficie d'exploitation

		CAP	CP	CVP			CAP	CP	CVP
Effectifs salariés des domaines	De 1 à 10	2	4	3	Superficie de l'exploitation (Hectare)	De 5 à 25	1	1	3
	De 11 à 40	2	4	1		De 26 à 200	3	7	1

Cette collecte primaire de données a été complétée par la consultation de documents internes et externes, papiers ou électroniques propres à chacun domaine viticole. Le chercheur a ensuite procédé à la retranscription de chacun des entretiens semi-guidés avec, à l'appui, les enregistrements audio et les prises de notes basées à la fois sur l'observation visuelle du terrain et sur l'écoute des lieux et des personnes. En outre, les acteurs ont été sollicités au travers de différents points de synchronisation et d'échanges effectués, entre autres, sur la base de l'envoi d'une synthèse des 16 entretiens semi-directifs. Cette démarche a permis de préciser certaines thématiques de recherche et, notamment, de percevoir la complexité de la filière composée de structures fonctionnant avec une multitude d'acteurs dans des réseaux de production, de commercialisation et d'échanges d'informations enchevêtrés.

Les répondants ciblés étaient les dirigeants des caves particulières, les responsables commerciaux, les gérants ou, encore, l'un de leurs proches collaborateurs (comme les maîtres de chais ou les œnologues). Ces acteurs peuvent être considérés comme étant une source essentielle d'information concernant le fonctionnement de la filière dans sa globalité ou celui de leur domaine viticole. En effet, la pluparts des travaux conduits sur les PME ou les TPE (Julien, 1995) témoignent de la prégnance qu'exerce les responsables au niveau des processus de décision dans ces structures. S'ils ne sont pas toujours les principaux usagers de l'ensemble des informations, les dirigeants sont, de façon caractéristique, à la fois les responsables de la gestion et du fonctionnement de l'organisation et donc de son système d'information. Dans cette perspective, les questions posées correspondent à un phénomène sur lequel le dirigeant de l'entreprise peut se prononcer. Cette démarche s'appuie sur le postulat selon lequel le chef d'entreprise possède des informations uniques et irremplaçables sur sa société (Coeurderoy & Durand, 2001).

3.4 La conduite de l'analyse de données

Le traitement des données a été réalisé en deux étapes. Dans un premier temps, une analyse lexicale a été menée avec le logiciel Sphinx Lexica afin de mieux appréhender la richesse du corpus à travers l'analyse de la fréquence des mots et des segments de phrases ((Helme-Guizon & Gavard-Perret, 2004, 2007)). L'utilisation du logiciel est apparue comme une étape préliminaire importante de l'analyse du contenu dans la mesure où elle a permis de faire émerger des thèmes d'analyse et de signification sur lesquels nous nous sommes appuyés pour définir des catégories. La deuxième étape du traitement des données a consisté en une analyse thématique des entretiens basée sur un « plan général de codage » s'inspirant des notions dégagées par l'analyse lexicale d'ensembles catégoriels (Hlady Rispal, 2009 ; Bardin, 2003). Ainsi, nous avons intégré les deux questions de recherche, découvert et caractérisé plusieurs thèmes conceptuels (efficacité, utilité et échanges informationnels), auxquels nous avons associé des codes (Miles & Huberman, 1984) présentés dans les annexes. L'objectif était d'identifier la présence ou l'absence de thèmes dans chacun des entretiens et d'analyser les relations entre les différentes catégories. Nous avons choisi d'utiliser des matrices à regroupements conceptuels (présentées en annexe) et ainsi de procéder de façon générale à une intégration des *verbatim* selon les propositions de recherche énoncées précédemment (Miles & Huberman, 1984).

4 Résultats

Le modèle de la capacité d'absorption de Cohen et Levinthal (1990) et ses évolutions, proposées notamment par Lane et Lubatkin (1998), Zahra et George (2002), Todorova et Durizin (2007), Lewin *et al.* (2011) nous ont permis d'appréhender le contexte spécifique du management de l'information des domaines vitivinicoles de la filière des vins de Provence. Plus particulièrement, nous avons étudié comment ces domaines répartissent leur capacité d'attention entre les différents systèmes de veille stratégique dont ils peuvent disposer ou auxquels ils sont confrontés.

4.1 Mécanismes sociaux d'intégration et potentiel d'absorption des informations

Comme évoqué précédemment, les caves particulières évoluent dans un contexte atomisé dans lequel coexistent différentes entités. Au vue de l'analyse des résultats, les dirigeants des caves particulières identifient un certain nombre d'acteurs comme ayant un rôle dans le management de l'information et comme étant des sources d'informations au sein de la filière. Cette multitude d'interlocuteurs (allant de 3 à 7) sollicite les acteurs pour des obligations déclaratives et leur fournit un grand nombre d'informations souvent similaires. En effet, un viticulteur situé en Côtes de Provence a l'obligation d'adhérer au syndicat des Côtes de Provence, au CIVP s'il produit de l'AOP et à l'interprofession des vins de pays s'il produit des vins à IGP. La plupart de ces acteurs sont également adhérents d'une fédération de métiers (même si cela ne correspond pas à une obligation légale). Nonobstant, cette pléthore d'organismes professionnels, les dirigeants des caves particulières arrivent à identifier chacun d'eux, citant leur nom et expliquant leurs missions. Les fédérations proposent des formations, les syndicats aident au montage des cahiers des charges et le CIVP propose des services de promotion et de communication aussi bien sur le territoire français que dans certains pays étrangers. Les dirigeants des caves particulières font également référence au Centre Technique du Rosé ou à la chambre d'agriculture.

« Le centre du rosé nous envoie, 2 ou 3 fois par an, un cahier des études faites. Chaque année, on a des retours sur les études qui sont faites par le centre du Rosé, sur les modes de vinifications, sur les levures, sur les pressurages plus ou moins tôt » (Dirigeant 3).

« La troisième source d'information, c'est la Chambre d'Agriculture avec son bulletin d'avertissement qu'elle envoie par internet et qui est pas mal d'ailleurs parce qu'on n'a pas besoin de l'imprimer. On le lit et on le jette » (Dirigeant 13).

Les dirigeants des domaines viticoles sont également en mesure de qualifier l'information diffusée par ces organismes. Ils précisent ainsi recevoir des informations de nature économique (volumes de vins produits, tarif des vins en vrac, etc.), technique (modes de vinifications), juridique et légale (politique de subvention, réglementation, plan d'inspection,

cahier des charges, etc.) ou, encore, liées aux marchés internationaux (volumes de production à l'export). Ces informations ont une dimension globale, voire macro-économique et/ou décrivent les tendances et les évolutions de la filière à moyen ou à long termes. L'analyse des verbatim révèlent ainsi que la diffusion de ces informations par les OPV peut alerter les responsables des caves particulières sur certains phénomènes concernant leurs activités (évolution du prix du vin en vrac, perspectives de ventes à l'export, sensibilité des consommateurs à une campagne marketing en cours, etc.). Ces informations font alors office de signaux faibles (Ansoff, 1975) ou de signaux d'alerte précoce (Lesca, 2001) dans la mesure où, comme nous le verrons dans la section suivante, les acteurs concernés cherchent parfois à les confronter et à les prolonger à travers des échanges avec d'autres organisations de la filière.

« Cela me donne une idée pour après autre choses derrière, je fais beaucoup d'essai de vinification pour améliorer et proposer des choses différentes à nos consommateurs. » (Dirigeant 7)

« La dernière étude portait sur la consommation du rosé de Provence...me semblait-il. Mais cela m'a intéressée pour voir un peu l'évolution des goûts des consommateurs dans divers réseaux de distribution et dans divers zones géographiques, et notamment au plan national. C'est des petites informations, là c'est vraiment pour une culture commerciale. » (Dirigeant 4)

« Je lis cela par curiosité, cela ne nous touche pas forcément, une affaire de fraude en Australie....c'est intéressant. Je regarde aussi les innovations en termes de produits, d'emballages, les innovations qui sont prises par d'autres vigneron, d'autres groupes, et les actions de grands groupes.....cela donne des idées pour créer des choses nouvelles.» (Dirigeant 4)

Toutefois, au-delà de la connaissance des missions ou des types d'informations diffusés par chaque organisme et de la fonction d'alerte, la recherche met en perspective une gestion informationnelle confuse au sein de la filière. Près de 80% des dirigeants des caves particulières font référence à l'existence d'une redondance plus ou moins fortes et d'une surabondance signalétique. La « même information est reçue trois ou quatre fois » (dirigeant 3) et s'ils adhèrent à différents organismes fédérateurs, c'est, « au final, pour recevoir la même information » (dirigeant 9). A cela, s'ajoute la perception d'une surabondance informationnelle dans la mesure il y a « trop d'information » (dirigeant 10) en circulation. Les dirigeants des caves particulières soulignent également qu'il y a « beaucoup trop de monde » et qu'« un dit une chose, qui le dit avant, qui le dit après, qui le dit à sa façon, qui le modifie, qui le dit comme cela l'arrange, c'est pénible » (dirigeant 6).

Par ailleurs, les dirigeants des caves particulières font état d'une information décalée et insatisfaisante car trop agrégée, transformée et reformatée par les OPV et donc « institutionnalisée ». En effet, les verbatims indiquent que ces acteurs perçoivent un décalage entre leur réalité et les informations transmises par ces organismes : « on n'est pas dans la même veine » indique le dirigeant 13. Dans l'ensemble, les dirigeants des caves particulières perçoivent l'information diffusée comme faiblement différenciée, insuffisamment ciblée ou

adaptée à leurs besoins.

« Cette information là, n'est pas adaptée à nous, en termes de volume de vin vendu, en termes de marchés que l'on veut cibler. Cela ne correspond pas. Comment voulez-vous adapter une information pour un domaine qui fait 600 000 bouteilles et qui a trois cuvées différentes à un domaine qui fait 60 000 bouteilles et qui a une seule gamme de produit ? » (Dirigeant 3).

« J'essaie un peu de le suivre pour savoir comment se comporte le marché en général et avoir une approche globale. Après, c'est vrai que cette information n'est pas en concordance avec notre réalité » (Dirigeant 2).

« Ces informations [économiques] ne sont pas représentatives de ce que l'on voit et vit » (Dirigeant 3)

.« C'est bien beau les chiffres, mais derrière il y a la réalité du terrain qui est complètement différente pour chacun » (Dirigeant 5).

En outre, face à une démultiplication des canaux d'information, les dirigeants des caves particulières sont rapidement submergés. Plus particulièrement, les rythmes et les fréquences de diffusion étant faiblement en phase avec leur emploi du temps, ils évoquent des difficultés pour traiter et assimiler les informations, souvent redondantes, telles que celles transmises par les différents OPV. Ce ressenti est accentué par le fait que ces acteurs assument, souvent, plusieurs rôles au sein de leur entreprise. Il leur paraît difficile de traiter « sur le moment » les informations diffusées par les OPV et expriment un dilemme entre disponibilité et traitement des informations. Paradoxalement, si ces dernières ne sont pas rejetées dans leur ensemble (cf., notamment, la fonction d'alerte évoquée ci-avant), elles ne sont pas perçues comme une aide à la décision et à la gestion des caves particulières mais plutôt comme une source de dispersion ou une tâche supplémentaire à soutenir dans un emploi du temps chargé.

Comme nous venons de le détailler dans cette section, les mécanismes d'intégration développés au sein de la filière participent faiblement à l'absorption des connaissances en provenance des OPV. La proposition 1 n'est pas corroborée.

4.2 Expérience, similarité et potentiel d'absorption des informations

Les informations diffusées par les OPV sont donc perçues, dans leur globalité, comme décalées, institutionnalisées et redondantes par les dirigeants des caves particulières.

L'analyse des verbatim révèle pourtant que ces derniers expriment des attentes réelles en termes d'information. A cet effet, ils développent de nombreux échanges informels avec différents acteurs de leur filière. Comme nous l'avons évoqué dans la section précédente, ces échanges peuvent s'instaurer à partir d'une information diffusée par les OPV et que les dirigeants concernés cherchent à compléter ou à prolonger via des échanges avec des clients, des fournisseurs ou, encore, des concurrents.

Toutefois, dans la plupart des cas, ces échanges se développent au gré des situations, des besoins d'information ou des rencontres qu'ils entretiennent avec d'autres acteurs de leur environnement économique. Dans les faits, ce sont des liens flexibles qui s'établissent entre

individus sans qu'ils rentrent dans des cadres structurés et formalisés par une ou plusieurs organisations (Genet, 2001). Très largement, les dirigeants des caves particulières témoignent de ce besoin d'échanger de manière informelle avec d'autres acteurs tels les fournisseurs, les distributeurs, les commerciaux et les clients.

« On se voit régulièrement, on mange ensemble régulièrement que ce soit des caves particulières ou des caves coopératives. Mes deux meilleurs copains sont à la coopérative de Maraix. On est un noyau de six, sept et on échange des informations. On parle de tout, on met carte sur table, on parle des prix, « à qui on vend, à qui on ne vend pas, on échange des conseils » (Dirigeant 1).

« Nous échangeons de l'information sur des tendances, sur des clients, des prospects, des marchés...C'est une information informelle qui selon moi il faut prendre au sérieux parce qu'on est au cœur de l'action et du terrain. C'est certainement l'information la plus précieuse » (Dirigeant 4)

Les interactions avec des acteurs, en amont et en aval, de la chaîne de production du vin occupent donc une place prépondérante dans la construction des représentations des dirigeants des caves particulières. Ces interactions peuvent être de nature ad-hoc et non prédéterminée mais peuvent également avoir un caractère projeté. On observe, en effet, que les dirigeants des caves particulières développent des échanges à la fois dans des contextes de rencontres fortuites et lors de manifestations plus formelles organisées autour de différentes thématiques. Après avoir caractérisé les échanges entretenus par les dirigeants des caves particulières, il paraît pertinent de s'interroger sur les critères et les finalités de développement de ces rencontres ou interactions entre acteurs.

« J'en discuterai avec mon fournisseur. Il doit savoir, il a et sûrement des clients qui ont essayé l'année dernière. » (Dirigeant 1)

« J'ai un bon feeling avec mon distributeur de matériel et avec qui cela se passe très bien. Chaque fois qu'il y a une nouvelle technologie, je suis quasiment un des premiers à l'avoir pour l'essayer. C'est tout ce relationnel qui fait avancer les choses. Je pense que c'est très important parce que la technique des rosés évolue en permanence. » (Dirigeant 7)

« On va demander à nos fournisseurs quels autres domaines ils fournissent dans la région et je vais appeler ses domaines et lui demander s'il est satisfait. Et j'obtiens les informations facilement...Le relationnel est important pour obtenir l'information. » (Dirigeant 4)

Au travers, notamment, de la mise en commun de moyens, de la collaboration sur certains projets et du partage des succès, les dirigeants des caves particulières développent et entretiennent des pratiques « métier » avec d'autres tiers de la filière. Ces dispositifs d'échanges informationnels se définissent au sens de Zahra et George (2002) comme l'« expérience » de l'entreprise, qui se construit et s'enrichit au gré des relations et des coopérations précédemment établies par l'entreprise avec les autres acteurs de la filière. Ces collaborations sur certains projets et ces coopérations, amènent également, de part les échanges et les interactions qu'elles induisent, certains dirigeants de caves particulières à développer ensemble des bases de connaissances. On rejoint en cela, les résultats de Lane et

Lubatkin (1998) qui précisent que la similarité, présentée comme un élément nécessaire au potentiel d'absorption des connaissances des entreprises, peut-être appréhendée à travers la construction commune de bases de connaissances.

Il convient également de souligner que les dirigeants des domaines viticoles accordent une attention particulière aux acteurs ayant des routines et des façons de faire similaires aux leurs. On retrouve ici les résultats de Lane et Lubatkin (1998) concernant la similarité organisationnelle ou structurelle et le référentiel métier : les échanges informationnels, fondés sur ces bases communes, sont facilités par les différentes formes de « similarité » existantes entre entreprises.

« C'est un voisin, un ami, on est en relation tout le temps que se soit pour les vinifications, parce qu'il est passionné comme moi et donc on discute pour faire évoluer les choses, sur les techniques sur un peu tout (Dirigeant 7) »
« On est concurrent et confère à la fois, on s'échange de l'information pour s'aider (...) Selon le niveau d'affinité, on échange des informations commerciales sur une personne un peu douteuse qui est aussi cliente de quelqu'un et on peut avertir. »
« On est sur les mêmes créneaux, c'est-à-dire pas de grande distribution et pas de négoce, mais uniquement des détaillants, des CHR et des particuliers. On goûte leurs produits régulièrement (...) on échange en toute liberté. (Dirigeant 9)
« Sur les forums de dégustation, il y a toujours des informations à s'échanger entre vignerons d'autres régions, ne serait ce pour faire des rencontres. Quand je pars, je m'arrête toujours pour voir ce que font les gens par curiosité. (Dirigeant 14).

Au-delà des effets produits par ces bases communes, l'analyse des verbatim montrent également que les échanges d'informations sont également facilités par la proximité géographique ou, plus précisément, par le sentiment de partager une même culture territoriale. Exprimé autrement, les dirigeants des domaines vitivinicoles semblent particulièrement attentifs aux informations qu'ils échangent avec des acteurs appartenant à la même zone d'appellation ou au même terroir. Alors que Lane et Lubatkin (1998) ne l'évoquent pas dans leur cadre d'analyse, nos résultats mettent ainsi en perspective l'importance de la proximité territoriale dans le potentiel d'absorption des informations.

« On échange avec des collègues avec lesquels on s'entend bien, des collègues du voisinage, du département. » (Dirigeant 2).
« On peut aussi rencontrer d'autres domaines au village, ou lors de voyages, ...lors d'actions que l'on fait à l'export notamment les mini-expositions. » (Dirigeant 4)
« Je connais des gens qui sont dans d'autres appellations et on discute de cela...après si on peut... J'ai un collègue en coteau varois, on s'échange des choses, on se prête du matériel, on s'échange de l'information sur les mauvais payeurs, voilà... on se donne des trucs. » (Dirigeant 6)

En synthèse, pour une large part, la différence d'importance que les dirigeants des caves particulières accordent entre une information dite « locale », de terrain et une information diffusée par les OPV, de nature plus « globale » et institutionnalisée, se situe dans l'applicabilité de cette information dans leur propre contexte de travail. Ils présentent en effet une sensibilité aux réflexions évoquées au quotidien par les acteurs de la filière avec lesquels ils entretiennent des relations de proximité territoriale et avec lesquels ils partagent des

pratiques « métier ». Ainsi, la capacité d'absorption de connaissance des domaines vitivinicoles dépend de leur propre expérience du terrain et des relations entretenues avec les acteurs de leur environnement ayant des référentiels métiers similaires. La proposition 2 est corroborée.

5 Discussion

Notre recherche présente les limites inhérentes à la méthodologie utilisée ainsi qu'à la démarche qualitative suivie et qui constituent autant de pistes pour l'utilisation d'autres dispositifs d'enquêtes pour appréhender différemment la complexité du phénomène étudié. Les cas étudiés n'offrent qu'une illustration des possibles processus d'appropriation de connaissances lorsque l'organisation est exposée à plusieurs systèmes de veille. De même, l'étude propose des résultats à un moment donné de l'histoire des entreprises enquêtées et ne permet pas de balayer de manière longitudinale l'évolution des comportements dans le temps. Les résultats fournis n'ont également aucune prétention à être transposable pour d'autres secteurs d'activité pouvant être moins atomisés et dans lesquels les influences d'un contexte institutionnalisé ou de l'intensité capitalistique s'exercent différemment. Toutefois, nos résultats offrent une extension des connaissances empiriques existantes sur les processus de veille de par l'étude de la capacité d'absorption des domaines vitivinicoles enquêtés.

En référence au modèle de l'ACAP utilisé dans cette recherche, nous faisons deux observations principales.

D'une part, les mécanismes d'intégration sociaux mis en place par les OPV pour diffuser les informations et les connaissances sectorielles auprès de leurs adhérents n'exercent pas une forte influence sur l'absorption développée par ces derniers. Nos résultats infirment les conclusions de travaux comme ceux de Zaheer & Bel (2005), Kogut (2000), Reagans & McEvelly (2003) ou encore Zahra & George (2002). Deux points peuvent être développés pour expliquer ce résultat. En premier lieu, la notion de réseau d'entreprises, telle qu'elle apparaît dans notre étude, diffère sur un plan structurel de la façon dont elle a souvent été étudiée dans les études empiriques susnommées. En effet, le réseau étudié est de type « fédération » et n'a donc pas les mêmes propriétés structurelles qu'un réseau créé de manière délibérée par les entreprises dans le cadre, par exemple, d'une alliance stratégique. Ici, les domaines vitivinicoles adhèrent, selon qu'elles produisent du vin AOC ou IGP, à des réseaux préexistants. Elles utilisent donc des mécanismes d'intégration sociaux qui ne sont pas le fruit d'une concertation entre les membres quant à ses modalités. Le caractère passif de ce système

de veille fait que les directeurs des domaines viticoles s'engagent peu dans le processus de récolte, de diffusion, de partage et de mémorisation de l'information. Ils perçoivent l'information en provenance des OPV, comme une activité support, secondaire et donc, quelque peu, éloignée de leurs préoccupations les plus immédiates. En second lieu, nous avons montré que les informations provenant des organismes fédérateurs pouvaient parfois jouer le rôle de signal faible (Ansoff, 1975). En cela, elles se situent à l'origine de processus d'absorption bien que les OPV présentent une faible similarité avec les domaines viticoles. En effet, à partir de combinaisons, de triangulations et d'enrichissements de ces informations avec celles issues des échanges développés avec d'autres acteurs de leur environnement, les caves particulières sont en mesure de donner du sens et de s'approprier les informations concernées de manière à les rendre compatible avec leur cadre cognitif (Festinger, 1957). Le réseau de veille de proximité peut alors être perçu comme un vecteur permettant de réduire les dissonances cognitives impulsées par les OPV.

D'autre part, les échanges vécus par les dirigeants des domaines vitivinicoles avec les acteurs clés de leur environnement (clients, fournisseurs, concurrents, etc.) constituent le théâtre de processus de veille informels. Les résultats de notre investigation montrent une influence positive sur leur capacité à absorber les informations ainsi collectées. Sur ce point, nos observations rejoignent les arguments de Zahra & George (2002) sur l'influence positive exercée par le concept « d'expérience » de l'entreprise. Trois éléments majeurs permettent de comprendre pourquoi les dirigeants des caves particulières privilégient cette façon de faire de la veille.

Premièrement, celui-ci n'est pas le fait d'une activité dédiée à cet effet. Il vient, au contraire, se greffer aux relations courantes entretenues par les dirigeants des caves particulières avec leurs partenaires économiques. En d'autres termes, les processus de coordination de l'activité économique de la filière sont l'occasion d'analyses partagées quant à sa possible évolution. A la différence du système de veille lié aux mécanismes d'intégration sociaux des OPV, celui-ci s'inscrit en filigrane de l'agenda de travail normal des acteurs et ne nécessite donc pas de planifier de séquences additionnelles. Ces propos rejoignent les théories sur la création de connaissances qui présentent les dialogues, les échanges et les interactions entre les membres d'une équipe de travail comme éléments essentiels des processus de construction de sens (Stacey, 1995). Ces échanges peuvent alors se faire par des réunions régulières ou lorsque le besoin s'en fait sentir (Calamel et al., 2009)

Deuxièmement, ces processus de veille en réseau sont développés par les domaines vitivinicoles avec des entreprises affichant certaines similarités (au niveau de la culture métier,

du secteur d'activité, des problématiques économiques et organisationnelles, d'une base commune de connaissances, etc.). Cette observation corrobore donc les conclusions révélées par Lane & Lubatkin, (1998) selon lesquelles le niveau de similarité entre les entreprises favorise l'appropriation des connaissances échangées entre celles-ci. Outre l'appropriation des informations ainsi échangées, ces similarités tendent à structurer le réseau de veille lui-même. En d'autres termes, la similarité entre les entreprises apparaît comme un facteur influant sur la dimension structurelle et cognitive du système de veille des acteurs concernés.

Troisièmement, notre étude met en perspective des pistes de réflexion quant à une éventuelle précision des notions de similarité et d'expérience. Nous avons pu ainsi constater que les échanges d'informations des dirigeants des caves particulières sont également facilités par la proximité territoriale existante entre acteurs. Nous associons le concept de territoire à la désignation d'un espace symbolique partagé (Raulet-Croset, 2008). En effet, les vigneronns témoignent de l'importance de partager une même culture territoriale, un même attachement à la terre, au terroir qu'ils cultivent et qu'ils se transmettent de génération en génération. Le territoire apparaît alors « en tant que symbole identitaire d'un groupe social » qui « peut aussi faire l'objet d'une représentation et d'une transmission patrimoniales » Di Méo et al. (1993, p.473). A travers différentes formes d'appropriation du territoire, les dirigeants des caves particulières se créent un « espace » commun pour lequel ils développent des sentiments d'appartenance. Cette représentation collective d'un même territoire peut alors conduire à une gestion des ressources communes (le terroir, les labels) rattachées à un patrimoine culturel. Pour les acteurs concernés, cette proximité territoriale, patrimoniale et culturelle facilite les échanges d'informations et soutient la capacité d'absorption des connaissances.

Nous avons également mise en évidence la coexistence de deux types de systèmes de veille au sein de la filière des vins de Provence. Le premier est un système de veille de type « top down » où un (ou plusieurs) organisme central décide des informations à diffuser. Les dirigeants des caves particulières sont confrontés à de multiples sources d'informations provenant des acteurs institutionnels de la filière. Notre étude montre que ces organismes fédérateurs développent des systèmes de veille autonomes mais proches, entretenant ainsi de la redondance et de la surabondance informationnelle. Le deuxième est de type organique et plus « auto-construit » où les acteurs de la filière ont un rôle plus actif, non seulement dans la recherche et la sélection d'information, mais également dans la structuration de leur propre réseau de veille. La coexistence de ces deux systèmes de veille reflète les principes antagonistes mais liés « d'ordre » et de « désordre » évoqués par Morin (1977) : « pour qu'il y ait organisation (intelligibilité), il faut des interactions. Pour qu'il y ait interactions, il faut

qu'il y ait désordre et rencontres ». Dans cette perspective, notre recherche suggère que la mise en œuvre de systèmes d'information de veille gagne à associer ces deux principes, d'exploiter et de révéler cette dualité, au lieu de la réduire en aspirant à un ordre absolu, bannissant tout désordre et toute ambiguïté (Le Moigne, 2006).

En termes de préconisations managériales, une coordination gagnerait donc à être instaurée entre organismes fédérateurs, afin de développer des systèmes d'information et de veille mutualisés. Ceux-ci permettraient alors de spécialiser la diffusion d'informations en fonction des compétences et de la typicité des missions de chaque organisme. De même, ces systèmes d'information et de veille mutualisés pourraient s'appuyer sur l'expérience et les échanges entre acteurs du terrain et ainsi les inciter à alimenter leur propre système de veille de stratégique. Il s'agit en effet d'encourager et se s'appuyer sur les interactions entre acteurs dans la mise en place d'une gestion communautaire durable de la ressource informationnelle (Hess et Ostrom, 2003).

6 Conclusion

Dans ses acceptations initiales (Cohen & Levinthal, 1990), le modèle de l'ACAP considérait que l'entreprise absorbait de manière identique une information sans se soucier de sa source de provenance. Lane et Lubatkin (1998) ont amendé ce raisonnement en précisant que, dans le cas de transferts de connaissances inter-firmes, cette absorption était influencé par le niveau de « similarité » entre les entreprises. Notre recherche approfondie cette perspective en montrant que, dans la perspective d'augmenter sa capacité d'absorption, l'entreprise pourra démultiplier et articuler des sources d'information provenant de différentes organisations avec lesquelles elle aura un niveau de « similarité » plus ou moins important. Ainsi, le niveau d'absorption d'informations et de connaissances ne peut être considéré comme déterminable seulement par les propriétés cognitives, culturelles ou organisationnelles des émetteurs. Il repose peut-être avant toutes choses sur la capacité du récepteur à les combiner, et enrichir les interprétations pouvant en être faites.

7 Bibliographie

Amabile S. (1999), "De la veille stratégique à une attention réticulée. le réseau d'attention inter-organisationnel des mutuelles d'assurance automobile", *Système d'Information et Management*, vol. 4, n°2, p.p. 19-36.

- Amabile S. & Guetchouli M. (2008), "Veille et sélection de l'information : intégrer les acteurs dans le développement de filtres informationnels intelligents", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 11, n°3, p.p. 189-215.
- Argyris C. (1976), "Single-loop and double-loop models in research on decision-making", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, n°3, p.p. 363.
- Arikan A.T. (2009), "Interfirm knowledge exchanges and the knowledge creation capability of clusters.", *Academy of Management Review*, vol. 34, n°4, p.p. 658-676. Available at: [Consulté janvier 4, 2010].
- Avenier M.-J. & Schmitt C. (2007), "Élaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers", *Revue Française de Gestion*, vol. 33, n°174, p.p. 25.
- Bardin L. (2003), *L'analyse De Contenu*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Bergh D.D. & Lim E.N.-K. (2008), "Learning how to restructure: absorptive capacity and improvisational views of restructuring actions and performance.", *Strategic Management Journal*, vol. 29, n°6, p.p. 593-616. Available at: [Consulté septembre 2, 2008].
- Blanchet A. & Gotman A. (1992), *L'enquête Et Ses Méthodes : L'entretien*, Paris, Nathan.
- Brockman B.K. & Morgan R.M. (2003), "The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance", *Decision Sciences*, vol. 34, n°2, p.p. 385.
- Brown J.S. & Duguid P. (1991), "Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation", *Organization Science*, vol. 2, n°1, p.p. 40-57. Available at: [Consulté avril 15, 2010].
- Calamel L., Delefix C., Picq T. & Retour D. (2009), "La dynamique des projets au sein des pôles de compétitivité : l'enjeu d'une collaboration a construire". Dans *Actes du XXème colloque de l'AGRH*. Toulouse.
- Charreire-Petit S. & Durieux F. (2007), "Explorer et tester : les deux voies de la recherche". Dans *Méthodes de recherche en management*. Dunod, p. 58-83.
- CIVP (2008), "Document économique : la filière du rosé",
- Coeurderoy R. & Durand R. (2001), "La cohérence des choix stratégiques : l'impact des décisions d'entrée et des stratégies génériques sur la performance organisationnelles des firmes", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n°3.
- Cohen W.M. & Levinthal D.A. (1990), "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation.", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n°1, p.p. 128-152. Available at: [Consulté août 28, 2008].
- Couderc J.-P., Hannin H., Hauteville F. d', Montaigne E. & Collectif (2007), *Bacchus 2008 :*

Enjeux, Stratégies Et Pratiques Dans La Filière Vitivinicole, Dunod.

- Cyert R. & March J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliff, Prentice Hall.
- Di Méo G., Castaingts J.-P., Ducourneau C., « Territoire, patrimoine et formation socio-spatiale », *Annales de Géographie*, n° 573, septembre-octobre 1993.
- Eisenhardt K.M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, p.p. 532-550.
- Festinger L. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Evanston, IL: Row, Peterson.
- Flanzy C., Masson G. & Millo F. (2009), *Le Vin Rosé*, Editions Féret.
- Galbraith J.R. (1974), "Organization design: an information processing view", *Interfaces*, vol. 4, n°3, p.p. 28-36. Available at: [Consulté février 6, 2010].
- Grant R.M. (1996), "Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration.", *Organization Science*, vol. 7, n°4, p.p. 375-387. Available at: [Consulté septembre 9, 2008].
- Gray P.H. & Meister D.B. (2004), "Knowledge sourcing effectiveness", *Management Science*, vol. 50, n°6, p.p. 821-834.
- Hannin H., Couderc J.-P. & D'Hauteville H. (2010), *La Vigne Et Le Vin : Mutations Économiques En France Et Dans Le Monde*, Collection les Études de la Documentation française.
- Helme-Guizon A. & Gavard-Perret M.-L. (2007), "L'analyse de données textuelles avec sphinx - une application à la personnalisation sur internet". Dans *Analyse Statistique de Données Textuelles en Sciences de Gestion - Concepts, Méthodes, Applications*. p. 133-157.
- Helme-Guizon A. & Gavard-Perret M.-L. (2004), "L'analyse de données textuelles en marketing : comparaison de 3 logiciels français", *Décisions Marketing*, vol. 36, p.p. 75-90.
- Henderson R.M. & Clark K.B. (1990), "Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms.", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n°1, p.p. 9-30. Available at: [Consulté septembre 4, 2008].
- Hlady Rispal M. (2009), "La conduite d'études de cas encastres", *Revue internationale de Psychosociologie*, vol. 35, p.p. 179-200. Available at: [Consulté février 6, 2011].
- Huber G.P. (1991), "Organizational learning: the contributing processes and the literatures.", *Organization Science*, vol. 2, n°1, p.p. 88-115. Available at: [Consulté septembre 12, 2008].

- Julien P.-A. (1995), "New technologies and technological information in small businesses", *Journal of Business Venturing*, vol. 10, n°6, p.p. 459-475.
- Kogut B. (2000), "The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure.", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n°3, p.p. 405. Available at: [Consulté septembre 12, 2008].
- Lane P.J., Koka B.R. & Pathak S. (2006), "The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct.", *Academy of Management Review*, vol. 31, n°4, p.p. 833-863. Available at: [Consulté septembre 3, 2008].
- Lane P.J. & Lubatkin M. (1998), "Relative absorptive capacity and interorganizational learning.", *Strategic Management Journal*, vol. 19, n°5, p.p. 461. Available at: [Consulté septembre 3, 2008].
- Lesca, H. (2001) – Veille stratégique : passage de la notion de signal faible à la notion de signe d’alerte précoce. Colloque VSST 2001, Barcelone oct., Actes du colloque, tome 1.
- Leonard-Barton D. (1992), "Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development.", *Strategic Management Journal*, vol. 13, p.p. 111-125. Available at: [Consulté septembre 4, 2008].
- Levitt B. & March J.G. (1988), "Organizational learning", *Annual Review of Sociology*, vol. 14, p.p. 319-340.
- Lewin A.Y., Massini S. & Carine Peeters (2011), "Microfoundations of internal and external absorptive capacity routines.", *Organization Science*, vol. 22, n°1, p.p. 81-98.
- Malhotra Y. (2005), "Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: getting real time enterprises to deliver real business performance", *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, n°1, p.p. 7.
- March J.-G. & Simon H.A. (1958), *Organizations* Wiley., New York.
- March J.G. (1991), "How decisions happen in organizations", *Human-Computer Interaction*, vol. 6, n°2, p.p. 95.
- Maritan C.A. & Brush T.H. (2003), "Heterogeneity and transferring practices: implementing flow manufacturing in multiple plants.", *Strategic Management Journal*, vol. 24, n°10, p.p. 945-959. Available at: [Consulté septembre 8, 2008].
- Meeus M.T.H., Oerlemans L.A.G. & Hage J. (2001), "Patterns of interactive learning in a high-tech region.", *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)*, vol. 22, n°1, p.p. 145. Available at: [Consulté septembre 10, 2008].
- Miles M. & Huberman M. (1984), *Qualitative Data Analysis: A Source Book for New*

Methods, Sage Publications.

- Mowery D.C. & Oxley J.E. (1995), "Inward technology transfer and competitiveness: the role of national innovation systems.", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 19, n°1, p.p. 67. Available at: [Consulté septembre 3, 2008].
- Nelson R. & Winter S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Harvard University Press.
- Nonaka I. (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organisation Science*, vol. 5, n°1, p.p. 14-37.
- Nystrom P.C. & Starbuck W.H. (1984), "To avoid organizational crises, unlearn.", *Organizational Dynamics*, vol. 12, n°4, p.p. 53-65.
- Ocasio W. (1997), "Towards an attention-based view of the firm. strategic management journal", *Strategic Management Journal*, vol. 18, p.p. 187-207.
- Raulet-Croset, N. 2008 « La dimension territoriale des situations de gestion », *Revue française de gestion*, n°184, p.137-150
- Reagans R. & McEvily B. (2003), "Network structure and knowledge transfer: the effects of cohesion and range.", *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, n°2, p.p. 240-267. Available at: [Consulté septembre 3, 2008].
- Reix R. (1995), "Savoirs tacites et savoirs formalisés dans l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, , n°Septembre-Octobre.
- Simon H.A. (1969), *The Sciences of the Artificial*, Cambridge, MIT Press.
- Stacey R.D. (1995), "The science of complexity: an alternative perspective for strategic change processes", *Strategic Management Journal*, vol. 16, p.p. 477-495.
- Stalk G. (1993), *Vaincre Le Temps: Reconcevoir L'entreprise Pour Un Nouveau Seuil De Performance*, Dunod.
- Todorova G. & Durisin B. (2007), "Absorptive capacity: valuing a reconceptualization.", *Academy of Management Review*, vol. 32, n°3, p.p. 774-786. Available at: [Consulté août 27, 2008].
- Tsai W. (2001), "Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance.", *Academy of Management Journal*, vol. 44, n°5, p.p. 996-1004. Available at: [Consulté septembre 3, 2008].
- Tushman M.L. & Nadler D.A. (1978), "Information processing as an integrating concept in organizational design.", *Academy of Management Review*, vol. 3, n°3, p.p. 613-624.
- Van Den Bosch F.A.J., Volberda H.W. & De Boer M. (1999), "Coevolution of firm absorptive

- capacity and knowledge environment: organizational forms and combinative capabilities.", *Organization Science*, vol. 10, n°5, p.p. 551-568. Available at: [Consulté septembre 3, 2008].
- Volberda H., Foss N. & Lyles M. (2010), "Absorbing the concept of absorptive capacity: how to realize its potential in the organization field", *Organization Science*, vol. 21, n°4, p.p. 931.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes Qualitatives Et Recherche En Gestion*, Paris, Economica.
- Winter S.G. (2000), "The satisficing principle in capability learning.", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n°10/11, p.p. 981. Available at: [Consulté septembre 12, 2008].
- Yin R. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Beverly Hills, Sage Publishing.
- Zaheer A. & Bell G.G. (2005), "Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance", *Strategic Management Journal*, vol. 26, n°9, p.p. 809-825. Available at: [Consulté septembre 3, 2008].
- Zahra S.A. & George G. (2002), "Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension.", *Academy of Management Review*, vol. 27, n°2, p.p. 185-203. Available at: [Consulté août 28, 2008].