

# **Prendre de la bouteille en observant ses concurrents : l'apprentissage vicariant dans le secteur du vin**

**Franck CELHAY**

**ATER**

**Université Bordeaux IV, erm/IRGO**

Pôle Universitaire des Sciences de Gestion

35, avenue Abadie

33072 Bordeaux Cedex

Tél. : 06 89 41 22 18

E-mail : [franck.celhay@u-bordeaux4.fr](mailto:franck.celhay@u-bordeaux4.fr)

**Julien CUSIN**

**Maître de Conférences**

**IAE de Bordeaux, erm/IRGO**

Pôle Universitaire de Sciences de Gestion

35, avenue Abadie

33072 Bordeaux Cedex

Tél. : 06 20 30 06 73

E-mail : [julien.cusin@u-bordeaux4.fr](mailto:julien.cusin@u-bordeaux4.fr)

**Résumé** : Face au succès de marques étrangères telles que Yellow Tail ou Casillero del Diablo, de nombreux observateurs de la filière vin ont recommandé aux metteurs en marché français de s'inspirer des « nouveaux pays producteurs » (NPP). Ainsi, dans plusieurs régions d'appellation françaises, différents opérateurs ont imité, avec succès, certaines « bonnes pratiques » venues du nouveau monde. Inversement, si l'on en croit les professionnels de la filière vitivinicole, les tentatives qui ont eu lieu en ce sens à Bordeaux se sont généralement soldées par des échecs. A tel point que les négociants bordelais paraissent aujourd'hui faire preuve d'une certaine frilosité en matière d'innovation. Autrement dit, bien que les organisations sont supposées apprendre de leurs concurrents à travers l'observation de leurs succès (e.g. Haunschild et Miner, 1997) et de leurs échecs (e.g. Kim et Miner, 2007), Bordeaux ne semble pas en mesure de répliquer les modèles de réussite développés par leurs concurrents des NPP, ni même d'apprendre des erreurs des Bordelais ayant tenté d'innover. Dès lors, l'objectif de cet article est de confronter le corpus théorique existant sur la question de l'apprentissage vicariant à la réalité des metteurs en marché bordelais. Il s'agit ainsi de regarder dans quelle mesure nos données empiriques viennent supporter ou contrarier la littérature, puis de tirer de cette analyse des implications managériales pour les organisations bordelaises. Pour ce faire, une étude qualitative a été menée sur la base de douze entretiens semi directifs, qui ont été complétés par le recueil de données secondaires dans la presse professionnelle et sur Internet. Les résultats indiquent que l'apprentissage inter-organisationnel est limité, notamment du fait d'un travail de veille stratégique, qui n'est pas systématique et structuré. Par ailleurs, on constate également que les répondants sont beaucoup plus attentifs aux succès qu'aux échecs de leurs rivaux.

**Mots-clés** : apprentissage vicariant – innovation – secteur du vin – échec/succès – veille concurrentielle.

## **INTRODUCTION**

La filière du vin français a connu, ces dernières années, un certain nombre de difficultés. En particulier, le succès des marques du « nouveau monde » est souvent désigné comme responsable d'une baisse des parts de marché françaises à l'exportation. A ce titre, dès 2001, dans le cadre d'un rapport remis au ministère de l'agriculture, Jacques Berthomeau exhortait les « metteurs en marché » français à s'inspirer des « nouveaux pays producteurs » (NPP). Ainsi, dans plusieurs régions d'appellation françaises, des opérateurs tels que Boisset avec la marque French Rabbit, la Maison Skalli avec la gamme de vins de cépage Couleurs du sud ou encore les vigneron catalans avec leur marque Fruité Catalan ont imité, avec succès, certaines « bonnes pratiques », venues d'Australie, du Chili ou de Californie. Inversement, si l'on en croit les professionnels de la filière vitivinicole, les tentatives qui ont eu lieu en ce sens à Bordeaux se sont généralement soldées par des échecs. En conséquence, les négociants de la région paraissent aujourd'hui faire preuve d'une certaine frilosité en matière d'innovation. Ce type d'attitude pose évidemment problème. En effet, même si les expérimentations ayant été conduites jusqu'à présent n'ont pas vraiment été fructueuses, les enjeux qui les ont motivées demeurent d'actualité. Par exemple, les opérateurs bordelais doivent toujours trouver le moyen de « recruter » de nouveaux consommateurs et de positionner le vin sur d'autres occasions de consommation, afin de faire face à la baisse continue de la demande sur le marché national. De même qu'ils sont toujours dans l'obligation de développer des marques bordelaises fortes, à dimension internationale, pour rivaliser avec les NPP à l'export. Malheureusement, à ce jour, Bordeaux ne semble pas en mesure de répliquer les modèles de réussite développés par leurs concurrents du nouveau monde, ni même d'apprendre des erreurs des Bordelais ayant tenté d'innover. Et pourtant, la littérature suggère que les organisations peuvent apprendre de leurs concurrents à travers l'observation de leurs succès, voire de leurs échecs. Dans cet article, nous avons donc souhaité réaliser une étude qualitative exploratoire. Elle nous permettra de confronter le corpus théorique existant sur la question de l'apprentissage inter-organisationnel à la réalité empirique des maisons de négoce et des coopératives de la filière vin bordelaise, afin d'en tirer des implications managériales.

## 1. REVUE DE LA LITTERATURE

Pour Cyert et March (1963), les organisations s'adaptent à leurs expériences passées, en analysant l'écart entre ce qu'elles ont réalisé et leurs objectifs initiaux<sup>1</sup>. C'est ainsi qu'elles développent, au fil du temps, leurs capacités à résoudre les problèmes auxquels elles sont confrontées, améliorant par là même leur niveau de performance. En outre, elles sont également très attentives aux résultats de leurs concurrents, afin de déterminer les actions qu'elles doivent entreprendre. Ainsi, elles vont imiter les stratégies et les pratiques qui ont fait leur preuve<sup>2</sup> et vont, au contraire, éviter celles qui semblent infructueuses, voire nuisibles. Une telle démarche de capitalisation sur des expériences de « seconde main » est qualifiée d'apprentissage vicariant par les théoriciens (Miner et Haunschild, 1995 ; Chuang et Baum, 2003 ; Denrell, 2003 ; Srinivasan et al., 2007 ; Kim et Miner, 2007). Par ailleurs, le fait de voir les organisations rivales adopter une innovation suggère aux décideurs que leurs routines actuelles sont peut-être inadaptées, ce qui provoque des discussions, en interne, sur la nécessité d'un changement. Dès lors, même si le changement en question ne s'inscrit pas systématiquement dans la lignée de ce qui a été observé chez les concurrents (Greve et Taylor, 2000), il finit souvent par y avoir de plus en plus de similitudes entre les entreprises d'un même secteur d'activité (Di Maggio et Powell, 1983 ; Haveman, 1993). A ce titre, Haunschild et Miner (1997) distinguent trois modes d'imitation.

- ***Frequency-based imitation***. Les organisations en quête de légitimité choisissent des pratiques et des structures que beaucoup d'autres firmes ont déjà adoptées.
- ***Trait-based imitation***. Les firmes cherchent à acquérir un statut, en adoptant les pratiques des organisations ayant une taille importante, qui leur confère une certaine visibilité et un certain prestige.
- ***Outcome-based imitation***. Les comportements qui conduisent à des résultats positifs pour les autres organisations sont imités ; ceux qui conduisent à des résultats négatifs seront évités.

Pour les auteurs, bien que ces trois modes d'imitation aient certainement lieu conjointement, la plupart des travaux de recherche ont tendance à insister plutôt sur l'un ou l'autre :

- Les premiers travaux sur la théorie néo-institutionnelle (e.g. DiMaggio et Powell, 1983) s'attardent essentiellement sur les deux premiers modes d'imitation. Ainsi, pour March (1981), une fois qu'un grand nombre d'acteurs sociaux font les choses d'une certaine manière, cette approche sera considérée comme légitime, si bien que d'autres organisations vont entreprendre mécaniquement ce type d'action : on parle, dans ce cas-là, d'isomorphisme

---

<sup>1</sup> Compte tenu de l'abondance des travaux sur le thème de l'apprentissage organisationnel, nous faisons ici le choix d'aborder notre revue de la littérature à travers le prisme du *behaviorisme*. En effet, March et ses co-auteurs ont accordé une large place à l'apprentissage expérientiel, qui est au cœur de notre problématique.

<sup>2</sup> En matière d'innovation, la capacité à percevoir et à copier efficacement les produits ou les pratiques à succès est à la base de ce qu'on appelle « l'avantage au deuxième entrant » (Lieberman et Montgomery, 1988).

« normatif » (DiMaggio et Powell, 1983 ; Haveman, 1993 ). D'après les théories de la « contagion sociale » et de « l'effet *bandwagon* », les pressions institutionnelles et concurrentielles poussent effectivement les firmes à adopter des pratiques qui sont de plus en plus communes et évidentes dans le champ organisationnel, bien qu'elles ne soient pas nécessairement plus efficaces et bénéfiques (Kim et Pennings, 2009). Par exemple, quand l'intérêt à adopter une innovation est incertain, Abrahamson et Rosenkopf (1999) montrent que la diffusion se produit parce que l'adoption par certains acteurs incite les observateurs à en faire de même, y compris lorsque ces derniers sont informés de l'effet négatif que cette innovation a pu engendrer (Cartier et Forgues, 2006).

- D'autres travaux insistent, au contraire, sur l'imitation des pratiques qui ont clairement eu des résultats économiques satisfaisants pour les autres organisations. En effet, dans un contexte d'incertitude, les organisations sont confrontées à des problèmes dont les solutions manquent de clarté. C'est la raison pour laquelle elles imitent les solutions fructueuses utilisées par d'autres, au lieu d'envisager des voies plus novatrices : on parle, dans ce cas-là, d'isomorphisme « mimétique » (Cyert et March, 1963 ; DiMaggio et Powell, 1983)<sup>3</sup>.

Dans la lignée de cette seconde perspective, de nombreux travaux font l'hypothèse que les organisations imitent ceux de leurs concurrents qui obtiennent de bons résultats (Haveman, 1993 ; Haunschild et Miner, 1997 ; Chuang et Baum, 2003). Une telle approche peut éventuellement améliorer l'efficacité opérationnelle du suiveur, mais ne fournit pas d'avantage stratégique, faute d'une remise en question des règles du jeu concurrentiel. En effet, les entreprises concernées peuvent, au mieux, être aussi bonnes que leurs rivales, mais jamais les dépasser (Volberda, 2005). Si les succès sont abondamment traités dans la littérature sur l'apprentissage vicariant, Kim et Miner (2000, 2007) font remarquer que cette dernière a, en revanche, tendance à ignorer les échecs<sup>4</sup>. De toute façon, les entreprises cherchant à améliorer leur situation sont davantage enclines à observer les sociétés florissantes, plutôt qu'à chercher à comprendre pour quelles raisons d'autres organisations ont pu échouer. Et pourtant, en théorie, les déconvenues des firmes rivales – souvent très médiatisées – peuvent attirer l'attention des décideurs sur de nouvelles menaces pour l'industrie. Elles offrent également l'opportunité de mieux comprendre ce qui cause de tels déboires et d'en déduire les mesures à entreprendre pour s'en prémunir (Sitkin, 1992 ; Chuang

---

<sup>3</sup> DiMaggio et Powell (1983) évoquent aussi l'existence d'un isomorphisme « coercitif », qui traduit l'existence de lois, de règlements et de sanctions.

<sup>4</sup> Dans les travaux de Kim et Miner (2000, 2007), il faut comprendre la notion d'échec au sens de « faillite ».

et Baum, 2003 ; Kim et Miner, 2007). Le processus d'apprentissage vicariant par l'échec, qui conduit à une réduction du risque de faillite de l'organisation, a d'ailleurs été défini comme un « *apprentissage améliorant la survie* » par Baum et Ingram (1998). Pour Kim et Miner (2000, 2007), les firmes qui ont fait l'objet d'une liquidation n'ont évidemment plus aucune opportunité d'apprendre de leurs propres expériences malheureuses. En revanche, les autres organisations au sein de l'industrie peuvent observer et apprendre de ces échecs. En l'occurrence, pour Miner et al. (1996), la faillite des entreprises fait office de signal d'alerte pour les firmes rivales et encourage ces dernières à réaliser qu'il y a peut-être des problèmes importants au sein de leur industrie. Dans d'autres contextes, l'échec provoque même des recherches approfondies pour trouver les causes d'une telle déconvenue (Miner et Haunschild, 1995). Cependant, il est difficile de tirer des conclusions valides – susceptibles de guider l'action – en observant les « ratés » des autres organisations (Sitkin, 1992 ; Miner et al., 1996). Déjà, parce que les entreprises masquent souvent leurs échecs pour « sauver la face » (Feldman et March, 1981). De plus, il est difficile de tirer des inférences des déboires rencontrés par d'autres (Sitkin, 1992). En effet, l'ambiguïté des systèmes organisationnels rend difficile le fait de lier des actions à des résultats organisationnels (March et Olsen, 1976). Dans la plupart des cas, apprendre des échecs vécus par d'autres suppose finalement une collecte d'informations impossible à réaliser en pratique. De surcroît, même lorsque l'apprentissage a lieu, il peut être incorrect. C'est d'ailleurs très courant lorsqu'il s'agit d'un revers correspondant au tout début de la « trajectoire » d'une nouvelle technologie. L'échec commercial de la firme peut notamment amener les autres entreprises à conclure que cette invention ne pourra pas être développée avec succès, alors que c'est faux (Miner et al., 1996).

De leur côté, Kim et Miner (2000, 2007) préfèrent s'intéresser à des « quasi-échecs »<sup>5</sup>, qui sont *a priori* plus propices à un apprentissage indirect. En observant le dépôt de bilan d'un concurrent, une entreprise peut effectivement tirer des enseignements sur ce qui a pu causer une telle faillite, mais n'apprendra pas forcément à s'en sortir le moment venu. A l'inverse, le fait d'observer un quasi-échec permet, non seulement de bénéficier de la description riche de ce qui s'est passé, mais aussi de se faire une idée des « remèdes » qui ont justement permis à l'organisation de survivre. Autrement dit, cette expérience-là fait apparaître des solutions qui ont fait leur preuve, et que l'organisation peut utiliser en vue de résoudre des problèmes similaires qu'elle est susceptible de rencontrer à l'avenir (Kim et Miner, 2007). Pour Kim et

---

<sup>5</sup> Pour les auteurs, les « quasi-échecs » ont lieu lorsqu'une firme fait face à un échec menaçant pour sa survie, mais finit par s'en remettre.

Miner (2000), l'échec présente toutefois un avantage par rapport à un quasi-échec en matière d'apprentissage, parce qu'il est moins ambigu et plus médiatique, et donc plus visible (March et Olsen, 1976 ; Haunschild et Miner, 1997). Cependant, pour Kim et Miner (2000), ce point est mineur lorsqu'il s'agit d'un apprentissage « intra-population », parce qu'il y a de nombreux mécanismes qui assurent un flux d'information constant au sein de l'industrie. De plus, une firme alloue généralement une plus grande part de ses efforts de veille à des firmes du même secteur d'activité.

Dans cette recherche, nous nous intéressons aux succès et aux échecs en matière d'innovation de produit. Précisons, à ce titre, que les lancements de produits ratés partagent un point commun avec les « quasi-échecs » évoqués *supra*, étant donné qu'ils offrent l'avantage d'une continuité d'exploitation de l'entreprise concernée. Dès lors, les autres organisations ont *a priori* toute latitude pour observer sa réaction et éventuellement s'en inspirer. En effet, dans ce papier, nous cherchons à étudier dans quelle mesure l'apprentissage vicariant par l'observation des succès et des échecs peut contribuer à améliorer la politique d'innovation des metteurs en marché de la filière vin bordelaise.

## 2. METHODOLOGIE

Dans le cadre de cette recherche, nous avons réalisé une étude qualitative exploratoire auprès de professionnels de la filière vin.

### 2.1. CHOIX DU TERRAIN ET DES REpondants

Nous avons considéré comme échantillon de référence l'ensemble des maisons de négoce et coopératives bordelaises ayant un effectif supérieur à dix salariés et une activité « vin de marque »<sup>6</sup>, soit 35 entreprises (selon une base de sondage Viniflor). Ainsi, à l'instar des principaux travaux préexistants sur le thème de l'apprentissage vicariant, le travail présenté ici est intra-industriel. A ce titre, Kim et Miner (2007) font remarquer qu'en règle générale les entreprises surveillent des organisations « similaires » – en termes de taille, de couverture géographique<sup>7</sup>, de clients, de marchés, de catégories de produits ou de technologie utilisée – afin de minimiser les incertitudes liées à l'apprentissage indirect et à la transférabilité de ce qui est observé. Elles étudient ainsi plus volontiers les firmes appartenant à leur « population », dont les actions sont plus visibles (Haveman, 1993 ; Mezas et Lant, 1994 ; Kim et Miner, 2000). Ensuite, le choix de la filière vin française nous paraît pertinent pour

---

<sup>6</sup> Le qualificatif « vin de marque » se définit par opposition aux qualificatifs de « château », de « domaine ». Il s'agit d'un vin commercialisé par une maison de négoce ou par une coopérative et produit à partir de l'assemblage de différents « jus » (c'est-à-dire de vins achetés en vrac et produits par différents viticulteurs). Le vin de marque, à la différence du vin de château, n'est donc pas produit à partir de « jus » provenant d'un même domaine.

<sup>7</sup> Pour Greve et Taylor (2000), le fait d'être localisé à proximité facilite l'observation (presse locale, réseau...)

analyser des phénomènes d'apprentissage inter-organisationnel, compte tenu des nombreux changements environnementaux qu'a connus ce secteur d'activité ces dernières années – tant à l'échelle nationale (évolution des modes de consommation et du contexte légal) qu'à l'échelle internationale (montée en puissance des NPP) – qui ont amené les metteurs en marché français à se remettre en question, notamment sur la base de l'observation de leurs concurrents étrangers.

- La région bordelaise a été choisie pour plusieurs raisons. Tout d'abord, une plus grande facilité d'accès au terrain. Ensuite, le fait que Bordeaux semble connaître davantage de difficultés que d'autres régions viticoles françaises pour se renouveler, en s'inspirant des « bonnes pratiques » de ses concurrents étrangers. Ainsi, par exemple, alors que plusieurs opérateurs du Languedoc, tels que la Maison Skalli, semblent être parvenus à développer des gammes de vins de cépage<sup>8</sup>, on ne trouve pas trace de telles réussites sur le Bordelais<sup>9</sup>. Bordeaux semble donc constituer un cas intéressant, dans la mesure où l'apprentissage vicariant par l'observation des succès des concurrents ne semble pas aussi évident que l'indique la littérature.

- Nous nous sommes focalisés sur les metteurs en marché ayant une activité « vins de marque », car ces derniers sont considérés comme le principal point faible des opérateurs français. D'ailleurs, c'est à ce niveau que les observateurs de la filière exhortent, depuis plusieurs années, les metteurs en marché français à s'inspirer des pratiques de leurs concurrents des NPP. L'objectif étant de parvenir à développer une marque forte à dimension internationale. Qui plus est, il n'y a que sur ce type d'activité que la maison de négoce ou la coopérative gère l'intégralité du mix du produit.

- Nous nous sommes limités aux structures comprenant au moins dix salariés. Il nous semblait effectivement que ces sociétés étaient les plus à même de développer une véritable politique de « veille stratégique ».

## 2.2. COLLECTE DES DONNEES

Entre février et avril 2009, nous avons pu obtenir un entretien auprès de neuf entreprises de notre échantillon de référence. De plus, vu que le secteur du vin est riche de petites structures innovantes, nous avons réalisé trois entretiens supplémentaires auprès de créateurs d'entreprise bordelais. À chaque fois nous avons procédé à des entretiens semi-directifs auprès du directeur général, commercial ou marketing de l'organisation étudiée (cf. Annexe n°1). Sachant qu'à la fin de chaque interview cinq « cas stimuli<sup>10</sup> » (e-motif, XF, Soif de cœur, Trio de charme et Tandem) étaient présentés aux répondants, afin d'évaluer la connaissance que ces derniers peuvent avoir des produits lancés par leurs concurrents (cf. Annexe n°2).

---

<sup>8</sup> Il s'agit de penser le vin, non plus en termes de terroir et de région d'origine, mais en termes de « cépage » (c'est-à-dire en fonction de la variété de vigne utilisée : merlot, cabernet, syrah...).

<sup>9</sup> A Bordeaux, une catégorie légale « vin de pays d'Atlantique » a été créée en 2006 pour permettre notamment de développer ce type de vin. Cependant, il n'est pas possible, à ce jour, de recenser de véritables succès dans cette catégorie. Ainsi, pour l'un de nos répondants : « *Le vin de pays d'Atlantique, c'est le truc mort né !* ».

<sup>10</sup> Une fiche était remise au répondant avec un visuel de la marque, ainsi qu'un texte décrivant son positionnement et les principales caractéristiques de son marketing mix.

Les marques étaient sélectionnées sur la base des quatre critères suivants :

- région d'origine du produit (il fallait que la marque soit lancée par un metteur en marché bordelais, soit un opérateur de la même « population » d'entreprises que nos répondants),
- caractère innovant du produit (pour qu'il y ait matière à apprentissage, cela impliquait que le produit lancé soit différent de ce qui se fait traditionnellement sur le secteur),
- produit récent (quatre ans en moyenne),
- visibilité du produit dans la presse (il fallait que la marque ait fait l'objet d'une couverture médiatique pour être susceptible d'attirer l'attention des répondants).

Les entretiens, d'une durée moyenne de 1h30, ont tous été enregistrés et retranscrits. Ces interviews ont ensuite été complétées par la recherche de données secondaires sur Internet et dans la presse spécialisée, afin de vérifier les propos de nos répondants, dans une logique de « triangulation ». Par exemple, lorsque l'un d'entre eux qualifiait le produit d'un concurrent de succès ou d'échec et proposait, à ce titre, une analyse personnelle, nous récoltions des informations complémentaires (survie du produit, volumes réalisés, perception des acteurs impliqués dans le projet...) pour attester de la réussite ou de la déconvenue de la marque et pour vérifier la pertinence des arguments développés par notre répondant.

### **2.3. ANALYSE DES DONNEES**

Nous avons opté ici pour une analyse de contenu thématique. Sachant que les entretiens effectués ont été codés séparément par les deux auteurs, afin d'améliorer la « validité interne » de la recherche. La comparaison des deux analyses a permis de révéler une forte convergence. Lorsque des différences ont pu être identifiées, il s'agissait davantage de points omis par l'un ou l'autre des auteurs que de points de contradiction. Une telle approche a sans doute permis une plus grande exhaustivité dans le recensement des thèmes mentionnés par les répondants.

## **3. ANALYSE EMPIRIQUE**

### **3.1. LES DIFFICULTES DE LA VEILLE CONCURRENTIELLE**

Les acteurs de la filière vin sont attentifs à ce que font leurs concurrents (étude des rayons chez les distributeurs, dégustation de certains produits, consultation des médias, participation à des salons...). Pour autant, les répondants admettent généralement que le travail de veille concurrentielle effectué dans leur entreprise n'est pas assez développé : « *[On ne fait] pas vraiment [de travail de veille] [...]. [Chez nous], on ne fait pas une veille extraordinaire sur la dernière marque que va lancer Castel ou Grand Chais de France ou je sais pas qui... [...]. [Il n'y a pas de revue de presse systématique]. Non, non, pas du tout ! [On fait ça] à*

*l'ancienne [Rires] !* ». Autrement dit, la démarche de veille se fonde sur des observations aléatoires – au fil de l'eau – des différents produits existants, sans véritablement suivre une méthode systématique et structurée de recueil d'informations<sup>11</sup>. En particulier, l'absence de force de vente, dans la plupart des maisons de négoce, limite les remontées d'information du terrain : « *Combien de négoce à Bordeaux ont leur propre force de vente ? Y'en a peu ! On peut les compter sur les doigts d'une main ! [...]. Au-delà de vendre et d'être efficace sur le terrain, ça permet d'avoir le sourcing* ». En fait, le plus souvent, le travail de veille est effectué de façon très ponctuelle – au moment du lancement d'un nouveau produit, par exemple – par une personne dans l'entreprise (le responsable marketing ou communication, le dirigeant de l'entreprise...), qui l'effectue en plus de ses fonctions habituelles et n'a pas le temps d'effectuer un travail véritablement approfondi : « *On a une responsable de la communication qui va s'occuper de [la veille], mais on est abonnés à tellement peu de magazines de toute façon qu'on ne voit pas grand-chose passer [...]. Non, non, on n'a pas une veille très efficace sur ce que fait la concurrence !* ». Le reste du temps, les professionnels interrogés regardent ce que font leurs concurrents, peuvent éventuellement être interpellés par tel ou tel nouveau produit, mais n'en font pas, pour autant, une analyse approfondie : « *Moi, j'avais regardé Premium d'Yvon-Mau. Ils étaient sur une bouteille longue avec des sérigraphies, etc. Et ils ont changé leur habillage [...]. Ça m'avait un peu interpellée. Pourquoi justement ils changent ? Parce que c'était sympa ce qu'ils ont fait [...]. Je n'ai pas la réponse, mais au moins ça veut dire qu'ils ont dû voir quelque chose, qu'ils ont dû faire une étude. Ils ont dû se dire... Leur produit, peut-être qu'il était en perte de vitesse. Peut-être qu'il avait besoin d'être revu [...]. Yvon-Mau quand ils ont repris Premium, s'ils étaient peut-être partis sur un habillage un peu trop fun ils n'auraient pas eu les mêmes résultats. Je pense qu'ils ont dû faire les études nécessaires pour cibler vraiment leur habillage* ». En règle générale, les professionnels interrogés ne retiennent pas les noms des marques lancées par leurs concurrents et n'ont pas d'informations précises à ce sujet, à commencer par la performance commerciale de ces produits-là. En fait, les répondants sont surtout au courant des grandes tendances de leur secteur (en terme de conditionnement, de vinification, d'étiquette, de centilisation, de cible, d'utilisation nomade...), mais pas forcément de tel ou tel produit particulier, testé par la concurrence. Les personnes interrogées citent d'ailleurs plus volontiers des types d'innovation (le Tetra pack, le PET, les canettes en aluminium...) que des noms de produits ou d'entreprises concurrentes qu'ils seraient ensuite susceptibles de

---

<sup>11</sup> Par exemple, peu de négociants sont abonnés aux données de panels.

suivre dans le temps : « *Il n’y a pas quelque chose qui ait retenu plus que ça mon attention [...]. Ce sont plus des concepts globaux [qui m’ont marqué] ! J’aurais du mal même à mettre un nom sur [ces] concepts-là* ».

Même lorsque les répondants sont capables de citer spontanément des marques qu’ils jugent « innovantes » (Rosé Piscine, Wine Fragrance, Mister Packwine, Fruité Catalan, Oaky Toasty, la Toupie...) et qui ont suscité leur intérêt, ils ne sont pas, pour autant, en mesure de dire si ces produits ont eu – ou non – un bon accueil sur le plan commercial (ils n’ont pas – ou peu – de données chiffrées en leur possession). Cette absence de démarche formalisée pour suivre certaines nouveautés ayant, à un moment donné, attiré l’attention des professionnels s’explique notamment par la prolifération de produits nouveaux sur le marché : « *Il y a une concurrence monstrueuse ! [...]. Quand vous regardez les spiritueux, ça s’est quand même sacrément bien concentré ! Et il y a quand même quelques marques dominantes dans chaque catégorie. En whisky, vous allez me citer trois marques comme tout le monde. En vodka, vous allez me citer trois marques comme tout le monde [...]. Pour le vin, personne [ne va me citer la même marque] ! [...]. C’est quand même ça la [très] grande difficulté de notre métier* ». Voici, à ce titre, un tableau récapitulatif de la notoriété « assistée », auprès des douze professionnels interrogés, des cas stimuli utilisés dans le cadre de cette recherche :

Cas	e-motif	XF	Soif de Coeur	Trio de charme	Tandem
Notoriété (%)	64 %	50 %	36 %	25 %	18 %

Seul e-motif est connu par plus de la moitié des professionnels interrogés. Sachant qu’une seule personne affirme connaître tous les produits cités. De surcroît, les répondants ont généralement peu d’informations sur la performance commerciale des produits en question, même quand ils déclarent les connaître. Or, les cas ont justement été sélectionnés, parce qu’ils ont fait l’objet d’une certaine médiatisation dans la presse professionnelle à l’époque de leur lancement. Cela confirme que les acteurs sont « noyés » dans la masse de produits existants et ne ressortent que des cas emblématiques, type French Rabbit ou Yellow Tail<sup>12</sup>, par exemple. Les innovations plus « incrémentales » les interpellent beaucoup moins : *C’est difficile [de dire que j’ai été] interpellée [par XF de Calvet]. On voit tellement de choses. C’est notre métier le marketing. On voit tellement d’innovations. Ça m’interpelle moins que French Rabbit, par exemple. Très clairement !* ».

<sup>12</sup> A travers la marque French Rabbit, la société Boisset propose des cépages millésimés, Chardonnay, Pinot Noir ou Merlot, dans un Tetra pack (en format 1L, 500ml ou 250 ml). De son côté, Yellow Tail est un vin australien, lancé par Casella Wines.

## 3.2. UN APPRENTISSAGE PAR L'OBSERVATION DES SUCCES LIMITE

### 3.2.1. Une observation à l'échelle régionale, nationale et internationale

Même si la veille concurrentielle est limitée, les répondants sont toujours en mesure de citer un ou plusieurs cas de succès commerciaux, qu'il est possible de regrouper en trois catégories :

- Observation des marques des NPP. Les marques des NPP (Yellow Tail, Bin 65, Red Bicyclette, Casillero del Diablo, Gato negro...) sont évoquées dans la plupart des entretiens effectués. En effet, les acteurs du nouveau monde apparaissent comme des modèles de réussite de par leur approche marketing très intégrée, leur capacité à développer des marques fortes à l'international et leur façon de concevoir les vins : « *Vous avez des gens comme Lindemans, qui, rien que sur leur Sauvignon Blanc, Bin 65 en vendent 45 millions de bouteilles à travers le monde ! [...]. Quand vous allez dans tous les pays du monde où est Lindemans, notamment en Asie, vous avez des campagnes de promotion importantes. Vous avez de la pub dans la presse. Vous avez des communications croisées avec des stars de cinéma locales ou avec des sportifs ou avec des machins comme ça. Voilà, ça c'est du marketing, ça c'est du développement de marché ! [...]. Et ils fabriquent leurs vins en fonction [des attentes du consommateur]* ». Yellow Tail constitue, à ce titre, l'exemple le plus emblématique du succès des vins du nouveau monde que tout professionnel du vin a forcément à l'esprit. En effet, Yellow Tail est aujourd'hui la troisième marque aux Etats-Unis et sa cuvée Shiraz est le vin rouge le plus acheté sur ce même marché<sup>13</sup> : « *Une entreprise qui a innové et qui a fait un succès phénoménal, c'est quand même Yellow Tail ! [...]. [Premièrement], ils ont fait un nom de marque génial, parce qu'il y a un jeu de mot [...]. Deuxièmement, l'étiquette, elle était assez sympa et on ne pouvait pas la rater ! [...]. En plus, il y avait des codes couleurs extrêmement voyants (jaune, orange) et donc sur les rayons ça fonctionnait, et [il y avait] ce qu'on appelle des « color coding » c'est-à-dire des couleurs différentes par cépage [...]. Et puis, surtout, le positionnement prix était assez agressif. Et un très bon distributeur, un très bon importateur, un très bon réseau de distribution [...]. Ils ont des prix de revient monstrueusement bas. Donc ils ont dégagé [des moyens pour faire] de la pub [...]. Pour moi, si vous me demandez, qu'est-ce qu'il y a eu de frappant ces cinq dernières années, c'est celui-là ».*

---

<sup>13</sup> <http://lullyconseil.unblog.fr/tag/fusions-acquisitions/societes/casella-wines/> (16/10/2007)

- Observation des marques françaises mais non bordelaises. Tout d'abord, bien que constituant une catégorie à part, le cas des marques de Champagne apparaît comme « le » modèle de réussite nationale « *dont tout le monde rêve* ». Du point de vue des Bordelais, le succès de la région champenoise s'explique notamment par sa capacité à avoir su créer une offre claire, structurée autour d'un nombre de marques fortes relativement restreint, extrêmement bien valorisées et à l'identité clairement définie : « *Certaines appellations ont très bien su faire [des marques]... Je ne vais pas revenir sur l'exemple du Champagne, qui est l'exemple même de la valorisation du vin [...]. Les marques ont tiré tout le monde vers le haut* ». Par ailleurs, le cas du « Domaine de Tariquet », en vin de pays des côtes de Gascogne, est également cité, par plusieurs de nos répondants, comme un cas de succès incontestable. Ici, les interviewés semblent apprécier la capacité du metteur en marché à avoir su créer, en quelques années, un produit et une marque qui bénéficie aujourd'hui d'une excellente notoriété et d'une très bonne distribution : « *Moi, il y a un exemple : c'est Tariquet. Lui, je dis : "Oui !". Il a un truc qui est absolument phénoménal. Les vins, [ce ne sont] pas des grands vins, mais il a une notoriété absolument fantastique, et je ne sais pas comment il est arrivé, mais il est arrivé [...]. Il a construit un truc fantastique !* ».

- Observation des marques « leaders » du Bordelais. Enfin, au niveau régional, quelques marques « phares » sont également fréquemment citées, telles que Mouton Cadet de Rothschild, Malesan et Baron de Lestac de Castel ou encore, dans une moindre mesure, Dourthe n°1 de CVBG : « *Après, sur le marché français des vins de marques, [...] il y a des gens qui, pour moi, font des choses intéressantes et véritablement novatrices. Je parle principalement du groupe Castel. C'est eux, aujourd'hui, qui ont un véritable leadership là-dessus. C'est parce que, non seulement ils ont des bonnes idées, mais en plus ils savent les mettre en musique. Ils ont la force de frappe commerciale pour pouvoir les mettre en place* ».

En définitive, on constate qu'il y a bien une certaine connaissance de ce qui se fait et de ce qui marche, en termes de marques, tant à l'échelle régionale que nationale et internationale. Cependant, il est possible de noter que les exemples de succès cités sont généralement assez anciens. En outre, lorsqu'une marque plus récente telle que French Rabbit est évoquée, les répondants semblent avoir du mal à évaluer sa performance réelle : « *Je ne sais pas si ça marche le French Rabbit là... Ça marche ça ? [...]. [Ils] ont lancé, en grand, un truc propre, bien marché, [avec] une feuille alu dessus... [...]. Vous pouvez regarder si le French Rabbit existe toujours. C'est là qu'on voit si c'est bien [ou pas]* ».

Les informations recueillies sur Internet suggèrent plutôt une certaine réussite commerciale :

- La gamme de vins French Rabbit « *[a remporté] un grand succès en Amérique du Nord et en Europe* »

Source : <http://www.journaldunet.com/economie/reportage/tetra-pak/9.shtml> (2006)

- « *Leur succès fut instantané... En un an, 650.000 packs French Rabbit ont été vendus en Ontario. Puis aux Etats-Unis en février 2006 ; au total plus de 2 millions d'unités vendues. Le produit est aujourd'hui vendu* » au Canada, aux Etats-Unis, au Japon, en Irlande, en Estonie, en France, dans les pays scandinaves (Danemark et Norvège) et aux Pays Bas », *met-on en avant chez Boisset* ».

Source : <http://www.viti-net.fr/Outils/Fiches/FichesDetail.asp?id=40916> (2007)

Cette difficulté, pour une partie des répondants, à évaluer les performances d'une marque relativement récente (il s'agit d'une marque lancée il y a environ cinq ans, par opposition à des marques comme Malesan ou Mouton Cadet, qui existent depuis plusieurs dizaines d'année) est sûrement liée à la faiblesse des moyens accordés au travail de veille chez nos répondants (cf. *supra*). Cela limite forcément les possibilités d'apprentissage vicariant, puisqu'il semble plus facile de répliquer la « recette » d'un succès lorsqu'on le constate immédiatement que lorsqu'on en prend conscience dix ans plus tard et que l'environnement est devenu totalement différent : « *Malesan, il a eu des idées de génie : aller chercher les chevaux, le jumping avant que la loi Evin casse tout. Avoir un cheval champion du monde avec Eric Navet<sup>14</sup> [...]. A une époque où il n'y avait pas de marque – pratiquement pas – sur le marché de distribution française. Faire ce qu'il a fait lui, je dirais qu'aujourd'hui ça serait... Tout recommencer comme ça, c'est quasiment impossible !* ».

### **3.2.2. Logiques de benchmarking et comportements d'imitation**

A ce stade de notre réflexion, il est intéressant de noter que l'observation, suivant quelle se situe à l'échelle régionale ou au contraire à l'échelle nationale et internationale, n'aboutit pas aux mêmes types d'apprentissages. Ainsi, l'observation des concurrents à l'échelle régionale semble aboutir à un certain mimétisme qui tend vers l'immobilisme, tandis que l'observation des concurrents à l'échelle internationale – et dans une moindre mesure à l'échelle nationale – semble davantage correspondre à une volonté d'innover.

- Les grandes marques historiques de Bordeaux servent de « points de référence » aux professionnels interrogés, par rapport auxquels ils se positionnent en termes de packaging, de prix ou de volumes : « *[On a lancé une nouvelle] marque, en rouge, blanc et rosé. C'est du Bordeaux [...]. On a voulu faire un produit pour concurrencer – alors ça c'est officieux [Rires] ! – tous les vins de marques Dourthe n°1, Premiums, etc., tous ces vins là qui se font*

---

<sup>14</sup> En 1990, Eric Navet et son cheval Malesan Quito de Baussy sont sacrés Champion du Monde en individuel à Stockholm.

*maintenant, qui sont bien positionnés. On a voulu se mettre un petit peu à leur niveau et voir. Sur à peu près les mêmes bases tarifaires on va dire, en prix de vente consommateur. Ce n'est pas pour les concurrencer, mais c'est pour s'approcher un peu. On est [...] à ce niveau-là, dans le même type de positionnement* ». Cependant, ce comportement de mimétisme régional est surtout vecteur de classicisme, voire d'immobilisme. Il permet de satisfaire les attentes du consommateur pour une offre de Bordeaux « classique », mais ne permet pas de faire face aux enjeux de la filière (recruter de nouveaux consommateurs, positionner le vin sur d'autres moments de consommation, simplifier l'offre...).

Par exemple, en termes de design, le respect des codes visuels de la région d'appellation bordelaise permet certes de rassurer le consommateur, mais il entraîne aussi une forte uniformisation visuelle au niveau du rayon, qui ne permet pas au consommateur de se repérer facilement parmi les très nombreux Bordeaux qui lui sont proposés. En outre, à l'échelle de la marque, cela ne permet pas au metteur en marché de se différencier, en communiquant à travers le design de son packaging un positionnement différent.  
Source : Celhay et Passebois (2009).

- Les vins de marque des NPP semblent constituer la première source d'inspiration de nos répondants en matière d'innovation. Tout d'abord, on peut noter que le succès de ces opérateurs éveille chez nos répondants la nécessité d'agir<sup>15</sup> : « *Je pense qu'il ne faut pas se reposer sur nos lauriers. Nos concurrents étrangers nous l'ont bien montré [...]. Je pense qu'il faut innover. Il faut s'adapter aux goûts des consommateurs* ». Par ailleurs, les entretiens réalisés indiquent que l'influence de ces NPP se fait ressentir à plusieurs niveaux.

- Influence sur l'essor des vins de cépage en France : « *[Les vins du nouveau monde ont inspiré ce qui a été fait en France] sur les cépages [...]. On a copié ce que faisaient les vins du nouveau monde* ».  
- Influence sur le packaging : « *L'idée, ça a été de créer une marque sur la base de ce qui peut se faire au niveau du nouveau monde en termes de packaging et de destruction des codes légaux. Et d'aller sur quelque chose de très simplifié et surtout de reconnaissable, de mémorisable. Donc, là, l'idée c'est que l'étiquette est très colorée [...]. Il y a une couleur d'étiquette par type de vin. C'est hyper facile à identifier. Sur l'étiquette il y a un logo, un nom. Et [on marque] en dessous "élevé en fût de chêne" ou alors "rosé fruité", ou "cabernet sauvignon", donc c'est très simple* ».  
- Influence sur la vinification : « *Les Américains et autres "nouveaux mondes" nous bassinent avec le fruit [...]. Combien de fois j'ai entendu les Américains dire : "Ça manque de fruit !". "It lacks fruit !". "This wine is good / is fruit forward !"* ».  
- Influence sur l'approche marketing du metteur en marché : « *Moi, j'ai suivi les méthodes de travail chez Lindemans. Lindemans, ils ne lancent pas un produit "comme ça" sur un marché ! Ils vont d'abord sur le marché, ils vont voir ce qui se passe, ils achètent tous les échantillons de ce qui se vend. Mais pas qu'en vin ! Sur les boissons que boivent les gens. Et, comme ça, vous retrouvez l'attente du consommateur. Donc, vous avez des pays où l'on boit des boissons plus sucrées, des pays où on aime les boissons avec plus d'amertume, des pays où on aime des boissons avec plus d'acidité, etc. Et ils fabriquent leurs vins en*

<sup>15</sup> L'apprentissage marche toutefois dans les deux sens. En effet, les NPP ont beaucoup appris en terme vitivinicole et se sont également largement inspirés des reproches formulés aux vins de Bordeaux (trop traditionnels, modes de consommation trop rigides...) pour développer toutes leurs nouveautés, sachant qu'eux n'étaient pas freinés par les « codes ». En outre, ils développent de plus en plus des appellations, sur le modèle Bordelais.

*fonction de ça [...]. Et c'est un petit peu ce que j'ai essayé d'amener chez [nous], dans l'approche commerciale de l'entreprise. A mon humble niveau ».*

- Enfin, il est important de noter que l'on remarque aussi quelques comportements d'imitation, pouvant être vecteurs d'innovation, à l'échelle nationale. Ainsi, le Champagne peut constituer une source d'apprentissage non négligeable pour les négociants Bordelais. L'un de nos répondants fait, par exemple, allusion à Pop de Pommery comme produit ayant suscité un intérêt en interne : « *Moi, j'ai travaillé dans d'autres maisons avant. On a essayé de faire des quarts [c'est-à-dire des bouteilles de 250 ml] [...]. L'idée c'était de faire un quart, plutôt haut de gamme, comme l'ont fait les champenois avec "Pop", par exemple, dans des milieux plutôt jeunes, sur des produits plus nomades...* ». A ce titre, il faut noter que des initiatives récentes de lancement de formats nomades dans les vins « tranquilles », telles que la canette ou le Tetra pack de 25 cl avec paille existaient déjà pour différentes marques de champagne. Ainsi, par exemple, Froot ou Baby Piper de Piper-Heidsieck sont des marques de champagne à boire respectivement en canette ou en bouteille de 25 cl à la paille. Par ailleurs, il apparaît probable que la marque bordelaise Tandem de Cordier ait pu s'inspirer de concurrents tels que French Rabbit au niveau du conditionnement (Tetra pack) et/ou de Baby Piper pour le mode de consommation (paille<sup>16</sup>) : « *[Tandem], ce n'est pas plus innovant que [French Rabbit], le Tetra pack d'il y a trois ans, sauf qu'il est petit et qu'il a une paille [...]. Ce produit, c'est un petit lapin français [Rires] ! ».*

OVS – qui commercialise un Bordeaux sous sa marque Chamarré – constitue également un cas intéressant. En l'occurrence, six mois environ après qu'Yvon Mau s'est lancé dans le Poly-Ethylène-Téréphtalate (PET), à travers la marque Jolie Terre, Chamarré entreprenait une démarche similaire. Même si ces deux entreprises s'adressent à des marchés différents<sup>17</sup>, il y a des similitudes évidentes dans le travail réalisé par ces deux sociétés (conditionnement en plastique, design des bouteilles similaire, illusion d'une bouteille en verre, bouteilles de 75 cl, capsules à vis, vins de cépage, campagnes de communication axées sur la démarche environnementale...).

• Communiqué de presse d'Yvon Mau (28/07/2008) :  
« *Pour respecter au mieux la nature et l'environnement, Yvon Mau s'est doté d'un équipement spécifique pour conditionner cette gamme en Poly-éthylène-téréphtalate. Issu de la famille des plastiques, le PET est*

<sup>16</sup> La paille sensorielle de Cordier présente toutefois la particularité d'avoir été spécialement conçue pour le vin, avec la présence de quatre jets diffusants, qui permettent d'avoir en bouche les mêmes sensations qu'au verre

<sup>17</sup> Yvon Mau cherche à s'implanter sur le marché canadien depuis septembre 2008, alors que Chamarré s'attaque, de son côté, au marché français depuis mars 2009 (dans le cadre d'un partenariat avec Monoprix).

une matière 100% recyclable qui permet de réduire de façon considérable l'empreinte carbone (-17%) et le transport (-50%) grâce à sa légèreté ».

[www.ymau.com/BMtelechargement.asp?chemin=/upload&fichier=CP\\_Jolie\\_Terre\\_240708\\_FR.pdf](http://www.ymau.com/BMtelechargement.asp?chemin=/upload&fichier=CP_Jolie_Terre_240708_FR.pdf)

• Communiqué de presse de Chamarré (10/02/2009) :

« Issu de la famille des plastiques, le PET est une matière 100% recyclable et ne pèse que 54 grammes vide, 85% plus légère qu'une bouteille en verre. Il est donc aussi possible de transporter plus de vins par chargement ce qui représentent des économies non négligeables de carburants (50%) sans compter la réduction considérable de l'émission de Carbone (-17%) – Un plus environnemental de taille ! ».

<http://www.communique-de-presse-gratuit.com/produits-et-services-alimentaires/chamarre-ose-le-pet/>

En outre, il est probable que Chamarré se soit inspirée de la marque Fruité Catalan pour la définition de son packaging, ainsi que pour la mise au point de son modèle économique (les deux marques s'appuient sur un groupement de coopératives devant permettre de produire de grands volumes). Cependant, en matière de packaging comme en matière de « *business model* », il est possible d'avancer que l'influence principale de Chamarré et de Fruité Catalan venaient des NPP. Ainsi, au moment du lancement de leurs marques respectives les vignerons catalans, comme OVS, revendiquaient leur volonté de développer une marque forte, en s'inspirant des « bonnes pratiques » du nouveau monde.

Le papillon est à la mode sur les étiquettes de vin, en vue notamment de séduire une clientèle féminine. En effet, on le retrouve sur un grand nombre de bouteilles, à commencer par Fruité Catalan et Chamarré. D'ailleurs, les vignerons catalans n'ont pas du tout apprécié que Chamarré reprenne l'emblème de leur marque : « *Chamarré s'est adonné à un véritable pillage intellectuel. Je pense que leur choix est véritablement symptomatique d'une profession qui n'a pas conscience de la valeur d'un signe et qui méprise la valeur de l'image [...]. Personne, aujourd'hui, ne s'autoriserait à utiliser un crocodile comme marque de tee-shirt. Pourquoi le monde du vin le fait-il ? Chamarré ne pouvait pas ignorer le Fruité catalan* », note ainsi le créateur de la marque Fruité Catalan. Chamarré rétorque que son nom est celui d'un papillon et qu'il existe d'autres vins qui utilisent le papillon, pour certains antérieurs à la création du Fruité Catalan<sup>18</sup>. De surcroît, ce choix semble s'inscrire dans la continuité du célèbre kangourou de Yellow Tail, qui a ensuite donné lieu à une inflation d'animaux sur les étiquettes (Fat Bastard, Arrogant Frog, Little Penguin...) : « *L'étiquette [de Yellow Tail] [...] était assez sympa et on ne pouvait pas la rater ! Après il y a eu tous les animaux de la terre qui ont été créés, mais c'est quand même les premiers qui ont mis un kangourou [...]. [Ça a inspiré] plein [d'autres produits] ! Des animaux sur des étiquettes, il y en a eu 45 derrière !* ».

### 3.2.3. Limites à l'apprentissage indirect par le succès

Si les exemples que nous avons recensés ci-dessus suggèrent qu'il peut y avoir une forme d'apprentissage vicariant par l'observation des succès des concurrents, les entretiens réalisés mettent néanmoins au jour toute une série de limites pouvant être regroupées en deux catégories :

- Limites correspondant à des différences réelles entre les organisations et leur environnement. Les répondants notent qu'il est difficile de dupliquer les modèles de réussite

<sup>18</sup> [http://www.pleinchamp.com/article/detail.aspx?id=24568&page=1&local=false&pub\\_id=278&menu\\_id=6](http://www.pleinchamp.com/article/detail.aspx?id=24568&page=1&local=false&pub_id=278&menu_id=6)  
(06/09/2006)

des marques étrangères, en raison de différences importantes – en termes de moyens financiers et humains – entre les metteurs en marché bordelais et ceux du nouveau monde, notamment pour tout ce qui touche à l’accompagnement des produits lancés : « *[Les vins du nouveau monde n’ont] pas pu m’inspirer plus que ça, puisque c’est quand même des structures organisationnelles énormes. Là, pour le coup, c’est vraiment l’industrie et donc je ne pouvais pas répercuter leurs stratégies sur mon entreprise : ce n’est pas possible !* ». A un degré moindre, certains professionnels évoquent aussi des différences de ressources entre les metteurs en marché de la région bordelaise. Il est vrai qu’il existe un fossé important – en termes d’effectifs, par exemple – entre les deux leaders de la région bordelaise (Castel et Rothschild) et les autres opérateurs : « *Baron de Lestac, c’est un vrai succès commercial ! [...]. Mais parce qu’il y a des moyens commerciaux qui sont mis en face [par Castel]* ».

Nos répondants soulignent ensuite que les viticulteurs bordelais sont soumis à une législation plus sévère que leurs homologues chiliens, australiens ou américains sur la façon de concevoir les vins et ne peuvent donc prétendre atteindre les mêmes coûts de production : « *C’est impossible [de rivaliser avec les vins du nouveau monde] ! [...]. En prix, on n’arrivera jamais à des coûts de production des vins australiens [...]. Vous avez des coûts de revient ou des prix de revient qui sont divisés par deux. Et avec des qualités qui sont meilleures ! Qui plaisent... Parce que le problème, c’est que si à Bordeaux vous voulez faire un produit qui plaise, ça veut dire un peu rond, un truc sexy, plutôt évidemment à dominante de Merlot, avec des tanins bien ronds, bien souples, ça ne coûte pas 50 centimes d’euros : ça coûte 2 euros ! Par contre, en Australie, ça coûte 50 centimes. Ou au Chili, ou en Argentine* ».

Enfin, nos répondants avancent qu’ils sont prisonniers de certains « codes ». L’appellation « Bordeaux » serait ainsi associée, dans l’imaginaire des consommateurs français et étrangers, à une image de tradition et de classicisme. Dès lors, selon nos répondants, il serait difficile de lancer de nouveaux produits, sous peine de se heurter à un rejet du consommateur. Il paraît donc délicat, dans ces conditions, de dupliquer les innovations développées par des opérateurs non bordelais. De leur côté, les pays du nouveau monde, mais également certaines régions de production françaises comme le Languedoc, seraient beaucoup moins contraints – de par leur histoire plus courte ou du fait d’une notoriété moindre – par une image préexistante : « *On n’a même pas pu tester le produit [qu’on souhaitait lancer], parce que les distributeurs nous ont dit : "Non, on n’attend pas ça d’un Bordeaux !". Donc, souvent, en fait, Bordeaux est*

*cantonné dans l'image qu'on lui donne, qu'on veut bien lui donner [...]. On nous accuse de ne pas être innovants. Mais, d'un autre côté, on ne nous permet pas d'être innovants ! ».*

- Limites correspondant à l'attitude des répondants vis-à-vis de l'apprentissage vicariant. Tout d'abord, les entretiens effectués semblent indiquer que les entreprises peuvent avoir une certaine réticence à imiter, parce qu'il est important pour elles d'être – ou simplement d'apparaître – comme des *first movers* : « *[L'innovation] ne passera pas par le pack pur, à mon avis [...]. [Si c'était le cas], on ne serait que suiveurs, puisque ça a déjà été fait chez les autres ! On ne peut pas être suiveurs : il faut qu'on trouve quelque chose [pour être] pionniers* ». Ainsi, nos répondants semblent considérer que les stratégies « *me too* » présentent de nombreuses limites, telles que le fait de devoir vendre moins cher ou le risque de ne pas pouvoir être référencé : « *On n'attend pas spécialement de voir [ce que va faire Chamarré avec le PET]. Parce que si vous arrivez après la bataille, et bien le risque c'est qu'il n'y ait plus de place pour vous* ». Par ailleurs, les entretiens réalisés suggèrent que les pratiques de benchmarking sont perçues comme « honteuses » : « *[Pour concevoir mon packaging], je n'ai pas copié ! Non, je ne suis pas un copieur, moi, dans ma tête [...]. Quand je vois une belle chose, des fois, je l'enregistre. Ou alors je l'ai vu vraiment inconsciemment<sup>19</sup> [...]. Je ne pense pas [avoir été inspiré par quoi que ce soit]. [...]. Je pense que j'étais avant...* ». En somme, les répondants ont généralement tendance à se défendre d'avoir imité une marque, un produit ou encore un packaging existants. Par exemple, ils n'assument pas toujours la filiation entre le produit que leur entreprise vient de lancer et un produit passé, lancé par un concurrent. « *Dans ce segment-là il n'y avait rien ! On apporte une réponse – nous semble-t-il – sur un marché où il n'y avait rien en offre* », note, par exemple, l'un de nos interlocuteurs pour évoquer le lancement, par sa société, d'une marque conditionnée dans un packaging permettant une consommation nomade. Or, l'affirmation selon laquelle il n'y a rien d'équivalent sur le marché peut sembler abusive, puisqu'un certain nombre de concepts similaires ont déjà été lancés, notamment par des opérateurs bordelais.

Par ailleurs, pour certains répondants, le succès d'une marque est le fait d'une « alchimie » mystérieuse et d'un facteur chance – impossible à maîtriser – qui fait que ce qui a fonctionné une fois ne saurait être dupliqué. Ainsi, l'un d'entre eux évoque différents cas de succès, mais énumère immédiatement toute une série de raisons – plus ou moins réelles – qui font que la

---

<sup>19</sup> En réponse à une question sur la ressemblance du packaging avec celui d'une marque de *smoothie*.

réussite est considérée comme impossible à répliquer. Par exemple, le succès de la marque Malesan serait lié à un contexte concurrentiel et légal différent, mais surtout à la personnalité et à la ténacité hors norme de Bernard Magrez. De même, le succès de la marque Mouton Cadet correspondrait à un fabuleux « *coup marketing* » – rendu possible grâce à la caution Rothschild et à « *l'intelligence du Baron* » – qu'on ne pourrait pas reproduire aujourd'hui, car « *on ne peut pas faire deux fois le même coup* ». Cette attitude pose problème, car l'interviewé centre toute son attention sur ce qui est spécifique à ces cas, ce qui l'empêche d'envisager ce qu'il pourrait en tirer – de beaucoup plus générique – pour son entreprise.

### **3.3. UN APPRENTISSAGE PAR L'OBSERVATION DES ECHECS QUASI-INEXISTANT OU BIAISE**

Après avoir montré que l'apprentissage vicariant par l'observation des succès est limité, nous nous attachons désormais à mettre en évidence que l'apprentissage inter-organisationnel est, quant à lui, quasiment inexistant ou biaisé.

#### **3.3.1. Pas ou peu de cas d'échecs cités spontanément**

Les répondants ont généralement beaucoup de mal à citer spontanément des cas d'échecs. Souvent l'interviewé évoque des concepts (étiquettes colorées, design originaux...) ou des formats (cannettes, PET, bouteille aluminium...) qui ne fonctionnent pas, mais n'est pas capable de citer la marque ou le négociant qui en est à l'origine et reste évasif : « *J'ai vu des produits d'été, il y a un an. En début d'été, vous entriez dans les magasins, ça avait l'air super sympa, hyper coloré. Ça avait l'air plutôt frais. Et puis vous arriviez à la fin de l'été, vous aviez toujours les mêmes produits et vous sentiez que ça n'avait pas bougé d'un poil ! Ça n'avait pas rencontré son public [...]. Mais alors de là à ressortir des noms pfff... [...]. Fatalement, je n'ai pas noté les échecs, dans le sens où, déjà, le produit en lui-même ne m'a pas marqué. Il y en a eu, ça c'est sûr [...]. Mais là, ça ne me revient pas particulièrement* ». En fait, quand on leur parle d'échecs, les personnes interrogées se contentent généralement d'un discours très général – et souvent très critique – sur les produits lancés par la concurrence. Par exemple, l'un des répondants avance des arguments habituels sur le danger lié au fait de « *casser les codes* », sans illustrer ses propos par des exemples concrets : « *Sur l'appellation de Bordeaux, les gens ont envie d'avoir quelque chose de traditionnel : une étiquette traditionnelle, un château... Et j'ai l'impression qu'en terme d'innovation, on part complètement à côté. On veut se moderniser, ce qui est très bien, mais finalement est-ce que c'est vraiment ce que les gens recherchent ? Pas forcément [...]. On peut faire évoluer, on peut se moderniser, mais tout en restant dans les codes. Et je pense que [la différence entre]*

*les produits qui marchent et [ceux] qui ne marchent pas, [c'est le fait de respecter] ces codes-là ».*

Notons toutefois qu'une professionnelle interrogée cite spontanément e-motif, comme cas emblématique d'échec commercial : « *[Pour] e-motif, ils ont investi lourdement [...]. Ça leur a coûté super cher, et puis ça n'a pas du tout pris* ». Une autre professionnelle mentionne, quant à elle, le cas de la marque Soupçon de fruits en Cabernet d'Anjou. Enfin, Chamarré est également cité par un autre interlocuteur : « *Chamarré, c'étaient les premiers – il y a un an ou un an et demi – à se promettre des millions de cols, et puis résultat, on n'arrive à rien ! [...]. Ils n'en vendent pas non plus à l'export [...]. Je sais qu'il n'y a que des gens brillants qui se sont occupés de ça. Mais, enfin, force est de constater que les résultats ne sont pas très brillants !* ». Pourtant, d'après des documents internes, Chamarré aurait atteint 800.000 cols au premier trimestre 2009 et prévoyait 4 millions de cols sur l'année 2009. Ainsi, il est difficile, à ce jour, de savoir si la marque Chamarré connaît – ou non – une certaine réussite sur le plan commercial.

### **3.3.2. Difficulté à diagnostiquer l'échec**

Pour les répondants qui souhaiteraient s'intéresser aux échecs de leurs concurrents, l'accès aux informations leur permettant de détecter ces déconvenues semble délicat. Plusieurs freins peuvent être identifiés. Déjà, les entreprises ne souhaitent pas trop communiquer sur leurs expériences malheureuses<sup>20</sup>, si bien que ces dernières ne sont pas faciles à repérer : « *Malheureusement, on ne le sait pas souvent [quand nos concurrents ont des échecs]. Ils ne sont pas francs : on les appelle, on va discuter avec eux et ils vous disent tous que ça marche bien. Ça me fait rire !* ». En outre, la presse professionnelle est une des principales sources d'informations des répondants. Or, on constate qu'il y a une très faible couverture médiatique des échecs. En effet, la presse spécialisée sur le vin préfère généralement passer sous silence les lancements de produits ratés, afin de ne pas se mettre à dos les annonceurs. Elle se contente généralement de présenter – à grands renforts de superlatifs – les nouveaux produits, lorsqu'ils présentent un caractère innovant, mais revient rarement sur les déboires rencontrés par telle ou telle marque : « *[Quand la presse] présente e-motif ou qui vous voulez, bon, ben*

---

<sup>20</sup> Sur ce point, Cusin (2006) note que les entreprises ont souvent la volonté d'ébruiter le moins possible un échec commercial, par crainte vraisemblablement de la réaction des concurrents et/ou des consommateurs. Le développement d'un tel « culte du silence » face à ce type de déconvenues complique donc l'apprentissage vicariant. En effet, l'échec n'est pas *a priori* quelque chose de positif en terme d'image dans une société où tout revers est perçu comme quelque chose d'infamant et où domine le culte de la performance.

*c'est une photo : "Voilà, la société présente son truc, ce qui va révolutionner le marché". Point barre. Et puis on ne parle pas de l'échec, par contre ! [...]. [A moins que] vous ne me démontriez le contraire, je n'ai pas vu d'articles, en disant : "E-motif, s'est planté !". Il vaut mieux conserver les annonceurs quand même ! Plutôt que de dire : "Chez la boîte du genou, c'est des Tartempions !" [Rires] ». Dès lors, bien souvent, les professionnels perdent de vue les marques qui ont attiré leur attention lors de leur lancement, et ce d'autant plus – nous l'avons vu – qu'ils ne se structurent pas, en interne, pour organiser un suivi systématique des produits qui les auraient intéressés : « Il y avait un truc que je trouvais intéressant – je ne sais pas où ils en sont, ça fait longtemps que je n'ai pas eu de nouvelles – c'est Mister Packwine. C'était du vin en bouteille alu avec un logo style pac-man. D'où le Pack-wine. C'était pas mal, les vins [...] étaient plutôt bons. Je ne sais pas trop ce que ça a donné, je n'en ai pas beaucoup vu, donc je ne sais pas s'ils ont réussi à percer ». Ainsi, les personnes interrogées ont rarement des informations très précises sur la performance commerciale des produits concurrents et se raccrochent à des « signaux faibles ». En particulier, même si les négociants n'ont pas accès aux chiffres des ventes de leurs concurrents, ils voient ce qui marche ou pas en rayon, notamment chez les distributeurs : « Il y a eu pas mal de choses intéressantes de faites au niveau des bag in box, des choses très modernes que je trouve sympa. Mais ce ne sont pas des choses que j'ai vues longtemps en rayon, donc je me doute que ça n'a peut-être pas fonctionné [...]. [Pour avoir une idée des résultats des produits des concurrents], on va dans les rayons [...]. [En tous cas, moi], je m'en rends compte comme ça [...]. [Si le produit] est bien positionné, s'il est bien implanté, je pense que c'est un indice [du succès ou de l'échec]. [C'est] "un" indice. Ce n'est pas "le" critère, mais c'est un indice ».*

### **3.3.3. Méconnaissance des cas d'échec**

En admettant qu'ils aient pu identifier un échec, les répondants notent qu'il est tout aussi difficile d'accéder à de l'information en vue d'une analyse approfondie. En effet, les frontières sont assez « étanches » entre les entreprises du secteur, malgré leur proximité géographique. On se rend compte notamment que les responsables des produits ayant échoué sont réticents à en parler. De manière générale, différents répondants notent que les metteurs en marché refusent de communiquer entre eux, dès lors que l'information est susceptible de présenter un caractère confidentiel : « *C'est vrai qu'on est super bornés à [Bordeaux]... Ça a été un peu le combat de [l'ancien] président des négoce d'essayer de changer un peu les trucs et [de faire en sorte qu'on] travaille ensemble. Pas les 500 négociants, mais il y a des gens avec qui il y a des affinités et d'essayer d'échanger des idées ou de monter [quelque*

*chose pour] faire circuler plus l'info... Mais c'est presque impossible – même avec des gens qu'on connaît très bien – dès que ça touche au business [...]. Tout le monde se défile, c'est comme ça !* ». Dès lors, on ne sera pas surpris de constater que les répondants n'ont pas de connaissances approfondies sur les cas stimuli évoqués lors de l'entretien. D'ailleurs, les professionnels interrogés étaient souvent dans une posture interrogative. Ils demandaient des renseignements complémentaires sur les produits présentés, notamment sur leur performance commerciale : « *C'est fini [Soif de Cœur] ? [...]. Combien ils en vendaient ?* ». Dans certains cas, on constate même un changement d'analyse de l'interviewé, en fonction d'un élément d'information nouveau introduit durant l'entretien (rationalisation *a posteriori*). Ainsi, les professionnels manifestent parfois un doute sur la pertinence d'un produit présenté, demandent ensuite s'il marche et, une fois qu'on leur parle d'échec, avancent que ce résultat leur paraît logique : « *Ils ont fait un packaging moderne [pour e-motif], avec un vin sans doute moderne derrière pour des jeunes consommateurs. Donc l'idée est là, le concept est là. Maintenant, je ne sais pas ce que ça a donné derrière [Nous l'informons que le produit n'a pas marché]. Ça n'a pas marché ? Voilà. Par rapport à tout ce qu'on s'est dit, ça ne m'étonne pas...* ».

### **3.3.4. L'analyse des échecs : un intérêt limité pour les répondants**

De nombreux répondants ne voient pas l'intérêt qu'il peut y avoir à s'intéresser aux échecs des concurrents : « *Le truc qui ne marche pas, [on s'en fiche un peu] !* ». Pour ces répondants, l'absence de réussite commerciale signifie tout simplement qu'il faut laisser tomber les idées qui sont à l'origine de ces innovations-là. Ils ne cherchent donc pas à savoir quelles sont les causes précises de ces revers et occultent le fait que ces lancements ratés étaient des réponses – certes inadaptées – à des enjeux importants de la filière vin (« recruter » des jeunes adultes, construire des marques fortes, faire face à la baisse générationnelle de la demande, s'adapter aux nouveaux modes de consommation, se positionner sur de nouveaux instants de consommation...). Autrement dit, l'interviewé n'étudie pas dans quelle mesure il pourrait lui-même répondre aux enjeux de la filière vin à Bordeaux, en se servant de l'expérience malheureuse de son concurrent. En fait, en cas d'échec, les concurrents semblent en déduire qu'il vaut mieux éviter d'innover et rester – ou revenir – sur ce que l'entreprise sait faire (une offre traditionnelle de vins de marque type Malesan ou de petits châteaux) : « *Je crois que segmenter le marché par un espèce de truc socioculturel ou [par] âge c'est voué à l'échec. Et quoi faire pour ne pas refaire les mêmes erreurs ? A mon avis, c'est de ne pas le tenter ! [...]. On a l'impression qu'on est revenus à un très gros classicisme [...]. Il y a eu, à mon avis, un*

*espèce de retournement [...]. Donc ça a tué un peu cette idée de tout le temps rechercher de nouvelles idées, des innovations [...]. On a plutôt essayé de revenir vers les grands crus ». Ce type d'attitude semble dangereuse, puisque les enjeux qui étaient ceux de la filière vin à l'époque du rapport Berthomeau demeurent irrésolus en 2009. En particulier, on peut craindre que les négociants bordelais laissent peu à peu le marché de masse aux opérateurs étrangers pour se centrer sur les grands crus, qui ne représentent pourtant qu'un très faible pourcentage de la production de la filière bordelaise.*

### **3.3.5. Des biais cognitifs, conduisant à des erreurs d'interprétation**

Les rares fois où les répondants identifient un échec et en développent une analyse, cette dernière est souvent biaisée. En effet, les professionnels interrogés ont généralement quelques « idées forces » – qu'ils développent durant tout l'entretien – à propos de leur activité. Dès lors, ils ont tendance à déformer – probablement de façon inconsciente – les faits relatifs à certains cas d'échecs, de façon à se conforter dans leurs convictions profondes par rapport à leur métier. Ainsi, par exemple, l'un d'entre eux explique que les résultats – selon lui – décevants de Chamarré (cf. *supra*) s'expliqueraient par le fait que la stratégie de cette marque aurait été basée uniquement sur la volonté de casser les codes du vin français en termes de design, n'aurait bénéficié d'aucun accompagnement promotionnel sur les points de vente, n'aurait pas été soutenue par une force de vente propre et n'aurait fait l'objet d'aucune étude de marché et réflexion stratégique préalable : « *Si vous prenez tous les produits qui sont, soi-disant, sortis pour casser les codes, ça part d'un bon sentiment à la base, mais ça part de gens qui font fi d'études de marché, et qui partent du principe qu'en mettant une paire de tongs sur une étiquette ou une étiquette rose, on va en vendre 600 millions ! Ou en mettant un papillon, pour ne pas citer Chamarré et autres bêtises qui ont pu être lancées sur le marché [...]. Tout ce que vous avez pu voir ou constater dans les linéaires, les étiquettes à la mors moi le nœud, grosso modo, c'est les trucs qui ne marchent pas ! [...]. Faire une étiquette, n'importe quel con avec un designer, il vous en pond une ! [...]. Ce n'est pas ça le commerce ! Le commerce, c'est d'avoir une réflexion – éventuellement stylistique ou artistique – mais, encore une fois, de se fier à des éléments ou à des données de marchés, et après avoir les moyens – c'est là où ça pêche pour beaucoup de gens ! – de les mettre en marché. C'est-à-dire d'avoir une force de vente qui va passer en magasin, qui va s'assurer de la présence de votre produit, qui va s'assurer d'être au bon prix, qui va s'assurer d'être au bon niveau, au bon facing, etc. Si vous n'avez pas la force de vente, ce n'est même pas la peine de lancer un produit ! Si vous n'avez pas le soutien commercial qui va avec, vous êtes*

condamné à vivoter ». Or, il est possible de lire dans la presse que le design rupturiste de la marque a été changé – depuis plus de deux ans déjà – pour le marché français, pour revenir vers un design plus traditionnel.

*« Du côté de Chamarré, le packaging a également été revu. “On s’est aperçu qu’on ne pouvait convaincre avec un seul packaging, admet Vincent d’Indy, directeur commercial. L’Amérique du Nord apprécie les habillages modernes, les Français, les Asiatiques sont plus traditionnels”. OVS a donc retravaillé son packaging vers plus de “statut”, de “réassurance” et de cohérence de gamme : étiquettes blanches et non plus verticales et noires, médaille “vinifié et élevé dans la tradition” et même caractères gothiques pour le Côtes du Rhône ».*

Source : <http://www.viti-net.fr/Outils/Fiches/FichesDetail.asp?idRub=24&id=42964> (03/10/2007)

Contrairement à ce qu’affirme notre répondant, la stratégie marketing n’est donc absolument plus basée sur le caractère rupturiste du design de la bouteille. En outre, le fait que les responsables de la marque aient été en mesure d’adapter le design en fonction des marchés laisse penser que Chamarré est suivi d’un point de vue marketing. Enfin, la marque a réussi à mobiliser un budget de cinq millions d’euros pour son lancement et a travaillé de concert avec une agence de relation presse, une agence de design et une agence de publicité. Ainsi, contrairement à ce qu’avance notre interlocuteur, Chamarré a bien bénéficié d’une réflexion marketing préalable (appuyée sur des études de marchés) et d’un soutien en termes de communication pour sa mise en marché.

*« Pour contrer la concurrence étrangère, le groupe OVS utilise à son tour les grands moyens marketing en lançant une nouvelle marque [...]. La marque Chamarré [a été] créée à partir d’une kyrielle d’études et de tests consommateurs [...]. Le groupe a également recruté un vinificateur chargé d’élaborer douze vins rouges, blancs et rosés adaptés au goût du grand public : frais, légers, fruités et faciles à boire. Certains, plus riches en sucre, ont été spécialement conçus pour le marché américain. Enfin, OVS a fait appel à un homme de marketing, Pierre Courbon, ancien salarié de L’Oréal et d’Hennessy [...]. [Le groupe est également] épaulé par le cabinet de conseil en création de marques The Brandcity et par l’agence de design Blackburn’s [...]. L’offre se veut simple et claire, avec trois gammes allant de 4 à 7 euros [...]. Pierre Courbon, qui recherche actuellement une agence de publicité, dispose d’un budget de communication non négligeable, soit 5 millions d’euros pour 2006. L’agence Clémentine Communication s’occupe de ses relations presse et publiques ».*

Source : <http://www.strategies.fr/> (13/04/2006)

En somme, l’analyse de notre répondant, en mai 2009, ne tient pas compte d’informations datant de 2006 et 2007, et sert principalement son idée force, selon laquelle le soutien promotionnel et commercial est indispensable dans une organisation comme la sienne. Et pourtant, vu que Chamarré a affiché comme objectif de répondre à des enjeux toujours d’actualité (à commencer par la simplification de l’offre), on comprend aisément qu’une analyse approfondie des difficultés que la marque a pu rencontrer pourrait être riche en enseignements pour notre interlocuteur. Or, on constate que les échecs ne sont pas vraiment générateurs d’idées nouvelles pour les professionnels des entreprises concurrentes, mais qu’ils

servent plutôt à confirmer leurs hypothèses fondamentales. D'ailleurs, les cas stimuli discutés ne changent pas leurs points de vue : ils sont systématiquement « détournés » pour étayer leurs propos et renforcer leurs certitudes : *« Moi, il y a longtemps que j'en ai tiré plein de conséquences de certaines stratégies que j'ai vues. C'est ce que je disais tout à l'heure : quand il n'y a pas de réseau de distribution derrière, une bonne idée ça ne suffit pas ! Mais, ça, c'est valable pour toutes les industries. Il faut une force de vente derrière. Il faut l'assumer jusqu'au bout. Une bonne idée, ça peut être la meilleure du monde, s'il n'y a pas la stratégie et les moyens derrière, ça ne donnera jamais rien ! Et là, malheureusement, [Trio de Charme], j'ai l'impression que ça a été un peu ça : l'idée est super, mais s'il n'y a pas de moyens, si personne les suit, ça ne passe pas ».*

#### **4. DISCUSSION**

Il convient désormais de confronter nos résultats empiriques à la littérature existante, afin de voir dans quelle mesure notre étude permet de confirmer ou, au contraire, d'infirmer certains travaux existants.

Notons déjà que nous avons eu affaire, tout au long de nos entretiens, à des passionnés du vin, qui aiment goûter les produits existants et sont curieux des nouveautés lancées par les concurrents : *« Si on aime le vin, on regarde toujours tout ce qui se passe autour du vin. Parce qu'on aime bien en boire aussi. Donc on est avant tout consommateur et donc fatalement [on regarde ce que font nos concurrents] ».* Cela leur permet notamment de repérer les évolutions qui sont dans « l'ère du temps » et de compenser l'absence d'une veille concurrentielle structurée. A l'arrivée, conformément à l'argument défendu par Kim et Miner (2000), les répondants ont une assez bonne connaissance générale de ce qui se passe à l'intérieur de leur « population ». Pour autant, les professionnels du vin sont « noyés » dans une masse d'informations – que l'on songe notamment au nombre extrêmement élevé de références de produits concurrents, disponibles dans les hypermarchés – et ont du mal à évoquer spontanément tel ou tel succès/échec commercial rencontré récemment par leurs rivaux. En particulier, contrairement à ce qu'avancent certains auteurs (Chuang et Baum, 2003 ; Kim et Miner, 2007), les échecs ne sont pas très médiatisés et sont, par conséquent, très peu visibles pour les observateurs du secteur. De plus, comme le suggèrent Miner et al. (1996), il est très difficile de collecter les informations permettant d'avoir une connaissance précise des entreprises concernées par tel ou tel échec. Notamment parce que les organisations ont souvent la volonté d'ébruiter le moins possible un échec commercial pour ne pas écorner

leur réputation (Cusin, 2006) et « sauver la face » auprès de leurs concurrents (Feldman et March, 1981). Tout cela se traduit, en pratique, par le fait que les répondants ayant été capables de nous citer spontanément des cas d'échecs de nouveaux produits sont extrêmement rares.

Par ailleurs, à contre-courant des propos avancés par Kim et Miner (2000), il n'est pas certain qu'il y ait de nombreux flux d'informations « intra-population » dans l'industrie du vin, favorisant l'apprentissage vicariant. Au contraire, les metteurs en marché ont plutôt tendance à dissimuler les informations à partir du moment où celles-ci présentent un caractère confidentiel (ce qui est le cas notamment, lorsqu'il s'agit d'évoquer le lancement de nouveaux produits). Qui plus est, la veille stratégique n'est pas suffisamment structurée dans les entreprises étudiées pour que ces dernières aient une connaissance approfondie de toutes les nouveautés testées par leurs concurrents. De surcroît, quand les professionnels interrogés sont en mesure de citer des exemples d'innovations récentes ayant attiré leur attention, ils évoquent très souvent des cas issus du nouveau monde. Autrement dit, de façon contradictoire par rapport aux résultats établis par Greve et Taylor (2000), la présente recherche remet en question l'idée selon laquelle il y aurait d'autant plus d'apprentissage vicariant que l'entreprise observée est proche géographiquement.

Même si l'apprentissage vicariant est, d'une façon générale, assez limité dans la filière vin, notre travail permet néanmoins de confirmer que les entreprises sont plus enclines à observer les succès que les échecs de leurs concurrents. Ainsi, pour les négociants bordelais, les résultats positifs de leurs concurrents semblent avoir plus de valeur que leurs déboires. Le succès permet effectivement aux observateurs d'apprendre que s'ils reproduisent ce qui a été fait par d'autres, il y a de fortes chances que cela leur réussisse. Par contre, les individus n'apprennent pas ce qu'ils doivent faire pour être performants en cas d'échec de leurs rivaux : ils apprennent seulement ce qu'ils ne doivent pas faire (Miner et al., 1996 ; Miner, 2000, 2007). Plus encore, les réactions de nos répondants face aux cas stimuli nous permettent d'établir que les négociants ont souvent un certain « dédain » à l'égard des tentatives ratées par leurs rivaux. Ils ne se servent pas de ces expériences-là pour tirer des leçons transposables dans leurs propres activités, mais trouvent plutôt là une occasion d'exprimer les convictions profondes qui sont les leurs (au risque éventuellement que l'interprétation proposée ne « colle » pas à la réalité du cas étudié). Ce « biais cognitif » donne ainsi du crédit aux travaux

mettant en évidence que l'apprentissage vicariant par l'échec peut être incorrect (Miner et al., 1996).

En outre, les professionnels interrogés semblent rejeter « en bloc » les innovations ratées de leurs concurrents, sans s'interroger sur les enjeux de la filière vin auxquels les produits tentaient de répondre à l'origine et sur la manière dont ils pourraient se servir de ces expériences-là pour mieux répondre à ces défis-là. En fait, les négociants déduisent de ces tentatives malheureuses qu'ils ne doivent pas s'éloigner d'un certain « classicisme » et doivent impérativement rester dans les « *codes bordelais* ». Cela se traduit finalement par un certain « immobilisme ». L'observation des succès des concurrents n'incite pas davantage les opérateurs au « renouveau stratégique » (Volberda, 2005). Certes, à l'échelle internationale, les maisons de négoce regardent, avec beaucoup d'intérêt, les vins du nouveau monde (vins de cépage, packaging, vinification, marketing de la demande...), mais ne cherchent pas vraiment à répliquer ces modèles de réussite-là, faute de moyens financiers suffisant. Par ailleurs, à l'échelle régionale, les maisons de négoce se copient entre elles, notamment en terme de packaging ou de prix. En particulier, elles s'alignent sur les marques phares de Bordeaux, relativement anciennes, telles que Malesan, Baron de Lestac ou encore Dourthe n°1, qui font office de « standards » pour les metteurs en marché de la région. En définitive, faire un constat d'inaction comme conséquence de l'apprentissage vicariant vient contredire la littérature sur le sujet. En effet, pour Greve et Taylor (2000), le fait de voir les autres organisations adopter une innovation est censé provoquer des discussions en interne sur la nécessité d'un changement.

## **5. IMPLICATIONS MANAGERIALES**

Au terme de notre réflexion, nous souhaiterions faire ressortir deux points, qui nous paraissent importants sur le plan managérial :

- Tout d'abord, nous nous sommes rendus compte que le travail de veille effectué par les opérateurs bordelais est très empirique. En conséquence, seules les innovations les plus « saillantes » – notamment sur le plan médiatique – attirent l'attention de nos interlocuteurs (Yellow Tail, French Rabbit...). Dans ces conditions, il nous paraît primordial de mieux structurer le travail d'observation de l'environnement, afin de le rendre beaucoup plus systématique. En particulier, comme le suggéraient déjà Laye et Couderc (2006), les négociants pourraient envisager de réallouer une partie de leurs ressources humaines, en

mettant un peu moins l'accent sur les fonctions de production et d'administration et davantage sur les fonctions de commercialisation. Plus précisément, la création d'un poste spécifique, entièrement dédié aux questions de veille et d'innovation, nous paraît souhaitable, compte tenu des nombreux enjeux de la filière vin. Nous avons effectivement constaté que l'absence de force de vente propre chez un grand nombre de négociants limite fortement la possibilité de faire remonter de l'information du terrain. En fait, le plus souvent, le travail de veille est effectué, de façon émergente, au fil de l'eau. Les professionnels ne vont pas chercher l'information, mais ils la recueillent au hasard de leurs rencontres et de leurs déplacements. De façon très ponctuelle, une veille plus délibérée est parfois réalisée – au moment notamment du lancement d'un nouveau produit – par une personne dans l'entreprise (le responsable marketing ou communication, le dirigeant de l'entreprise...), qui l'effectue en plus de ses fonctions habituelles et qui n'a pas le temps d'effectuer un travail véritablement approfondi. Un « Responsable veille et innovation » à temps plein aurait ainsi vocation à identifier les enjeux du secteur, à recenser les nombreuses pistes d'innovation permettant de répondre à ces enjeux (conditionnement, volumétrie, apparence visuelle du packaging, contenu informationnel du packaging, vins désalcoolisés, vinifications spécifiques dans une logique de segmentation, vins bio, vins de cépage...) et à repérer puis analyser les tentatives déjà réalisées par d'autres (tant les succès que les échecs), afin d'en tirer des enseignements. Cela permettrait notamment d'élargir le travail de veille concurrentielle à des innovations plus « marginales », car on se rend compte qu'il y a beaucoup d'initiatives innovantes, qui ne sont pas connues – ou connues de façon assez sommaire – par nos répondants. Or, on peut supposer que l'apprentissage consécutif à l'observation d'une expérience tentée par d'autres n'est pas nécessairement proportionnel à l'importance du projet en question. Créer un poste dédié à la veille et l'innovation produit permettrait également de suivre les innovations jugées les plus prometteuses (à travers un tableau de bord, par exemple), pour s'étalonner en permanence avec les concurrents les plus dynamiques. En effet, nous avons constaté que nos répondants perdent souvent de vue les nouveaux produits qui ont pu attirer leur attention lors de leur lancement, et détiennent par conséquent peu d'informations à ce sujet. Il s'agirait, par exemple, d'interroger régulièrement les partenaires amont et aval (imprimeurs, distributeurs, cavistes, restaurateurs...), qui constituent une source d'information précieuse, afin d'effectuer un véritable travail d'investigation permettant d'évaluer correctement les performances des produits concurrents suivis. Les pistes d'innovation à creuser pour l'entreprise observatrice seraient ainsi plus facilement identifiées.

- Par ailleurs, nous avons souligné que l'apprentissage vicariant est rendu particulièrement compliqué par les difficultés d'accéder à l'information (notamment quand il s'agit de connaître la performance commerciale d'un produit concurrent). Dès lors, même si cela peut paraître contre-nature pour des entreprises plutôt habituées à protéger leurs informations, on pourrait également conseiller aux négociants de s'inscrire dans une logique de « troc », afin de favoriser un étalonnage mutuel de leurs innovations entre les deux entreprises concernées. En effet, on sait que le benchmarking fonctionne d'autant plus facilement qu'il se fonde sur une logique d'échanges réciproques d'informations et que les deux entreprises ont intérêt à collaborer. Cela permettrait ainsi d'aller au-delà des données secondaires, accessibles à tous dans la presse et/ou sur Internet (ex. : récupérer des informations sur les volumes de vente, afin d'identifier plus rapidement les voies les plus prometteuse en matière d'innovation<sup>21</sup>). Bien sûr, le périmètre des informations transmises dans le cadre du partenariat pourrait être défini contractuellement, afin d'éviter tout risque d'opportunisme. Par ailleurs, il semble souhaitable, pour un opérateur bordelais, de se rapprocher plutôt des NPP<sup>22</sup>. En effet, la concurrence est certainement moins « frontale » qu'avec les autres négociants bordelais (en tous cas à l'échelle nationale, où l'on trouve peu de vin provenant du nouveau monde), ce qui facilite *a priori* la collaboration. C'est aussi le meilleur moyen de récupérer des informations sur les marques étrangères, très peu vendues en France, mais qui ont des parts de marché importantes à l'étranger (en Amérique du Nord ou en Asie, par exemple). Tout ceci suppose évidemment, en amont, que les acteurs de la filière vin cessent de considérer l'observation et l'imitation de leurs concurrents comme une démarche « honteuse ».

## **BIBLIOGRAPHIE**

**Baum J.A.C. et Ingram P., 1998, "Survival-Enhancing Learning in the Manhattan Hotel Industry, 1898-1980", *Management Science*, Vol. 44, N°7, pp.996-1016.**

---

<sup>21</sup> Un répondant note que les données de panels ne permettent pas de connaître les performances des différentes marques, car la plupart d'entre elles sont sous-développées en termes de distribution : « *Aujourd'hui, c'est difficile d'avoir les panels des distributeurs sur les marques des vins, puisque les taux de pénétration sont tellement faibles qu'on a du mal à descendre à la marque. Ça serait ridicule* ».

<sup>22</sup> L'un des professionnels interrogés dans le cadre de cette étude évoquait notamment l'existence d'envois réguliers d'œnologues de son entreprise en Australie, afin d'observer leurs méthodes de production. Il s'agirait désormais d'envisager des échanges favorisant le benchmarking de leurs techniques de commercialisation. Sachant qu'une solution encore plus radicale serait évidemment de débaucher des spécialistes étrangers du marketing, dans une démarche inverse de ce que les pays du nouveau monde ont pu faire lorsqu'ils ont recruté des œnologues français.

- Berthomeau J.**, 2001, "Comment mieux positionner les vins français sur les marchés d'exportation ?", *Rapport remis à Jean GLAVANY, ministre de l'agriculture et de la pêche, par Jacques BERTHOMEAU, contrôleur général des offices*, le 31 juillet 2001.
- Cartier M. et Forgues B.**, 2006, "Intérêt de la simulation pour les sciences de gestion", *Revue française de gestion*, Vol.6, N°165, pp. 125-137.
- Celhay F. et Passebois J.**, 2009, "Design de l'étiquette de vin, faut il oser la rupture ? Etude du rôle modérateur du risque perçu", *8th International Marketing Trends Congress, ESCP EAP*, 16 et 17 janvier 2009, Paris.
- Chuang Y.-T. et Baum J.A.C.**, 2003, "It's All in the Name: Failure-Induced Learning by Multiunit Chains", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, N°1, pp. 33-59.
- Cusin J.**, 2006, "L'apprentissage par l'échec commercial", Thèse de doctorat de l'Université Paris - Dauphine.
- Cyert R.M. et March J.G.**, 1963, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewoods Cliff, Prentice-Hall.
- Denrell J.**, 2003, "Vicarious Learning, Undersampling of Failure, and the Myths of Management", *Organization Science*, Vol. 14, N°3, pp. 227-243.
- Di Maggio P.J. et Powell W.W.**, 1983, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, Vol. 48, N°2, pp. 147-160.
- Feldman M.S. et March J.G.**, 1981, "Information in Organizations as Signal and Symbol", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, N°2, pp. 171-186.
- Greve H.R. et Taylor A.**, 2000, "Innovations as Catalysts for Organizational Change: Shifts in Organizational Cognition and Search", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, N°1, pp. 54-80.
- Haunschild P. R. et Miner A. S.**, 1997, "Modes of Interorganizational Imitation: The Effects of Outcome Saliency and Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, pp. 472-500.
- Haveman H.A.**, 1993, "Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry into New Markets", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, N° 4, pp. 593-627.
- Kim H.E. et Pennings J.**, 2009, "Innovation and Strategic Renewal in Mature Markets: A Study of the Tennis Racket Industry", *Organization Science*, Vol. 20, N°2, pp. 368-383
- Kim J.-Y. et Miner A.S.**, 2007, "Vicarious Learning from the Failures and Near-Failures of Others: Evidence from the US Commercial Banking Industry", *Academy of Management Journal*, Vol. 30, N°2, pp. 687-714.

- Kim J.-Y. et Miner A.S.**, 2000, "Crash Test Without Dummies: A Longitudinal Study of Interorganizational Learning from Failure Experience in the US Commercial Banking Industry", *Academy of Management Proceedings*, OMT:G1.
- Laye N. et Couderc J.P.**, 2006, "Déterminants des performances des entreprises 'aval' de la filière vin en France", enquête réalisée par l'UMR Moïsa Agro Montpellier en partenariat avec VINIFHLOR, la CCVF et EGVF.
- Lieberman M.B. et Montgomery D.B.**, 1988, "First-mover advantages", *Strategic Management Journal*, Vol.9, N°1, pp. 41-58.
- March J.G.**, 1981, "Decisions in organizations and theories of choice" in A.H. Van de Ven et W.F. Joyce (éds.) *Perspectives on Organization Design and Behavior*, New York: Wiley, pp. 205-244.
- March J.G. et Olsen J.P.**, 1976, "Organizational Learning and the Ambiguity of the Past" in J.G. March et J.P. Olsen (éds.) *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Norway: Universit tforlaget.
- Mezias S.J. et Lant T.K.**, 1994, "Mimetic learning and the evolution of organizational populations" in J.A.C. Baum et J.V. Singh (éds.) *The Evolutionary Dynamics of Organizations*. New York: Oxford Universit, pp. 179-1998.
- Miner A.S. et Haunschild P.R.**, 1995, "Population Level Learning", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 17, pp. 115-166.
- Miner A.S., Kim J.-Y., Holzinger I.W. et Haunschild P.**, 1996, "Fruits of Failure: Organizational Failure and Population Level Learning", *Academy of Management Proceedings* '96, pp. 239-243.
- Rosenkopf L. et Abrahamson E.**, 1999, "Modeling Reputational and Informational Influences in Threshold Models of Bandwagon Innovation Diffusion", *Computational & Mathematical Organization Theory*, Vol. 5, N° 4, pp. 361-384.
- Sitkin S.B.**, 1992, "Learning through Failure: the Strategy of Small Losses" in B.M. Staw et L.L. Cummings (éds.) *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, Greenwich, Conn.: JAI Press, 14, 231-266.
- Srinivasan R., Haunschild P. et Grewal R.**, 2007, "Vicarious Learning in New Product Introductions in the Early Years of a Converging Market", *Management Science*, Vol. 53, N°1, pp. 16-28.
- Volberda H.W.**, 2005, "Piloter le renouveau stratégique : mobilisation du changement au sein des grandes entreprises diversifiées", *Gestion 2000*, N°5, pp. 29-57.

## ANNEXE N°1 : GUIDE D'ENTRETIEN

Phrase d'entame : « *Nous effectuons un travail de recherche sur les innovations de produits dans le monde du vin. Plus précisément, nous cherchons à savoir si les entreprises de ce secteur connaissent les nouveaux produits lancés par leurs concurrents et, le cas échéant, si cela leur permet d'apprendre des choses nouvelles sur le marché ou sur les clients, par exemple. Pourriez-vous, à ce titre, nous présenter brièvement votre entreprise et quelques un de vos produits les plus récents ?* ».

↳ Questions de relance : Parmi ces sorties, est-ce qu'il y a des produits que vous qualifieriez d'innovants ? En quoi sont-ils innovants ?

### PHASE N°1 : QUESTIONS GENERALES

---

- Selon vous, est-ce que cela a du sens d'innover dans le secteur du vin ?
- ↳ Si OUI : Même si cela a du sens, dans certains cas, cela ne marche pas. A votre avis pourquoi ?
- ↳ Si NON : Pourquoi les nouveaux produits marchent-ils si mal à votre avis ?
- Comment peut-on innover dans ce secteur ?
- Est-ce que vous regardez ce que font vos concurrents en matière d'innovation ?
- Comment collectez-vous des informations sur les nouveaux produits lancés par vos concurrents ?
- ↳ Questions de relance éventuelles : Vous effectuez régulièrement une revue de presse sur le sujet ? Vous participez à des colloques ? Vous faites partie d'une association ? Vous constatez la sortie des nouveaux produits chez les revendeurs ? Etc.
- Est-ce qu'il y a des cas de nouveaux produits qui ont attiré votre attention, et si oui pourquoi ?
- Est-ce qu'il y a des échecs/succès de nouveaux produits – relativement récents – qui auraient attiré votre attention, et si oui pourquoi ?
- Quelles leçons avez-vous tiré de ces échecs/succès ?
- Votre propre entreprise a-t-elle changé d'approche / de comportement suite à ces échecs/succès ?

### PHASE N°2 : QUESTIONS CENTREES SUR DES EXEMPLES CONCRETS<sup>23</sup>

---

- Connaissez-vous les cas e-motif, XF, Trio de Charme, Soif de cœur et Tandem ?
- Pourriez-vous nous présenter brièvement ces différents produits, en nous expliquant surtout quels étaient, selon vous, les objectifs / les enjeux de ces produits-là ?
- Selon vous, a-t-on affaire à des échecs/succès, et si oui pourquoi ?
- Qu'avez-vous appris de ces expériences-là ?
- Est-ce que vous en avez tiré des applications concrètes pour votre propre activité ?
- Maintenant qu'on a fait un tour d'horizon rapide de quelques cas d'échecs/de succès de nouveaux produits, est-ce que ça vous fait penser à d'autres cas dont vous auriez entendu parler ?

### PHASE N°3 : QUESTIONS SUITE A LA LECTURE DES MINI-CAS

---

- ↳ Soumettre les 5 cas à l'interviewé.
- Comment réagissez-vous à la lecture de ce cas ?
- Quelles leçons tirez-vous de ce cas ?
- Est-ce que vous voyez des implications possibles pour votre propre activité ?

---

<sup>23</sup> A ce stade de l'entretien, l'interviewé ne sait pas que des cas lui seront remis ultérieurement, afin de l'inciter à dire spontanément ce qu'il sait – ou croit savoir – sur ce sujet-là. De son côté, l'interviewer ne répond pas aux éventuelles questions de son interlocuteur.

## ANNEXE N°2 : LE CAS « E-MOTIF »



« Pour dynamiser un marché en berne, la filière viticole adopte les méthodes marketing de la grande consommation et vise les jeunes consommateurs. À l'exemple des bordeaux. Le vin français se serait-il enfin décidé à passer à l'offensive ? [...]. Un collectif de jeunes vigneron vient de créer e-motif, première marque de vins pour jeunes adultes cassant les codes traditionnels du vin. Le concept ? Un vin fait par des jeunes pour des jeunes ! Des vins sélectionnés à l'aveugle par un jury composé de jeunes vigneron et de jeunes consommateurs [...]. « La filière viticole est enfin prête à entendre que le vin n'échappe pas aux règles du marketing », constate Galatée Faivre, qui a accompagné la création d'e-motif. « Paradoxalement, il n'y a qu'en France que ce n'est pas tendance de boire un verre de vin à l'apéritif », ajoute-t-elle. La marque se veut un guide des émotions du bordeaux. La gamme e-motif s'achète en ligne (environ 6 euros la bouteille) et sera bientôt disponible dans l'un des principaux réseaux de distribution spécialisée en France. Les étiquettes « Minimaliste, manga et chic » sont en ligne avec le positionnement jeune et urbain de la marque. Elles renvoient au site très design conçu par l'agence Wcube. On y trouve une « play list » pour chaque couleur, un guide de dégustation, des conseils culinaires, etc. ».

Adapté de : "Marketing : Le bordeaux sort son plan B", *Stratégies*, N°1374, 16 juin 2005.