

Création de valeur par la coopération entre TPE : le cas d'un terroir viti-vinicole

Albert-Cromarias, Anne

ESC Clermont Business School, CleRMA

anne.albert@esc-clermont.fr

Asselineau, Alexandre

CEREN EA7477, Burgundy School of Business, Université Bourgogne Franche-Comté

alexandre.asselineau@bsb-education.com

Blanchard, Grégory

ESC Clermont Business School, CleRMA

gregory.blanchard@esc-clermont.fr

Résumé :

Le concept de coopération fait l'objet d'une littérature dense depuis quelques années, mais des recherches doivent encore permettre de mieux comprendre les contours et les mécanismes de ce qui peut être considéré comme une nouvelle approche théorique.

Nous nous intéressons dans cette communication au cas de très petites entreprises (TPE) du secteur viti-vinicole qui, bien que concurrentes sur un même terroir, collaborent dans le cadre du cahier des charges d'une Appellation d'Origine Contrôlée. Plus précisément, nous nous efforçons d'identifier les différents éléments sur lesquels une stratégie de coopération peut s'appuyer pour assurer une création de valeur, individuelle et collective. Nous cherchons ainsi à la fois à apporter une contribution théorique à la littérature sur la coopération, en abordant des aspects encore peu étudiés, et à la pratique, en essayant de mieux comprendre le fonctionnement d'exploitations viti-vinicoles engagées dans une logique coopérative au travers de l'AOC.

Notre démarche qualitative est de type compréhensive. Notre étude, consacrée à l'AOC Côtes d'Auvergne, a mobilisé, sur trois phases successives, le recueil et l'analyse de données primaires et secondaires, une période d'observation participante, puis une série de 22 entretiens menés auprès des différents acteurs impliqués dans le projet. L'analyse de ce travail de collecte et de traitement de données nous permet d'identifier « 9 nuances » de création-destruction de

valeur (création de valeur collective, création de valeur individuelle, destruction de valeur), que nous comparons avec les résultats de recherches antérieures. Si nous retrouvons quelques occurrences déjà bien documentées par ailleurs, certains constats en revanche diffèrent assez sensiblement (dynamique d'innovation notamment), ou ne nous semblent pas avoir été traités jusqu'à présent sur le plan théorique (solidarité/entraide entre concurrents, accueil réservé aux nouveaux entrants) : si cela s'explique sans doute partiellement par la nature même du cas, cela n'en appelle selon nous pas moins de s'intéresser à ces particularités.

Mots-clés : Coopétition, TPE, Création de valeur, Appellation d'Origine Contrôlée

Création de valeur par la coopétition entre TPE : le cas d'un terroir viti-vinicole

INTRODUCTION

La coopétition fait l'objet d'une abondante littérature depuis une vingtaine d'années et peut dorénavant être considérée comme une théorie à part entière (Fernandez *et al.*, 2018 ; Gnyawali & Ryan-Charleton, 2018). Par une stratégie impliquant des relations simultanées de concurrence et de coopération entre organisations (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016), ces dernières vont s'attacher à créer et capturer de la valeur mutuellement profitable (Gnyawali & Ryan-Charleton, 2018). Initialement étudiée dans le cadre de relations dyadiques entre grandes firmes, elle l'est dorénavant dans divers contextes de tailles et de statuts d'organisation, de secteurs d'activité. Cependant, la littérature reste encore peu fournie sur les entreprises de très petite taille (TPE), qui constituent pourtant l'immense majorité des entreprises en activité.

En s'appuyant sur les travaux traitant d'une part, des résultats observés de la coopétition dans les petites et moyennes entreprises (Näsholm, *et al.*, 2018) et, d'autre part, de la notion de création de valeur développée par la coopétition (Gnyawali & Ryan-Charleton, 2018), cette recherche s'intéresse à une stratégie de coopétition entre TPE, dans le contexte spécifique d'un terroir viticole, et dans le cadre d'une Appellation d'Origine Contrôlée (AOC).

Le secteur du vin semble particulièrement propice pour étudier la coopétition (Crick, 2018), ainsi que l'ont déjà investigué plusieurs auteurs (Cusin, Loubaresse & Charreire-Petit, 2013 ; Granata, Lasch, Le Roy & Dana, 2018). Nous nous intéressons plus spécifiquement à l'appellation française "Côtes-d'Auvergne", labellisée AOC depuis 2010. Cette appellation se caractérise par une superficie restreinte, des petites exploitations familiales, l'existence d'une cave coopérative relativement importante... mais aussi par une image de marque médiocre héritée d'un passé (récent) où le vin était produit sans prétention ni ambition à destination quasi-exclusive des consommateurs locaux.

Notre article est composé de quatre parties. Dans la première, nous proposons une revue de littérature synthétisant les grands principes de la coopétition, telle que cette théorie les pose aujourd'hui, en insistant plus spécifiquement sur la question de la création de valeur. La seconde partie est consacrée au contexte empirique de la recherche, avec une présentation du terrain investigué et la méthodologie utilisée. La partie trois présente les résultats, structurés autour

des différentes natures de création de valeur identifiée, que nous discutons dans la dernière partie.

1 REVUE DE LITTERATURE

1.1 COOPETITION ET CREATION DE VALEUR

Au-delà d'une situation observable *ex post*, la coopétition s'avère être une stratégie construite par les acteurs concernés, afin d'atteindre des objectifs spécifiques (Czakon, Klimas & Mariani, 2020), notamment en termes de création de valeur (Gnyawali & Ryan-Charleton, 2018). La littérature s'est penchée sur plusieurs dimensions essentielles de la coopétition : ses antécédents, les mécanismes de sa mise en œuvre, ses résultats – attendus et atteints –, mais aussi la nature des relations entre coopétiteurs et les tensions inter- et intra-organisationnelles ainsi générées (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016 ; Dorn, Schweiger & Albers, 2016).

Ici, nous nous intéressons plus spécifiquement aux résultats induits par la coopétition, qui se traduisent par une création de valeur puis son appropriation, plus ou moins fortes selon les acteurs considérés (Padula & Dagnino, 2007 ; Ritala & Tidström, 2014). L'idée originelle de la coopétition est en effet de créer des bénéfices additionnels, en faisant « grossir le gâteau » (Nalebuff & Brandenburger 1997). Dans cette logique, Gnyawali et Ryan-Charleton (2018) proposent une définition de la création de valeur qui met l'accent sur la nature des bénéfices qu'en retirent les acteurs, mais, comme le précisent les auteurs, les résultats obtenus peuvent largement différer. Ils en identifient ainsi trois types principaux :

- La création de valeur commune, qui profite à toutes les parties impliquées dans la relation coopétitive : « *the total pie generated by all partners from their mutual efforts* » (p.2523) ;
- La création de valeur individuelle, qui profite à l'un des acteurs seulement ;
- La destruction de valeur : « *a net loss whereby costs from the relationship outweigh benefits* » (p.2523).

Dans ces conditions, notre recherche vise une première contribution, en réponse à l'appel de Gnyawali et Ryan-Charleton (2018), qui consiste à approfondir les connaissances des mécanismes de la coopétition, en prenant en compte à la fois la question de la simultanéité des relations entre acteurs, et leur intention de créer de la valeur.

1.2 COOPETITION ET TPE

Depuis de nombreuses années, la littérature sur la coopétition s'est considérablement élargie et elle traite aujourd'hui de tous types d'organisations (Chiambaretto & Dumez, 2016). Si initialement, les chercheurs se sont d'abord intéressés aux grandes firmes, les PME (Bengtsson & Johansson, 2014 ; Bouncken, Fredrich & Kraus, 2020) et même les micro-entreprises sont dorénavant étudiées (Granata *et al.*, 2018), notamment sous l'angle des résultats de la coopétition et de la création de valeur qui en découle (*cf.* Tableau 1).

Tableau 1. Résultats de la coopétition dans les TPE (valeur créée), par ordre chronologique des publications identifiées

Résultats observés	Auteurs
Accéder à des nouvelles ressources, et de nouveaux marchés	BarNir & Smith, 2002
Réduire les incertitudes, augmenter la performance financière	Levy <i>et al.</i> , 2003 Robert <i>et al.</i> , 2009
Développer de nouveaux produits	Quintana-García & Benavides-Velasco, 2004
Survivre dans un milieu hautement concurrentiel	Lin & Zhang, 2005
Diminuer les risques <i>via</i> des économies d'échelles et un développement de produits innovants plus rapide	Morris <i>et al.</i> , 2007
Bénéficier d'un développement technologique plus rapide	Gnyawali & Park, 2009
Développer l'internationalisation	Vanyushyn <i>et al.</i> , 2009 Kock <i>et al.</i> , 2010
Développer la confiance	Akdoğan & Cingöz, 2012
Perte de confiance et tensions	Cusin <i>et al.</i> , 2013 Tidström, 2014
Se diversifier	Petzold & Carpenter, 2015
S'allier avec une grande firme pour sécuriser ses positions sur le marché	Bengtsson & Johansson, 2014 Lechner <i>et al.</i> , 2016
Renforcer l'innovation, le volume des ventes, la pénétration de nouveaux marchés	Kraus <i>et al.</i> , 2019

Source : auteurs. Adapté de Granata *et al.* (2018) et Näsholm *et al.* (2018)

La coopétition apparaît d'autant plus importante pour les petites et moyennes entreprises que ces dernières sont souvent confrontées à une rareté des ressources (Gnyawali & Park, 2009 ; Granata *et al.*, 2016), expliquant ainsi un intérêt académique grandissant pour ces entreprises

(Näsholm, *et al.*, 2018), même si les plus petites d'entre elles – les TPE – restent encore peu étudiées. Cette recherche a donc pour second objectif d'apporter une contribution au champ des TPE dans la théorie de la coopétition.

1.3 DANS L'AGRO-ALIMENTAIRE : SYAL, TERROIR ET AOC

Dans certains secteurs d'activité comme l'agro-alimentaire, les TPE sont très ancrées sur leur territoire qui constitue parfois une caractéristique forte de l'activité, appelée « terroir ». Notion très présente dans le domaine agro-alimentaire en France et en Europe, le terroir peut être défini comme « un espace géographique délimité, dans lequel une communauté humaine construit au cours de son histoire un savoir collectif de production, fondé sur un système d'interactions complexes entre un milieu physique et biologique, et un ensemble de facteurs humains. Les méthodes de production, dans leur singularité, confèrent alors typicité et réputation au produit issu de cet espace géographique » (source : INAO).

Sur le plan académique, la littérature s'est intéressée aux SYAL (Systèmes Agro-alimentaires Localisés), en se basant sur les travaux d'Astley et Fombrun (1983) sur les stratégies collectives. Les SYAL proposent une analyse croisée entre une approche par filière et une approche par le territoire. Ils tentent d'élaborer un cadre théorique spécifique pour comprendre l'organisation et le fonctionnement d'un ensemble d'activités économiques (production, transformation, restauration...) liées à des productions locales et leur mise en valeur sous forme de produits agro-alimentaires spécifiques, connus par leur terroir, voire leur identification à un espace géographique bien spécifique, labellisée par une AOC (Appellation d'Origine Contrôlée), AOP (Appellation d'Origine Protégée) ou IGP (Indication Géographique Protégée) (Sanz Cañada & Muchnik, 2011). Cette littérature a ainsi montré l'importance de l'ancrage territorial des SYAL, qui constituent des formes originales de coopération, sans ignorer la dimension de concurrence entre les acteurs (Fourcade, 2008). En effet, dans un SYAL, le territoire n'est pas seulement un de support de production, il est un générateur de ressources brutes à transformer, qu'il faudra en conséquence préserver (Requier-Desjardins, 2010).

L'AOC, principal signe de reconnaissance de qualité des produits agricoles en France, constitue une marque collective. Les producteurs qui souhaitent l'utiliser doivent remplir les conditions d'un cahier des charges généralement très détaillé et exigeant, mais également s'affilier, via une cotisation, à l'organisme de gestion qui gère la marque commune. Les entreprises adhérentes fabriquent donc un produit identique, dans les mêmes conditions, et sont par

conséquent à la fois en situation de collaboration au sein de l'organisme de gestion, et de compétition pour la vente de leurs produits. La littérature analyse les AOC comme des biens communs imparfaits ou « biens clubs » (Torre, 2002 ; Calvet, 2005), puisqu'elles ont *de facto* des conditions d'accès, et donc d'exclusion (localisation, qualité). Une AOC peut donc être définie donc un réseau d'entreprises, potentiellement concurrentes, qui collaborent, au sein d'une marque commune, sur un terroir, mettent ainsi en œuvre une stratégie collective de territoire (Asselineau & Cromarias, 2010).

1.4 QUESTION DE RECHERCHE

En nous appuyant sur les travaux traitant d'une part, des résultats observés de la coopétition dans les petites et moyennes entreprises (*cf.* Tableau 1) et, d'autre part, de la notion de création de valeur développée par la coopétition (Gnyawali & Ryan-Charleton, 2018), nous proposons de nous intéresser à des TPE dans un contexte spécifique d'AOC. Il s'agit donc, plus spécifiquement, d'identifier les différentes valeurs créées par des TPE en situation simultanée de concurrence et de coopération sur un même terroir.

En effet, si la littérature antérieure sur les SYAL ou les AOC a déjà investigué le lien que les TPE agro-alimentaires entretiennent avec leur terroir, elle ne s'est pas penché sur la question de la nature de la valeur créée pour ces TPE qui sont en situation de coopétition, caractérisée à la fois par la simultanéité de relations compétitives et coopératives, mais aussi la recherche de création de valeur.

Par cette recherche, nous visons à apporter des contributions théoriques et empiriques :

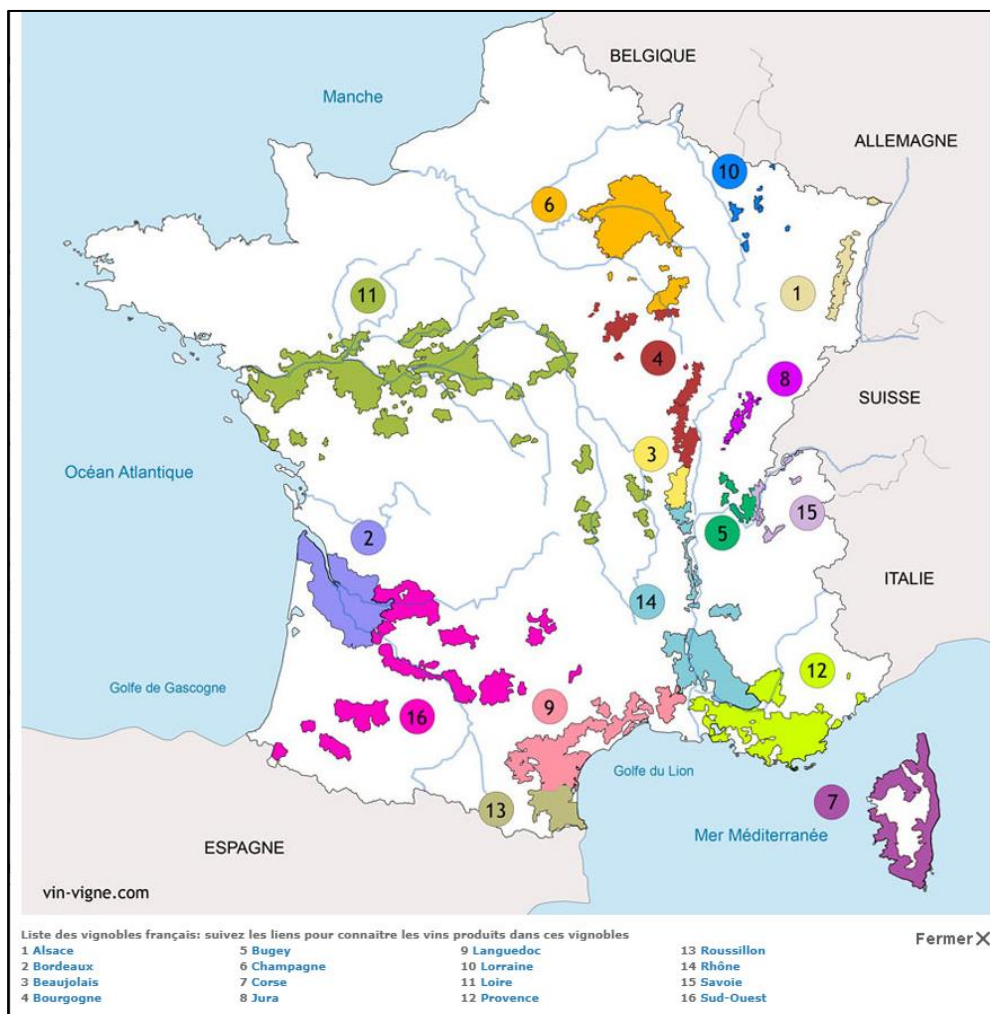
- Contribuer à la littérature sur la coopétition sous l'angle de création de valeur et des spécificités des TPE ;
- Sur un plan empirique, apporter une meilleure compréhension au fonctionnement des TPE coopératives structurées en réseau, ici sous la forme d'une AOC.

2 ETUDE EMPIRIQUE

2.1 LE CAS DE L'AOC COTES D'AUVERGNE

Le vin représente l'un des plus gros postes d'exportation en France, deuxième pays producteur de vin au monde en 2018. Bien que troisième exportateur mondial en volume vendu, la France se classe première en valeur d'exportation, ce qui signifie que la valorisation des vins français à l'étranger est forte. Leur réputation, tant sur le territoire national qu'à l'étranger, n'est plus à faire. Pourtant, parmi les 11 vignobles génériques français, tous ne se valent pas (cf. Figure 1), certains jouissant d'une notoriété mondiale, abritant des appellations prestigieuses (Bourgogne, Bordeaux, Champagne, etc.), alors que d'autres sont beaucoup plus confidentiels.

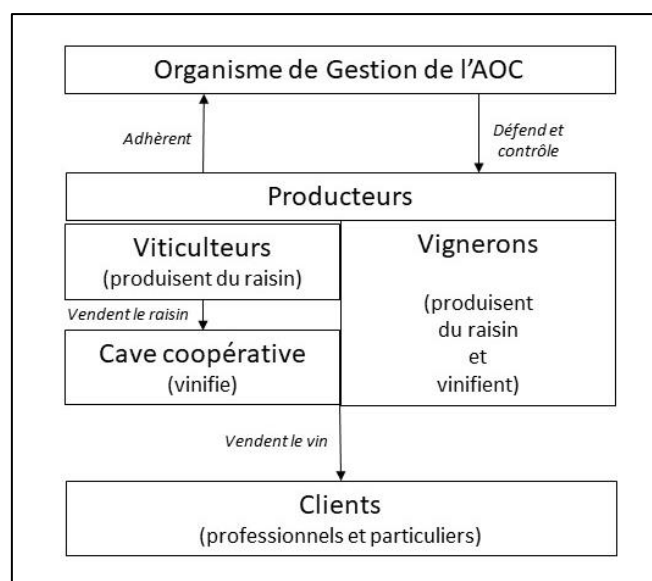
Figure 1. Les 11 vignobles génériques en France



Source : vin-vigne.com/vignoble/

Notre terrain d'étude porte sur le vignoble auvergnat, plus précisément sur l'AOC Côtes-d'Auvergne. Après avoir été le troisième plus gros producteur français jusqu'au début du XXe siècle, ce vignoble était quasiment tombé en désuétude, passant d'une superficie cultivée de 45.000 hectares à l'époque à 500 ha aujourd'hui. De petite taille par la superficie cultivée et les volumes produits, ne jouissant que d'une réputation médiocre, ce vignoble offre des perspectives de recherche intéressantes en matière de coopétition. En premier lieu, l'obtention de l'AOC est récente (2010), et a constitué la première étape d'un travail collaboratif de fond. Deuxièmement, deux types d'acteurs bien distincts sont présents : d'une part une trentaine de vignerons indépendants qui représentent une petite moitié de la surface de l'AOC, beaucoup possédant des vignes depuis plusieurs générations ; d'autre part la cave Desprat Saint-Verny, détenue à parts égales par Limagrain, quatrième semencier mondial, et un négociant en vins historique originaire du Cantal, pour laquelle travaillent une soixantaine de viticulteurs « apporteurs » qui lui vendent leur vendange (cf. Figure 2). Troisièmement, les acteurs du vignoble sont relativement dispersés géographiquement, puisque la distance entre les plus éloignés atteint presque cent kilomètres, environ une heure par autoroute, alors même que la surface cultivée reste faible en comparaison d'autres grands vignobles français. Enfin, ce vignoble se situe sur un territoire volcanique, celui de la chaîne des Puys, inscrite au patrimoine mondial de l'UNESCO en 2018 ; en ce sens, il est unique en France et reste une rareté mondiale, seuls 8 pays pouvant afficher cette particularité de vin volcanique.

Figure 2. Représentation simplifiée de l'AOC Côtes-d'Auvergne



Source : auteurs

Surtout, ce terrain présente des caractéristiques pertinentes pour analyser les caractéristiques de la coopétition : (1) réseau en concurrence avec d'autres réseaux ; (2) coexistence de relations dyadiques, triadiques et multipartites ; (3) contraintes administratives liées à l'AOC et caractère centralisateur du syndicat qui peuvent agir comme catalyseur ou repoussoir. De plus, le caractère principalement familial des exploitations étudiées, la présence de la cave coopérative ainsi que le caractère très spécifique lié au sol et au climat volcaniques en font un terrain privilégié pour notre étude.

2.2 COLLECTE DES DONNEES

Notre démarche qualitative, procédant de collectes de données primaires et secondaires, est de type "compréhensive", visant à décrire et expliquer le fonctionnement des acteurs (Dana & Dumez, 2015). Pour cela, nous avons procédé à une collecte des données en trois temps.

Nous avons, dans un premier temps, collecté des données secondaires sur les acteurs du vignoble afin de mieux comprendre le contexte local : articles de presse, depuis l'obtention de l'AOC à nos jours, consultation des réseaux sociaux des vignerons indépendants, de la cave coopérative et du syndicat AOC Côtes-d'Auvergne, cahier des charges de l'AOC, données relatives à la production des huit dernières années, dossiers de presse du syndicat.

Un deuxième temps a été consacré à une approche de type "observation non participante" lors de plusieurs événements organisés par le syndicat de l'AOC Côtes-d'Auvergne durant l'été 2019. Ces deux étapes nous ont permis de prendre connaissance du contexte général de l'étude et de l'histoire récente du vignoble.

Le troisième temps, nourri des observations précédentes, a été consacré à des entretiens semi-directifs. Afin de pouvoir trianguler les informations collectées, nous avons interrogé des vignerons indépendants, des viticulteurs coopérateurs et des salariés de la cave, ainsi que des personnes impliquées dans l'organisme de gestion, le syndicat AOC Côtes-d'Auvergne. 22 personnes ont ainsi été interviewées entre juin et novembre 2019, pour une durée totale d'enregistrement de plus de 15 heures, soient 160 pages de retranscription d'interviews (cf. Tableau 2). Les thèmes abordés au cours des entretiens portaient sur : leurs motivations (passées, actuelles et futures) à exercer leur métier ; leur perception sur les relations de coopération entre acteurs au sein de l'AOC ; leur perception sur les relations de concurrence

entre ces mêmes acteurs ; les résultats, positifs ou négatifs, qu'ils relèvent au regard de l'organisation actuelle.

Tableau 2. Détail et références des interviews menées

Qualité	Références des interviews	Nombre d'interviews
Vignerons indépendants	[A] à [O]	15
Cave Saint-Verny	[P] et [Q]	2
Viticulteurs apporteurs	[R] à [T]	3
Organisme de gestion	[U] et [V]	2
TOTAL		22

Source : auteurs

2.3 TRAITEMENT DES DONNEES

Le traitement des données s'est opéré en trois étapes, l'objectif étant d'identifier les différentes formes de valeur créée par la coopétition.

La première étape consiste en une analyse sémantique des documents et discours (issus de la collecte documentaire et des entretiens individuels) via le logiciel *Tropes*, afin de repérer les mots clés et en déduire les principaux thèmes qui émergent des données collectées. A ce premier stade, nous avons pu identifier douze types de valeur créée.

La seconde étape est une analyse verticale et horizontale du matériau collecté lors des entretiens individuels, nous permettant de préciser et affiner chacune des catégories identifiées précédemment.

Grâce à ces informations complémentaires nous permettant de gagner en précision dans l'analyse, nous avons alors pu réduire nos catégories à neuf et classer chacune selon les trois grandes formes de création/destruction de valeur proposées par Gnyawali et Ryan-Charleton (2018).

3 RESULTATS : NEUF NUANCES DE CREATION/DESTRUCTION DE VALEUR

L'analyse du cas AOC Côtes-d'Auvergne permet de mettre en évidence neuf catégories de création/destruction de valeur, issues de la coopétition, que l'on peut classer selon les trois grandes formes déjà évoquées : création de valeur pour tous ; création de valeur individuelle ; destruction de valeur (cf. Tableau 3).

Tableau 3. Les neuf nuances de création/destruction de valeur identifiées sur l'AOC étudiée

Nuance	Verbatim illustratif
Création de valeur pour tous	
Partage de ressources	« La collaboration dans un petit vignoble comme le nôtre est essentielle, ça permet de mutualiser les moyens, de se rencontrer plus souvent et ça permet d'avancer, pour l'avenir » [C]
Hausse de la qualité	« Heureusement qu'on a eu l'AOC car on fait des vins au top. Moi je préfère en faire moins mais le faire bien » [B]
Notoriété	« L'AOP c'est une belle chose pour nous parce que dans la hiérarchie nationale des vins, on est une appellation à part entière comme toutes les grandes appellations. Au jour d'aujourd'hui, on est reconnu comme tel » [U]
Nouveaux entrants	« Nous demain si on est 10 vignerons de plus, moi je dis c'est une chance pour l'appellation. Je ne vais pas avoir 10 concurrents, je vais avoir 10 nouveaux collègues de boulot. Si on est 10 de plus, il y a de l'émulation, l'émulation, ça porte plus tout le monde vers le haut » [H]
Solidarité	« Tout le monde peut avoir un souci de santé. Quand ça t'arrive, t'es content que les copains viennent [t'aider] » [C]
Création de valeur individuelle	
Richesse	« « L'AOC a beaucoup apporté et c'est très bien, on a beaucoup de contrôles, [les prix de vente des] vins ont augmenté et c'est logique » [A]
Internationalisation	« On représente grosso-modo la quasi-totalité de l'exportation sur le vignoble Côtes-d'Auvergne » [Q]
Innovation	« On a mis en place la micro oxygénation il y a maintenant trois ans » [Q]
Destruction de valeur	
Destruction de valeur	« Pour moi, l'AOC, c'est plutôt lié au contrôle » [D]

Source : auteurs

3.1 CREATION DE VALEUR POUR TOUS

Certaines de ces nuances relèvent d'une création de valeur commune, profitant à l'ensemble des acteurs de l'AOC, aussi bien vignerons indépendants, apporteurs, cave coopérative ou organisme de gestion (cf. Figure 2).

On trouve ainsi, sans surprise, le partage de ressources, notamment par les dispositifs de mutualisation de certains matériels d'entretien de la vigne ou nécessaires aux vendanges, par l'intermédiaire de deux CUMA (Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole) présentes sur le territoire, l'une gérée par les vignerons indépendants et l'autre par les viticulteurs apporteurs de la cave.

De même, la hausse de la qualité est une forme de création de valeur pour tous à la fois attendue et cohérente dans le contexte d'une AOC, puisqu'il s'agit de répondre à un cahier des charges précis à la fois sur la culture et la production du raisin (distance entre les plans, nombre de plans par hectare, rendement de vendange par hectare...), l'élaboration du vin (richesse en sucre, taux alcoométrique naturel...) et son conditionnement, ainsi que sur la zone géographique concernée, afin de garantir une qualité du produit ainsi labellisé.

Enfin, la notoriété, qui découle directement du point ci-dessus, est également un bénéfice attendu et réel pour l'ensemble des acteurs.

Nous présentons plus en détail ci-dessous en quoi cette notoriété illustre la notion de « création de valeur pour tous » dans le cas de l'AOC Côtes-d'Auvergne. Nous proposons également de préciser en quoi les deux dernières catégories « nouveaux entrants » et « solidarité » nous apparaissent tout à fait originales.

3.1.1 La notoriété

La notoriété du vignoble s'est considérablement améliorée grâce à l'AOC puisqu'il était non seulement peu (re)connu au niveau national, mais de surcroît mal perçu en termes de qualité de production. « *Les vins d'Auvergne n'avaient pas une très bonne notoriété* » [K]. « *Nous, sur Clermont-Ferrand, on avait quand même une très très mauvaise image pendant des années, qu'on a bien commencé à redresser* » [V].

Le travail réalisé en commun par des vignerons indépendants, des viticulteurs apporteurs ainsi que la cave Saint-Verny pour obtenir l'AOC en 2010, a d'abord porté sur la création d'un cahier des charges rigoureux. Les normes et procédures ont à la fois permis une homogénéisation des produits, mais surtout des contrôles de qualité (en interne et en externe), qui ont conduit à une hausse de la qualité générale des vins, obligatoire dans l'espoir d'obtenir la certification. « *A comparer de ce que faisait mon beau-père dans les années 90-2000, ça n'a rien à voir* » [B]. « *"Il est vachement meilleur le vin aujourd'hui qu'avant"* », ça c'est le truc qu'on entend, ou *"Avant ce n'était pas bon mais vous avez fait des progrès"* » [U].

Notre analyse documentaire confirme que, effectivement, l'image du vignoble s'est nettement améliorée. Ainsi, Le Point titrait, dès 2011, sur « le grand retour des Côtes-

d'Auvergne¹ ». Depuis, le nombre d'articles de presse ou de reportages radio et télé augmente ; les vins d'Auvergne sont cités dans la presse, en termes positifs : « *On intéresse les journalistes de la presse spécialisée vin, et critique, qu'avant on n'intéressait pas* » [G]. Ainsi, sous l'effet de l'AOC, la visibilité du vignoble s'est accrue, même si les acteurs rappellent que l'image des vins d'Auvergne reste encore difficile à changer, surtout localement.

Dans cette même idée de gagner encore en visibilité et en réputation, une nouvelle action collective vient d'être mise en place, avec une grande ambition : Vinora, le premier salon des vins volcaniques, s'est déroulé fin janvier 2020, rassemblant les huit vignobles mondiaux pouvant se targuer d'être « volcaniques ». La notoriété est clairement le but de l'opération : « *Les journalistes s'intéressent de plus en plus à nous. Le positionnement sur les vins volcaniques, ça les intéresse, parce qu'on est les seuls en France avec ce positionnement-là. Donc ça amène aussi de la nouveauté pour pouvoir parler de nous. Il y a beaucoup d'appellations qui vont nous envier en France par rapport à ce positionnement-là. Parce qu'il y a déjà des vignobles avec [seulement] une petite montagne qui appellent pour savoir s'ils peuvent venir à Vinora...* » [K].

3.1.2 L'arrivée de nouveaux coopérateurs

Qu'il s'agisse des vignerons indépendants ou des viticulteurs apporteurs de la cave coopérative, tous expriment un intérêt, *a priori* plutôt inattendu, de voir arriver de nouveaux exploitants sur l'aire d'appellation, aussi bien pour l'implantation de nouvelles vignes, que la reprise des domaines existants éventuellement mis en vente. Ainsi, alors que le syndicat AOC Côtes-d'Auvergne travaille à récupérer plusieurs hectares sur le secteur géographique de l'AOC, les acteurs impliqués, au lieu de se partager l'ensemble pour accroître leur production, en mettent une partie en réserve pour d'éventuels nouveaux arrivants : « *ça permettra de faire une réserve foncière viticole pour d'autres vignerons qui s'installeront* » [C]. « *C'est la chose la plus importante, ça redonne de la compétitivité entre nous parce que les choses évoluent [...]. Donc il faut que les jeunes s'installent. La mission actuelle du syndicat et de la fédération, c'est de faire l'inventaire de ces zones de vigne en AOC qui restent à distribuer* » [J].

Cet état d'esprit très accueillant est confirmé, lors des interviews, par les exploitants récemment installés : « *On a eu de l'aide, la fédération viticole était là pour nous. On a une personne qui*

¹ https://www.lepoint.fr/vin/le-grand-retour-des-cotes-d-auvergne-10-02-2011-1296111_581.php consulté le 20/11/19

est formidable, qui fait du très bon boulot, qui était là pour nous. Quand on a besoin, de toute façon, on a réponse facilement » [R]. « On a mis des cuves dehors dans la cour, on nous a prêté des cuves, les gens sont gentils avec nous en plus, on est content pour ça. On est bien accueilli par les indépendants. » [D].

3.1.3 La solidarité

Résultat à notre connaissance rarement observé dans un contexte coopératif, la solidarité – qui va donc bien au-delà d’une simple coopération – s’avère extrêmement présente dans le cas étudié. En effet, alors que le travail de la vigne est très exigeant, ne pouvant souffrir aucun retard ou décalage, tout problème de santé de l’exploitant risque d’être particulièrement critique, d’autant plus que la plupart travaille seul ou en famille. Ainsi, à la suite de problèmes de santé d’un vigneron, plusieurs de ses collègues se sont réunis, bénévolement et spontanément, pour assurer le travail dans les vignes : *« On s’est retrouvé à 20 vignerons dans ses vignes et en une matinée on a fait un mois [de travail]. Donc les collaborations, c’est notre métier avec un gros côté humain au milieu, on sait très bien que chacun peut être touché à un moment. L’entraide est une nécessité dans notre métier. Souvent les entreprises tiennent à une seule personne et quand il y a un problème pour cette personne-là, c’est une mise en danger pour l’entreprise » [H].*

Cet épisode n’est pas un cas isolé, et cette solidarité dépasse les éventuels clivages entre la cave et ses apporteurs d’une part et les indépendants d’autre part.

De plus, la culture de la vigne est fortement soumise aux aléas climatiques (sécheresse, grêle, gel) ou aux maladies. Ces aléas peuvent être très localisés, et ne toucher que quelques hectares de vignes sur un vignoble. Par exemple, lorsqu’un épisode de grêle a détruit la quasi-totalité de la récolte d’un vigneron indépendant, la solidarité s’est, là aussi, manifestée : *« Voyez, j’ai grêlé, il m’a envoyé un SMS en me disant "j’ai appris ce qu’il t’est arrivé, si tu as besoin de quoi que ce soit, s’il faut te vendre du raisin, tu peux compter sur moi" » [J].*

3.2 CREATION DE VALEUR INDIVIDUELLE

Trois nuances identifiées relèvent, selon nous, d’une création de valeur individuelle, ce qui les distingue des résultats traditionnellement observés dans des contextes coopératifs. Il s’agit de la « richesse », de l’internationalisation et de l’innovation.

3.2.1 Vendre plus et/ou mieux

La « richesse », entendue comme le gain financier opéré par un (ou plusieurs) acteurs du fait de la coopétition, s'observe ici en lien direct avec des éléments de création de valeur commune, telle la notoriété ou la hausse de la qualité. En effet, l'obtention de l'AOC a permis d'augmenter, à l'échelle du terroir, le volume des ventes. En revanche, les choses sont moins évidentes sur la variation des prix à la bouteille : *« On ne surveille pas trop les prix. On n'a pas d'observatoire des prix [...] L'augmentation de la qualité et tout le travail de promotion a permis d'améliorer la notoriété, l'image donc les ventes sont peut-être plus faciles et les vignerons arrivent mieux à justifier leur augmentation tarifaire. Mais je ne suis pas sûre que ça a permis d'augmenter les prix mais ça a permis de vendre de façon plus fluide »* [U]. Les choses s'avèrent donc très différentes d'un acteur à l'autre, certains ayant clairement profité de l'obtention de l'AOC et de la notoriété et la hausse de qualité qui en ont découlé pour revaloriser leurs tarifs, quand d'autres n'ont pas vu de changement. De plus, la réalité s'avère assez complexe puisque, en parallèle de l'AOC, certains vignerons ou viticulteurs ont choisi d'avoir des parcelles en IGP (donc non soumises au cahier des charges de l'AOC) qui permettent de proposer un prix de vente à la bouteille parfois plus élevé que les bouteilles AOC (*« Les vins de pays ou les vins de table sont parfois vendus plus chers que les vins de l'AOC »* [J]) sans être pour autant obligé de respecter le cahier des charges contraignant de l'AOC : *« depuis que je suis en vins de France je vends un tout petit peu plus cher ; sur mes bouteilles AOC, j'étais autour de 6 euros en moyenne, et là je suis à 8 euros. »* [H] ; *« Moi, la bouteille la plus chère de la gamme est en IGP »* [J].

3.2.2 Développer l'activité à l'international

L'internationalisation, facilitée, elle aussi, par une meilleure notoriété et une hausse de la qualité, n'a pas profité à tous. Elle reste l'apanage de la cave coopérative, qui réalise 25% de son chiffre d'affaires à l'export, touchant 14 pays dont le Canada, les Etats-Unis, le Japon ou le Royaume-Uni. C'est ici la taille de la structure qui a permis la création d'un poste dédié au commerce international, qui s'est traduit par une augmentation rapide des exportations. Quelques vignerons indépendants, peu nombreux et aux volumes nécessairement restreints, exportent également une partie de leur production, souvent un peu par hasard : *« Le marché brésilien, c'est une cliente qui est passée un jour, qui avait un ami qui voulait monter un magasin de vente de vin. Je lui ai donné des bouteilles en échantillon »* [J]. Ainsi, ceux qui exportent le font *« soit par connaissance ou opportunité ; ce n'est pas forcément*

une stratégie pro-active mais ils ne vont y aller que s'ils margent plus qu'en vente directe. De toute façon ils n'ont pas de volume, ils n'ont pas de stock. » [U].

3.2.3 Oser innover

Enfin, l'innovation s'avère peu présente, probablement en raison du caractère traditionnel de l'activité et l'encadrement par les standards du cahier des charges de l'AOC. Certes des évolutions peuvent être envisagées au niveau des standards (donc dans une logique de valeur créée commune), comme par exemple des changements de cépage, mieux adaptés aux évolutions climatiques. Mais dans l'immédiat, innover relève plutôt d'une décision individuelle, par exemple sur l'entretien du sol de la vigne, sur les techniques de vinification (*« on a mis en place la micro oxygénation il y a maintenant trois ans, ce qui permet en définitive une meilleure conservation de nos vins sans aucun ajout de soufre » [Q]*) ou sur le choix de mécaniser le travail de la vigne : *« depuis qu'on est parti [de la CUMA], on a investi sur du très bon matériel. [...] on se rend compte que finalement il faut avancer un peu seul, sans être trop seul non plus » [R]*. Des perspectives de diversification peuvent aussi se concevoir, même si tout reste à faire dans ce domaine : *« Moi, si j'avais des enfants, c'est ce que je ferais : je diminuerais probablement mes surfaces de vigne et j'axerais sur l'œnotourisme, hébergement, bar à vins... C'est plutôt là-dedans... Je pense que la valeur ajoutée va plus être là-dessus que dans le côté production, qui est très aléatoire » [K]*.

Evidemment, le cadre de l'AOC limite les innovations, puisqu'il donne des règles strictes à tous les niveaux, depuis la culture de la vigne jusqu'au conditionnement. Ainsi, un vigneron évoque un projet de faire du vin en tonneau, afin de *« faire des petites cuvées un peu plus sympas, différentes de ce que j'ai l'habitude de faire. Faire des vins avec un peu plus de tanins, faire des micros cuvées et se faire plaisir » [H]*. Mais cela ne pourra se faire que sur sa production « Vins de France », et non en production AOC.

Comme évoqué précédemment, l'année 2020 voit l'émergence d'une nouvelle approche axée sur la valorisation du caractère volcanique des vins des Côtes d'Auvergne. Notamment via l'organisation fin janvier à Vulcania, le parc européen du volcanisme situé à proximité de Clermont-Ferrand, de Vinora, tout premier Salon international des vins volcaniques. Il conviendra de suivre le succès et les évolutions de cette initiative, qui fait d'ores et déjà l'objet d'une couverture presse très active.

3.3 DESTRUCTION DE VALEUR

S'ils ne sont pas nécessairement évoqués explicitement, des mécanismes de destruction de valeur sont également repérables dans notre cas.

La mise en place de l'AOC, même si elle a été souhaitée par les acteurs qui ont conduit collectivement un travail important en amont de son obtention, n'a pas eu que des effets bénéfiques sur les producteurs.

La première difficulté concerne le respect du cahier des charges de l'AOC, aux règles contraignantes et aux contrôles nombreux. Si, lors des tests et dégustations, le vin ne remplit pas les critères du cahier des charges, il est déclassé et la production ne peut plus apparaître sous la mention AOC : « *Pour moi, l'AOC, c'est plutôt lié au contrôle* » [D]. De plus, le respect des critères de l'AOC a conduit à diminuer les rendements : « *Moi je fais un peu plus d'IGP car les rendements sont un peu plus importants pour des surfaces équivalentes : en IGP, c'est 70 hecto / ha, 90 sur les rosés, c'est 55 en AOC. C'est 1,5 fois le rendement pour la même surface* » [J]. La première conséquence est ainsi mesurée en termes de Chiffre d'Affaires : « *Quand on a eu l'AOC, on nous a diminué les rendements, donc artificiellement, pour essayer de retrouver notre CA, on a été obligé d'augmenter les prix... mais petit à petit ; on ne peut pas faire 20% d'augmentation d'un coup !* » [K].

La seconde difficulté porte sur la restructuration des appellations et des effets induits. En effet, avec l'AOC, seuls certains cépages sont autorisés en fonction des dénominations géographiques complémentaires, c'est-à-dire en fonction des communes sur lesquelles sont élaborés les vins, à partir de raisins récoltés et vinifiés sur ces territoires. Ainsi, par exemple, l'AOC Côtes-d'Auvergne - Chanturgue ne peut produire que des vins rouges, uniquement issus d'un cépage Gamay ou Gamay/Pinot noir. Or, avant l'AOC, les viticulteurs et vigneronns pouvaient varier les cépages et les produits, ce qui n'a plus été le cas à partir de 2010, en tout cas pour ceux qui souhaitaient produire en AOC. Vis-à-vis de la clientèle, ces nouvelles règles du jeu ont considérablement compliqué les choses, en tout cas dans un premier temps : « *Au millésime 2011 [le premier qui a suivi l'obtention de l'AOC], ça a été la grande pagaille ; les gens ne comprenaient plus rien* » [K]. Le deuxième effet induit sur la commercialisation est l'éventuelle réduction du choix proposé par les restaurateurs qui souhaitaient rester fidèle à un vin en particulier : ainsi un vin rouge constitué majoritairement de cépage Pinot noir ne peut être AOC et doit obligatoirement être commercialisé sous l'IGP Puy-de-Dôme, label qui, aux dires d'une vigneronne, « *ne fait pas rêver* ». De même, depuis l'AOC, une seule dénomination

géographique complémentaire est autorisée à produire en rosé, réduisant d'autant le choix pour les restaurateurs : « *les gens, ils en ont un sur la carte et terminé ! ...* » [K].

4 DISCUSSION

Les résultats auxquels nous aboutissons sont intéressants en soi, notamment parce qu'ils nous permettent de comprendre de façon plus intime la manière dont peuvent fonctionner des TPE viti-vinicoles engagées dans un projet collectif tel que celui de l'obtention d'une AOC.

Plusieurs points mentionnés nous apparaissent à la fois originaux et générateurs de valeur, tant pour le collectif que pour les acteurs impliqués eux-mêmes, sur un plan plus individuel. Ils sont originaux parce que, si on les compare avec le Tableau 1, ils ne semblent pas véritablement avoir été clairement identifiés dans la littérature, jusqu'à présent, comme éléments marquants des *outputs* de la coopétition. Non pas que le cas que nous étudions soit totalement atypique : le retour au même Tableau 1 montre que des points de convergence existent avec les cas précédemment étudiés, pourtant dans des secteurs d'activité, des contextes économiques ou sociaux, et des localisations divers et variés. Ainsi en est-il de la capacité que se donnent les coopétiteurs de réduire l'incertitude, de survivre plus aisément dans un milieu concurrentiel, de développer l'internationalisation, d'accéder à de nouvelles ressources ou de nouveaux marchés, de gagner en notoriété. En revanche, trois caractéristiques sont plus spécifiques à ce cas et nous semblent à ce titre devoir être relevées.

La première concerne la capacité d'innovation, censée, selon la littérature, se développer de façon plus dynamique avec la coopétition. Or, comme nous l'évoquons *supra*, ce cas ne permet pas de valider ce résultat : peut-être du fait du cadre strict de l'AOC, l'innovation reste timide, et pour l'essentiel associée à des initiatives individuelles de tel ou tel viticulteur. Ainsi, la coopétition ne semble pas avoir ici particulièrement activé des mécanismes favorisant l'innovation parmi les viticulteurs impliqués.

La seconde caractéristique est relative à la solidarité ou l'entraide qui existe et se développe entre les acteurs de la coopétition. Cette solidarité semble jouer à plein et de façon exemplaire entre les viticulteurs. Bien évidemment, leur niveau de proximité géographique et sociale, la petite taille des exploitations n'y sont très vraisemblablement pas pour rien, les valeurs associées à l'entraide entre confrères apparaissant ici manifestement plus fortes que leurs statuts de concurrents. Il nous semble qu'en de nombreux endroits, par exemple en milieu rural ou

dans des zones défavorisées, ces constats pourraient ne pas être exceptionnels, et constituer une part non négligeable de situations de coopération.

La troisième caractéristique, peut-être de nature assez proche puisqu'il est probablement question de valeurs ou de cultures locales, mais très contre-intuitive, a trait à l'installation de nouveaux exploitants sur l'aire de production. Loin de constituer une éventuelle menace aux yeux des viticulteurs déjà présents, de nouvelles arrivées sont acceptées, souhaitées, encouragées. Ce que confirment, nous l'avons vu, les arrivants eux-mêmes. Ce résultat, assez surprenant en termes de standards d'analyse économique, amène à considérer que ces viticulteurs d'Auvergne se vivent moins concurrents que confrères : est-ce lié à la proximité territoriale ? C'est possible, mais les travaux que nous avons menés auprès des couteliers thiernois, non loin de là, montraient plutôt, au contraire, les difficultés des entreprises concurrentes et voisines à travailler ensemble... (Asselineau & Cromarias, 2011).

Enfin, un aspect qui mérite d'être mentionné concerne la « destruction de valeur » éventuellement induite par la coopération. S'il ne s'agit d'ailleurs, que d'une perception des acteurs impliqués, elle nous semble cependant davantage devoir être associée au cahier des charges strict imposé par l'AOC que par le principe même de la coopération, qui n'est sans doute pas en cause ici.

Ces constats que nous établissons entrent dans le cadre d'un travail de recherche qui, à ce stade présente quelques limites. Notamment, toute généralisation s'avère délicate par nature, tant en raison du cas en lui-même, qui présente plusieurs spécificités, que de la méthodologie retenue. Mais en traitant ce terrain, qui s'écarte du cadre de la coopération entre grandes entreprises, ou entre PME de taille significative, et qui porte sur le cas particulier de produits agricoles fortement ancrés sur un terroir et strictement encadrés par une AOC, nous explorons des situations de gestion qui, au-delà de leur particularisme, nous semblent révéler une facette tout à fait intéressante de la coopération.

CONCLUSION

Le travail de recherche présenté dans cet article vise à atteindre deux objectifs : d'une part, contribuer à la littérature sur la coopération sous l'angle de la création de valeur et des spécificités des TPE ; d'autre part, à apporter une meilleure compréhension du fonctionnement de TPE coopératives *via* une AOC.

Dans ce cadre, les premiers résultats auxquels nous aboutissons nous semblent intéressants à plusieurs égards, ouvrant selon nous la voie à des recherches ultérieures, notamment sur les aspects plus originaux que nous pointons. Notamment en ce qui concerne les trois caractéristiques évoquées (moindre dynamique de l'innovation dans certains contextes ; rôle de la solidarité-entraide entre concurrents/confrères ; accueil des nouveaux entrants). Ces recherches seront menées dans un premier temps en poursuivant nos investigations sur le terrain des viticulteurs de l'AOC Côtes-d'Auvergne, dans une perspective longitudinale (permettant de mesurer les effets sur plus longue durée des initiatives engagées et des résultats obtenus), et dans un second temps, sur d'autres terrains pertinents à identifier.

Si, comme nous l'avons mentionné, le cas que nous avons choisi d'étudier apparaît relativement spécifique par certains aspects – et doit être traité comme tel, incluant les limites méthodologiques que cela induit – il nous semble refléter la réalité de nombreuses situations de coopétition, pour lesquelles on retrouve à la fois un cadre normatif ou réglementaire fortement structurant, des concurrents qui se connaissent ou se côtoient (qu'il s'agisse d'une proximité géographique, comme ici, ou plus organisée), un environnement économique ou social qui conduit les acteurs à se « retrouver les manches » et à travailler ensemble plutôt qu'isolément.

REFERENCES

- Asselineau, A. & Cromarias, A. (2010). Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ?. *Management & Avenir*, 36(6), 152-167.
- Asselineau, A., & Cromarias, A. (2011). Les stratégies collectives sont-elles toujours applicables dans un « milieu » ? Une réflexion à partir du contre-exemple de la coutellerie thiernoise. *Management & Avenir*, 50(10), 137-152.
- Astley, W. G., & Fombrun, C. J. (1983). Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments. *Academy of Management Review*, 8(4), 576-587.
- Bengtsson, M., & Johansson, M. (2014). Managing coopetition to create opportunities for small firms. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 32(4),
- Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, 57, 23-39.

- Bouncken, R. B., Fredrich, V., & Kraus, S. (2020). Configurations of firm-level value capture in coopetition. *Long Range Planning*, 53(1), 101869.
- Calvet, J. (2005). Les clusters vitivinicoles français à AOC. *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, (4), 481-506.
- Chiambaretto, P., & Dumez, H. (2016). Toward a Typology of Coopetition: A Multilevel Approach. *International Studies of Management & Organization*, 46(2–3), 110–129.
- Crick, J. M. (2018). Studying coopetition in a wine industry context: directions for future research. *International Journal of Wine Business Research*, 30(3), 366-371.
- Cusin, J., Loubaresse, E., & Charreire Petit, S. (2013). Analyse d'une dynamique de coopération conflictuelle: l'affaire du classement 2006 des vins de l'AOC Saint-Émilion. *Revue internationale PME*, 26(2), 103-125.
- Czakon, W., Klimas, P., & Mariani, M. (2020). Behavioral antecedents of coopetition: A synthesis and measurement scale. *Long Range Planning*, 53(1), 101875.
- Dana, L.-P., & Dumez, H. (2015). Qualitative research revisited: epistemology of a comprehensive approach. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 26(2), 154–170.
- Dorn, S., Schweiger, B., & Albers, S. (2016). Levels, phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda. *European Management Journal*, 34(5), 484–500.
- Fernandez, A.-S., Chiambaretto, P., Le Roy, F., & Czakon, W. (ed). (2018). *Routledge companion to co-opetition strategies*. Abingdon
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of small business management*, 47(3), 308-330.
- Gnyawali, D. R., & Ryan Ryan-Charleton, T. (2018). Nuances in the Interplay of Competition and Cooperation: Towards a Theory of Coopetition. *Journal of Management*, 44(7), 2511–2534.
- Granata, J., Géraudel, M., Gundolf, K., Gast, J., and Marques, P. (2016). Organisational innovation and coopetition between smes: A tertius strategies approach. *International Journal of Technology Management*, 71(1/2).
- Granata, J., Lasch, F., Le Roy, F., & Dana, L.-P. (2018). How do micro-firms manage coopetition? A study of the wine sector in France. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 36(3), 331–355.

- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1997). Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy & Leadership*, 25(6), 28–33.
- Näsholm, M. H., Bengtsson, M., and Johansson, M. (2018). Coopetition for SMEs. In *Routledge Companion to Coopetition Strategies* (pp. 412-419). Routledge.
- Padula, G., & Dagnino, G. B. (2007). Untangling the Rise of Coopetition: The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure. *International Studies of Management & Organization*, 37(2), 32–52.
- Requier-Desjardins, D. (2010). L'évolution du débat sur les SYAL: le regard d'un économiste. *Revue d'Economie Regionale & Urbaine*, (4), 651-668.
- Ritala, P., & Tidström, A. (2014). Untangling the value-creation and value-appropriation elements of coopetition strategy: A longitudinal analysis on the firm and relational levels. *Scandinavian Journal of Management*, 30(4), 498–515.
- Sanz Cañada, J., & Muchnik, J. (2011). Ancrage et identité territoriale des systèmes agroalimentaires localisés-Introduction au dossier. *Économie Rurale*, (322), 4.
- Torre, A. (2002). Les AOC sont-elles des clubs ? Réflexions sur les conditions de l'action collective localisée, entre coopération et règles formelles. *Revue d'économie Industrielle*, 100(1), 39–62.