

# **COOPETITION ET CREATION DE VALEUR ENTRE TPE : LE CAS DE L'AOC CÔTES D'Auvergne**

## **ALBERT-CROMARIAS Anne**

Enseignant-Chercheur HDR en Management stratégique

ESC Clermont Business School, CleRMA

4 boulevard Trudaine, 63000 Clermont-Ferrand

[anne.albert@esc-clermont.fr](mailto:anne.albert@esc-clermont.fr)

## **ASSELINEAU Alexandre**

Enseignant-Chercheur en Management stratégique / Directeur de la Recherche

CEREN EA 7477, Burgundy School of Business, Université Bourgogne Franche-Comté

29 rue Sambin, 21000 Dijon

[alexandre.asselineau@bsb-education.com](mailto:alexandre.asselineau@bsb-education.com)

## **BLANCHARD Grégory**

Enseignant en Marketing et Négociation, Doctorant

ESC Clermont Business School, CleRMA

4 boulevard Trudaine, 63000 Clermont-Ferrand

[gregory.blanchard@esc-clermont.fr](mailto:gregory.blanchard@esc-clermont.fr)

# **COOPETITION ET CREATION DE VALEUR ENTRE TPE : LE CAS DE L'AOC CÔTES D'Auvergne**

## **Résumé**

Le concept de coopétition fait l'objet d'une littérature récente et dense, mais ses mécanismes doivent encore être approfondis. Parmi ceux-ci, nous nous intéressons particulièrement aux différentes formes de création de valeur attendues lorsque la coopétition concerne des TPE.

Notre étude, qui s'inscrit dans une démarche compréhensive, est consacrée à l'AOC vitivinicole Côtes d'Auvergne. Elle mobilise le recueil et l'analyse de données primaires et secondaires, notamment par observation non-participante et entretiens semi-directifs auprès des différents acteurs impliqués dans le projet.

L'analyse des données ainsi collectées nous permet d'identifier neuf formes de création-destruction de valeur. Si nous retrouvons quelques occurrences déjà bien documentées par ailleurs, certains constats diffèrent en revanche assez sensiblement (dynamique d'innovation notamment), ou n'ont pas encore été identifiés par la littérature (solidarité/entraide entre concurrents, accueil réservé aux nouveaux entrants).

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

## **Abstract**

Coopetition is highly studied, but its mechanisms still need to be further investigated. Among them, we explore the different forms of value creation expected when coopetition occurs between VSEs.

Our qualitative approach is comprehensive. This study focuses on the wine AOC Côtes d'Auvergne. We have collected and analysed primary and secondary data, performing non-participatory observation and semi-directive interviews, with various actors involved in the project.

The analysis of the data collected allows us to identify nine forms of value creation-destruction. While we find some occurrences that are already well documented, some observations differ quite significantly (innovation dynamics in particular), or have not yet been identified by the literature (solidarity/help among competitors, welcome reserved for new entrants).

**Key words:** Coopetition, VSEs, Value creation, Wine

## **Introduction**

Depuis une vingtaine d'années, la coopétition fait l'objet d'une abondante littérature et peut dorénavant être considérée comme une théorie à part entière (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 d'organisations, de statuts et de secteurs d'activité. Cependant, la littérature reste encore peu fournie sur la coopétition entre Très Petites Entreprises (TPE), qui constituent pourtant l'immense majorité des entreprises en activité.

Notre recherche prend appui : premièrement, sur les travaux traitant des résultats observés de la coopétition dans les TPE/PME ; deuxièmement, sur la notion de création de valeur développée par la coopétition ; et enfin sur la littérature sur les Systèmes Agroalimentaires Localisés (SYAL) ou les Appellations d'Origine Contrôlée (AOC), qui, bien qu'ayant déjà investigué le lien que les TPE agro-alimentaires entretiennent avec leur terroir, ne s'est pas penchée sur la question de la nature de la valeur créée pour ces TPE en situation de coopétition. Cette recherche vise donc à identifier les différentes valeurs créées par des TPE en situation simultanée de concurrence et de coopération sur un même terroir.

Le secteur du vin est propice pour l'étude de la coopétition (Crick, 2018) et a fait l'objet de travaux antérieurs (Cusin et al., 2013 ; Granata et al., 2018). Nous nous intéressons plus spécifiquement à l'appellation Côtes d'Auvergne, labellisée AOC depuis 2010. Celle-ci se caractérise par une superficie restreinte, des exploitations de très petite taille, l'existence d'une cave coopérative relativement importante, mais aussi par une image de marque restée longtemps médiocre, héritage d'une époque où le vin était produit sans prétention ni ambition, à destination quasi-exclusive des consommateurs locaux.

Après avoir synthétisé les grands principes de la coopétition, en insistant plus spécifiquement sur la question de la création de valeur, nous décrivons le contexte empirique de la recherche, avec une présentation du terrain investigué et de la méthodologie utilisée. Nous présentons ensuite les résultats, structurés autour des différentes formes de création de valeur identifiées, que nous discutons dans la dernière partie.

# 1 Revue de littérature

## 1.1 *Coopétition et création de valeur*

Au-delà d'une situation observable *ex post*, la coopétition est en premier lieu une stratégie initiée par les organisations afin d'atteindre des objectifs spécifiques (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016), notamment en termes de création de valeur (Gnyawali & Ryan Charleton, 2018). La littérature s'est penchée sur plusieurs dimensions essentielles de la coopétition : antécédents, mécanismes de mise en œuvre, résultats (attendus et atteints), mais aussi nature des relations entre coopétiteurs et tensions inter- et intra-organisationnelles ainsi générées (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016 ; Dorn et al., 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 forte selon les acteurs considérés (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, définir la coopétition nécessite de s'intéresser à la création de valeur, à travers les bénéfices qu'en retirent les acteurs. Ceux-ci sont de trois niveaux : création de valeur commune, qui profite à toutes les parties impliquées dans la relation coopétitive ; création de valeur individuelle, qui profite à l'un des acteurs seulement ; destruction de valeur (Gnyawali & Ryan Charleton, 2018).

Dans ces conditions, la première contribution visée par notre recherche est d'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 *Coopétition et TPE*

Initialement, les travaux sur la coopétition concernaient les grandes firmes ; dorénavant les PME (Bengtsson & Johansson, 2014 ; Bouncken et al., 2020) ou les micro-entreprises sont aussi étudiées (Granata *et al.*, 2018), notamment sous l'angle des résultats de la coopétition et de la création de valeur qui en découle.

Concernant ces petites entreprises, les résultats les plus souvent issus de la coopétition sont l'accès à de nouvelles ressources et de nouveaux marchés, la réduction des incertitudes en augmentant la performance financière, le développement de l'innovation, la diminution des risques *via* des économies d'échelle, l'internationalisation, la diversification, la sécurisation de leur position concurrentielle par alliance avec une entreprise plus grande (Granata et al.,

2018 ; Näsholm, et al., 2018), sans négliger pour autant les risques liés aux tensions et à la perte de confiance entre partenaires (Cusin et al., 2013).

La coopération apparaît ainsi d'autant plus importante pour les TPE/PME que ces dernières sont souvent confrontées à une rareté des ressources (Granata et al., 2016), expliquant ainsi un intérêt académique grandissant pour ces entreprises (Näsholm, et al., 2018). Pourtant, 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 coopération.

### ***1.3 Dans l'agro-alimentaire : terroir, SYAL et AOC***

Dans certains secteurs d'activité comme l'agro-alimentaire, les TPE sont très ancrées sur leur territoire, dont l'importance est traduite par la notion de « terroir ». Celui-ci se définit 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* » (source : INAO).

Sur le plan académique, la littérature s'est intéressée aux Systèmes Agro-alimentaires Localisés (SYAL), à partir des travaux d'Astley et Fombrun (1983) sur les stratégies collectives. Les SYAL croisent approche par filière et approche par le territoire. Ils permettent de 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 spécifique, se traduisant, par exemple, en AOC (Sanz Cañada & Muchnik, 2011). Les SYAL constituent ainsi des formes originales de coopération, sans ignorer la dimension de concurrence entre les acteurs (Fourcade, 2008).

L'AOC est le principal signe de reconnaissance de qualité des produits agricoles en France. Les producteurs qui souhaitent l'utiliser doivent remplir les conditions d'un cahier des charges très détaillé et exigeant, mais également s'affilier, *via* une cotisation, à l'organisme de gestion de l'AOC. 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), puisqu'elles ont *de facto* des conditions d'accès, et donc d'exclusion (localisation, qualité). Une AOC peut donc être définie comme un réseau d'entreprises, potentiellement

concurrentes, qui collaborent sur un terroir, mettant 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 coopération dans les petites entreprises et, d'autre part, de la notion de création de valeur développée par la coopération, nous proposons de nous intéresser à des TPE dans le contexte spécifique d'AOC. Il s'agit, plus spécifiquement, de répondre à la question suivante : quelles sont les différentes formes de création de valeur pour des TPE en situation de coopération sur un même terroir disposant d'une AOC ?

Cette recherche vise donc à apporter des contributions théoriques (coopération sous l'angle de la création de valeur et des spécificités des TPE) et empiriques (meilleure compréhension du fonctionnement des TPE coopératives au sein d'une AOC).

## **2 Etude empirique**

### **2.1 Le cas de l'AOC Côtes d'Auvergne**

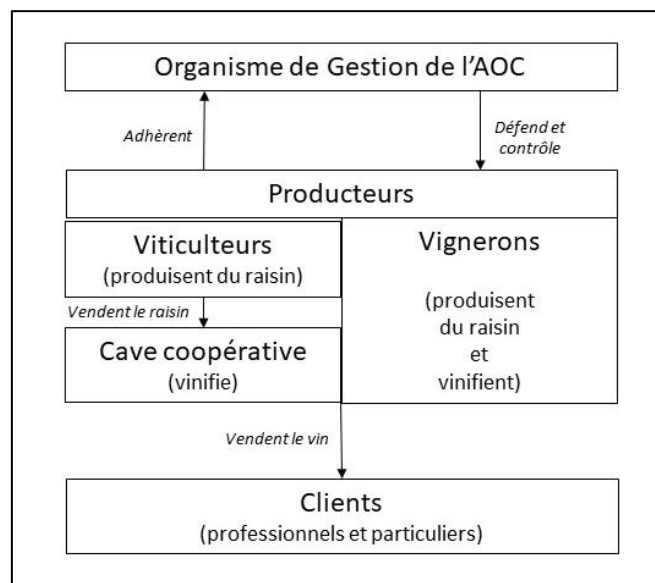
Le vin représente l'un des plus importants postes d'exportation en France, deuxième producteur mondial en 2018. La réputation des vins français n'est plus à faire. Pourtant, tous ces vignobles ne se valent pas, certaines appellations prestigieuses jouissant d'une notoriété mondiale, alors que d'autres sont beaucoup plus confidentielles.

Notre terrain d'étude porte sur le vignoble auvergnat, plus précisément l'AOC Côtes d'Auvergne. Après avoir été le troisième plus gros producteur français jusqu'au début du XXe siècle (45.000 hectares cultivés à l'époque), ce vignoble était quasiment tombé en désuétude (500 ha aujourd'hui).

De petite taille par sa superficie et les volumes produits, jouissant d'une bien modeste réputation, il offre en effet des perspectives de recherche intéressantes au regard de notre problématique de recherche. En premier lieu, l'AOC a permis de contrer une image de marque restée longtemps médiocre, héritage d'une époque où le vin était produit à destination quasi-exclusive des consommateurs locaux ; son obtention récente (2010) 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 vigneron indépendants, qui représentent une petite moitié de la surface de l'AOC, beaucoup possédant des vignes depuis plusieurs générations ; d'autre part, une cave coopérative, pour laquelle travaillent une soixantaine de

viticulteurs « apporteurs » qui lui vendent leur vendange (cf. Figure 1). Troisièmement, les acteurs du vignoble sont relativement dispersés géographiquement, puisque la distance entre les plus éloignés atteint presque cent kilomètres, 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 huit vignobles pouvant afficher cette typicité, ce qui permet d'identifier un positionnement différencié, et peut-être le socle d'une identité commune, éléments qui peuvent justifier l'implication dans une stratégie collective de coopération.

**Figure 1.** Représentation simplifiée de l'AOC Côtes d'Auvergne



Source : auteurs

Ce terrain présente des caractéristiques pertinentes pour répondre à notre question de recherche : (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 données

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

Nous avons, dans un premier temps, collecté des données secondaires afin de mieux comprendre le contexte local : articles de presse (depuis l'obtention de l'AOC à nos jours), consultation des réseaux sociaux (vignerons indépendants, cave coopérative, 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 observation non participante lors de plusieurs événements organisés par le syndicat de l'AOC Côtes d'Auvergne durant l'été 2019. Notre présence à ces événements a permis de nouer des contacts, générer des échanges avec les producteurs et des clients, mieux connaître les produits et leur mode de commercialisation. Ces deux étapes nous ont permis de prendre connaissance du contexte général de l'étude et de l'histoire récente du vignoble.

**Tableau 1.** Entretiens menés

Qualité	Références des interviews	Nombre d'interviews	Caractéristiques principales
Vignerons indépendants	[A] à [O]	15	Entreprises familiales, parfois transmises depuis plusieurs générations. Ces vignerons indépendants travaillent seuls, en couple, ou avec un enfant salarié. La surface moyenne des exploitations est de 6 hectares, de 3 pour la plus petite, à 10 pour les plus grandes.
Cave Saint-Verny	[P] et [Q]	2	Gérant et œnologue
Viticulteurs apporteurs	[R] à [T]	3	Agriculteurs n'employant pas de salariés, impliqués jusqu'à la vendange, et travaillant donc souvent des surfaces plus conséquentes que les vignerons. Deux ont une superficie de 7 hectares, et la troisième 24 (avec deux gérants).
Organisme de gestion	[U] et [V]	2	Deux personnes impliquées dans la vie du syndicat.
TOTAL		<b>22</b>	

*Source : auteurs*

Le troisième temps, nourri des observations précédentes, a été consacré à des entretiens semi-directifs. Afin de 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 (cf. Tableau 1). Avec comme objectif d'identifier les bénéfices issus de la coopération pour ces acteurs, les thèmes du guide d'entretien 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.

### **2.3 Traitement des données**

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

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 formes de valeur créée.

La seconde étape consiste en une analyse manuelle 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 formes de valeur créée à neuf, et classer chacune selon les trois grandes catégories de création/destruction de valeur (Gnyawali & Ryan Charleton, 2018).

## **3 Résultats : neuf formes de création/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 coopération (cf. Tableau 2).

### **3.1 Création de valeur pour tous**

Cinq formes de création de valeur pour tous sont mises en évidence dans notre étude ; « pour tous », car elles profitent à l'ensemble des acteurs de l'AOC, aussi bien vignerons indépendants, apporteurs, cave coopérative et organisme de gestion.

On trouve ainsi 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. Il s'agit de répondre à un cahier des

charges précis sur la culture et la production du raisin (distance entre les plans, nombre de plans par hectare...), l'élaboration du vin (richesse en sucre, taux alcoométrique naturel...), son conditionnement, ainsi que sur la zone géographique concernée, afin de garantir une qualité du produit ainsi labellisé.

**Tableau 2.** Les neuf formes de création/destruction de valeur identifiées sur l'AOC étudiée

Forme	Verbatim illustratif
<b>Création de valeur pour tous</b>	
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'AOC 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. Aujourd'hui, on est reconnu comme tel » [U]
Nouveaux entrants	« Nous demain si on est 10 vigneron 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]
<b>Création de valeur individuelle</b>	
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]
<b>Destruction de valeur</b>	
Destruction de valeur	« Pour moi, l'AOC, c'est plutôt lié au contrôle » [D] Au millésime 2011, ça a été la grande pagaille ; les gens ne comprenaient plus rien. [N]

Source : auteurs

La notoriété du vignoble s'est considérablement améliorée grâce à l'AOC, puisqu'il était auparavant peu (re)connu au niveau national, et mal perçu en termes de qualité de production. Le travail réalisé en commun 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 générale de la qualité 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]. Notre analyse documentaire confirme que, effectivement, l'image du vignoble s'est nettement améliorée, avec un nombre d'articles de presse ou de reportages radio et télé en augmentation : « On intéresse les journalistes de la presse spécialisée vin, qu'avant on n'intéressait pas » [G]. Dans cette même logique de gagner en visibilité et en réputation, 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* » [K].

Qu'il s'agisse des vigneron 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 mis en vente. Ainsi, alors que le syndicat AOC Côtes d'Auvergne travaille à récupérer plusieurs hectares sur son secteur géographique, 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 vigneron qui s'installeront* » [C]. 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 est formidable, qui fait du très bon boulot, qui était là pour nous* » [R].

A notre connaissance rarement observée dans un contexte coopératif, la solidarité – qui va bien au-delà d'une simple coopération – s'avère extrêmement présente dans le cas étudié. Alors que le travail de la vigne est très exigeant, ne pouvant souffrir aucun retard, tout problème de santé de l'exploitant risque d'être particulièrement critique, d'autant plus s'il travaille seul. 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 vigneron dans ses vignes et en une matinée on a fait un mois [de travail]. [...] L'entraide est une nécessité dans notre métier.* » [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. Ainsi, lorsqu'un épisode de grêle a détruit la quasi-totalité de la récolte d'un vigneron indépendant, la solidarité s'est, là aussi, manifestée : « *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 Création de valeur individuelle**

La création de valeur individuelle se manifeste, quant à elle, sous trois formes.

La création de richesse, entendue comme le gain financier opéré par un (ou plusieurs) acteurs du fait de la coopération, 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. « *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 vigneron arrivent mieux à justifier leur augmentation tarifaire* » [U]. Mais la situation s'avère très différente 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 vigneron ou viticulteurs ont choisi d'avoir des parcelles en Indication Géographique Protégée (IGP), 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].

Facilitée elle aussi par une meilleure notoriété et une hausse de la qualité, l'internationalisation 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 ou le Japon. La taille de la structure a permis la création d'un poste dédié au commerce international, qui s'est traduit par une augmentation rapide des exportations. Quelques vigneron indépendants, peu nombreux, 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 [...]. De toute façon ils n'ont pas de volume, ils n'ont pas de stock.* » [U].

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), par exemple des changements de cépage, mieux adaptés aux évolutions climatiques. Mais dans l'immédiat, innover relève plutôt d'une décision individuelle, comme sur l'entretien du sol de la vigne, la mécanisation du travail ou 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]). Des perspectives de diversification peuvent aussi se concevoir, même si tout reste à faire dans ce domaine. 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].

### **3.3 Destruction de valeur**

Si elle n'est pas évoquée explicitement, la destruction de valeur est également repérable dans notre cas. En effet, 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. 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... » [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 lieux où les raisins sont récoltés et vinifiés. 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. Pour certains, cela a pu être vécu comme un manque à gagner.

## 4 Discussion

Nos résultats permettent de comprendre de façon plus précise les formes de création/destruction de valeur pour des TPE viti-vinicoles engagées dans un projet coopératif d'AOC. Plusieurs points mentionnés nous apparaissent originaux, contribuant ainsi à la littérature. Certes, des points de convergence existent avec les travaux antérieurs, pourtant dans des contextes économiques ou sociaux, des localisations ou des secteurs d'activité différents. Ainsi on retrouve, pour les coopétiteurs, l'intérêt 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 formes de création de valeur sont plus spécifiques à ce cas et ne semblent pas avoir été clairement identifiées jusqu'alors dans la littérature comme résultats attendus ou constatés de la coopétition. S'y ajoute la destruction de valeur, relativement peu étudiée par la littérature.

### *4.1 Des formes spécifiques de création de valeur dans la coopétition entre TPE ?*

Tout d'abord, la capacité d'innovation est censée, selon la littérature, se développer de façon plus dynamique avec la coopétition, notamment dans les TPE/PME (Granata et al., 2018 ; Näsholm, et al., 2018). Or, notre 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 vigneron. Ainsi, la coopétition ne semble pas avoir ici particulièrement activé des mécanismes favorisant l'innovation parmi les vignerons impliqués.

Deuxièmement, la solidarité et l'entraide qui existent et se développent entre les acteurs de la coopétition semblent jouer à plein et de façon exemplaire entre les exploitants. Bien évidemment, puisqu'il s'agit d'un terroir, le niveau de proximité géographique et sociale joue vraisemblablement un rôle clé, les valeurs associées à l'entraide entre confrères apparaissant ici manifestement plus fortes que leurs statuts de concurrents.

Troisièmement, de façon très contre-intuitive, l'installation de nouveaux exploitants sur l'aire de production est acceptée, souhaitée et encouragée, loin de constituer une éventuelle menace aux yeux des exploitants déjà présents. Ce résultat, assez surprenant en termes d'analyse concurrentielle classique, amène à considérer que ces viticulteurs auvergnats se vivent moins concurrents que confrères : est-ce lié à la proximité territoriale ? L'explication est plausible, mais pas suffisante : les travaux 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, concernant la destruction de valeur éventuellement induite par la coopétition, elle nous semble cependant davantage devoir être associée au cahier des charges strict imposé par l'AOC, qui peut être envisagé comme un mal nécessaire pour faciliter une convergence forte des pratiques, que par le principe même de la coopétition, qui n'est sans doute pas en cause ici.

#### **4.2 Principales contributions**

En se basant, d'une part, sur les travaux antérieurs traitant des résultats observés de la coopétition dans les TPE/PME, sur la notion de création de valeur développée par la coopétition, et sur la littérature sur les AOC, notre recherche a permis d'identifier les différentes formes de valeur créée pour des TPE en coopétition.

Ainsi, notre travail apporte tout d'abord une contribution théorique à la littérature sur la coopétition en montrant que la création de valeur prend certaines formes spécifiques aux TPE, que l'on ne rencontre *a priori* pas dans d'autres relations coopératives. En cela, la coopétition entre TPE s'avère bien spécifique.

Nous apportons ensuite une contribution empirique, notre étude permettant une meilleure compréhension de la relation coopérative entre TPE dans le cadre d'une AOC. Cette dernière, en imposant une « contrainte volontaire » liée au cahier des charges de l'AOC auquel l'exploitant décide d'adhérer, crée principalement de la valeur, soit conjointement, soit individuellement, mais peut aussi conduire à détruire de la valeur. De plus, au sein de cette AOC, alors que la concurrence est bien présente sur certaines dimensions essentielles (telle la valorisation des produits), les coopétiteurs se voient davantage en collaboration qu'en compétition. Si les origines de cette volonté de « faire ensemble » ont sans doute différentes sources (historiques, sociologiques, culturelles, affectives, ou de façon plus pragmatique autour de la nécessité de se regrouper pour survivre), l'identification d'une volonté véritable de coopérer entre les acteurs concernés pourrait par conséquent constituer un véritable facteur clé de succès, dont il convient de rappeler la pertinence opérationnelle aux acteurs en charge du développement local.

Enfin, l'existence d'une forme de « calcul » coût-bénéfice apparaît logiquement en amont de la décision de développer une AOC. Notre étude montre que la valeur créée, sous plusieurs formes, est supérieure à la destruction de valeur opérée par le caractère strict du cahier des charges imposé, et donc la pertinence du projet. Mais il convient de conseiller aux décideurs

publics de ne pas trop serrer les mailles réglementaires, afin de ne pas rendre l'opération de reconnaissance (ou de maintien) en AOC dissuasive pour ses membres.

## **Conclusion**

Notre recherche permet d'identifier les différentes formes de valeur créée par des TPE en situation simultanée de concurrence et de coopération sur un même terroir. Certaines apparaissent tout à fait originales par rapport à la littérature antérieure, confirmant en cela les spécificités des relations coopératives entre TPE. Nous constatons notamment une moindre dynamique de l'innovation, le rôle majeur de la solidarité entre coopérateurs – qui se considèrent d'ailleurs plutôt confrères – et la perception positive de nouveaux entrants. Ces résultats s'avèrent d'autant plus intéressants qu'ils viennent compléter un pan de la littérature sur la coopération encore peu exploré – celui des TPE.

Pour autant, notre recherche n'est pas exempte de biais et de limites. En premier lieu, l'AOC étudiée répond à des caractéristiques bien particulières, qui en font d'ailleurs un terroir ne ressemblant à aucun autre. Dans ces conditions, comme dans toute étude de cas unique, se pose la question d'une transposition de nos résultats à d'autres contextes, toutes les AOC ne se ressemblant pas. Ensuite, sur un plan méthodologique, même si nous avons pris soin d'interviewer des acteurs variés (viticulteurs pour certains, vigneron indépendants pour d'autres) dans des contextes différents (entretiens individuels ou salons professionnels par exemple), nous avons collecté des perceptions à un instant t, susceptibles d'interprétations et teintées d'une dimension subjective inévitable.

Néanmoins, par l'étude de ce terrain 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, et encore très peu explorée, de la coopération. En effet, on y trouve 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 travailler ensemble plutôt qu'isolément. Autant de voies de recherche à explorer pour améliorer notre connaissance de la coopération entre TPE.



## Références

- 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), 395–415.
- 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.
- 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.
- 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.
- Fourcade, Colette. 2008. « Des dynamiques de proximité innovantes : le cas des Systèmes agroalimentaires localisés en France ». Cahiers Agricultures (6):520- 25. doi: 10.1684/agr.2008.0248.
- Gnyawali, D. R., & 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 Competition Strategies* (pp. 412-419). Routledge.
- 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.