



11^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Les proximités aux sources de la coopération :

le cas des petits viticulteurs « Ici commence la Loire »

Anne ALBERT-CROMARIAS

Groupe ESC Clermont

CleRMa (Clermont Recherche Management), EA 3849

anne.albert@esc-clermont.fr

Alexandre ASSELINEAU

Burgundy School of Business

CEREN, EA 7477, Université Bourgogne Franche-Comté

alexandre.asselineau@bsb-education.com

Introduction

Alors que la PME est dorénavant considérée comme un champ d'étude à part entière, cette communication s'intéresse plus particulièrement à la structuration de relations coopératives entre petites entreprises sur un territoire, et le rôle que joue ce dernier comme antécédent de la coopération, en prenant en compte différentes dimensions de la proximité. En viticulture, le territoire occupe une place bien particulière, le vin étant, par définition, un « produit de terroir », qui renvoie à la fois à une aire géographique, à une histoire et à une culture, qui lui donnent sa valeur et le rendent unique, donc inimitable.

A travers une étude de cas portant sur un groupement spontané de quatre vignobles sous forme d'une marque commune, il s'agit de comprendre comment se développe la coopération entre viticulteurs, installés dans des régions à moindre notoriété et à la tête de petites exploitations. Fortement concurrencés par des vins mondialement réputés d'autres appellations, mais également concurrents entre eux sur leur territoire, tout porte à croire qu'ils ont intérêt à travailler ensemble pour se faire (re)connaître aux plans national et international. Mais, comme le montre l'école de la proximité, le fait d'être proches les uns des autres ne suffit pas à faire naître la coopération. Cette recherche vise donc à étudier le rôle des proximités sur la coopération, en s'intéressant à l'impact de chacune sur la logique compétitive d'une part et la logique coopérative d'autre part.

Dans une première partie, nous présenterons le cadre théorique retenu, croisant coopération et proximités, dans l'industrie viti-vinicole. Nous spécifierons ensuite le cadrage méthodologique de la recherche en posant le contexte de l'étude, en exposant le cas étudié et en précisant le design de la recherche. La troisième partie propose une lecture des résultats axée sur l'approche socio-économique de la proximité. Enfin, la discussion aborde une analyse des différentes formes de proximités comme antécédents aux relations coopératives.

1. Revue de littérature

1.1. Coopération et proximités

Désormais abondante, la littérature sur les PME a montré que ces dernières ne peuvent être assimilées à des grandes entreprises en « miniature » (Mahé de Boislandelle, 1996) auxquelles

on appliquerait, moyennant quelques ajustements, les outils, concepts et méthodes issus de la grande entreprise ; leur diversité en fait un champ d'étude inépuisable (St-Pierre et Labelle, 2017).

Alors que la littérature sur la coopétition s'est considérablement enrichie ces dix dernières années, s'élevant peu à peu au rang de théorie (Bengtsson *et al.*, 2016 ; Fernandez *et al.*, 2018 ; Gnyawali & Charleton, 2018), il convient de s'interroger sur sa pertinence dans le champ des petites (voire très petites) entreprises. Initialement dédiée à l'étude des comportements simultanés de concurrence et coopération entre grandes firmes (Bengtsson & Kock, 1999), souvent dans des relations dyadiques, la coopétition intéresse désormais l'ensemble des organisations, quelle que soit leur taille voire leur statut (Chiambaretto & Dumez, 2016). Concernant les PME, elle semble d'autant plus cruciale que le manque de ressources y est souvent marqué (Gnyawali & Park, 2009 ; Granata *et al.*, 2016) et fait dorénavant l'objet d'une attention soutenue (Näsholm *et al.*, 2018). Les entreprises de toutes tailles ont été étudiées, y compris les micro-entreprises (Granata *et al.*, 2018), dans différents secteurs : tourisme (Cazkon & Czernek, 2016), métallurgie (Porto-Gomez *et al.*, 2017), agro-alimentaire (Walley & Custance, 2010), vin (Granata *et al.*, 2018)...

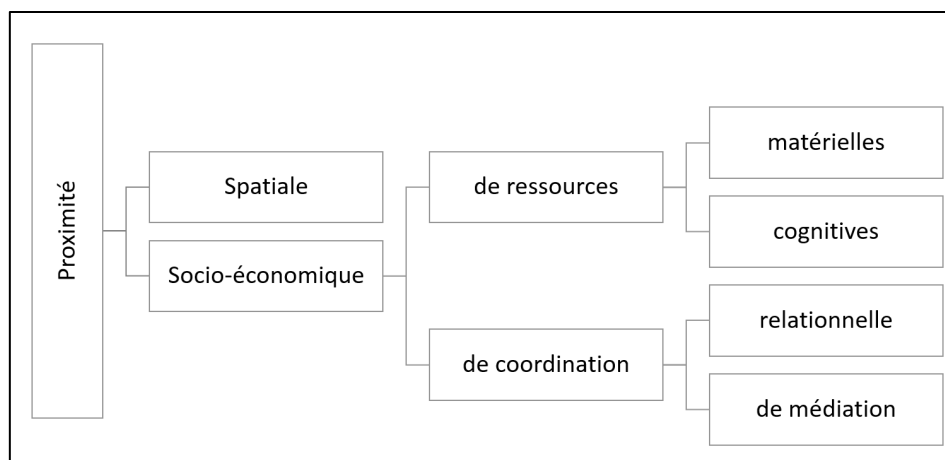
La littérature s'est notamment intéressée à comprendre les déterminants d'une coopétition réussie. Si Pant et Yu (2018) identifient quatre déterminants incontournables à la coopétition – complémentarité, interdépendance, confiance et réciprocité –, Thomason, Simendinger et Dylan (2013) considèrent que pour les PME, ce sont la confiance, l'engagement et le bénéfice mutuel qui prévalent.

Par ailleurs, la littérature traite le plus souvent de la coopétition sous l'angle de l'innovation, y compris entre PME, par exemple dans les logiques de systèmes régionaux d'innovation (Doloreux & Porto-Gomez, 2017) ou de performance (Porto-Gomez *et al.*, 2017).

En revanche, malgré des travaux variés, la littérature s'intéresse encore peu à la place du territoire dans la coopétition, pourtant essentiel pour un certain nombre de PME, caractérisées, entre autres, par une proximité territoriale (Torrès, 2003), du fait d'un marché local ou régional relativement restreint et d'un réseau de voisinage développé, source de main d'œuvre et de fournisseurs. Quant aux écosystèmes d'affaires, ils sont le plus souvent étudiés sous l'angle d'une grande firme pivot (Adner, 2017), intégrant également la dimension de coopétition (Ritala *et al.*, 2014), mais, là encore, sans prise en compte de la proximité géographique éventuelle entre acteurs. D'ailleurs, le concept même d'écosystème fait abstraction de tout

ancrage territorial (Cohendet & Mehouachi, 2018), *a fortiori* à l'ère de la digitalisation et de la mondialisation (Assens et Ensminger, 2015).

Figure 1 – Typologie des formes de proximité



Source : Bouba-Olga et Grossetti, 2008, p.322

Pourtant, un certain nombre d'activités sont ancrées sur un espace géographique bien défini, à l'instar de produits dits « de terroir », dont la caractéristique principale vient justement de la localisation géographique de la production. Or, si l'espace n'est pas un simple support d'activités économiques, il n'est pas non plus, à l'autre extrême, une condition nécessaire et suffisante à la collaboration ou à l'innovation, les différentes proximités – spatiale et socio-économique (Bouba-Olga & Grossetti, 2008) (*cf.* figure 1) – devant être activées (Torre, 2009). Il nous semble donc intéressant d'analyser la coopération au prisme des proximités, grâce à l'étude d'un groupement récent de petits vigneron.

1.2. Vin, terroir et territoire

Afin d'explorer ce lien entre coopération et proximités, l'activité viti-vinicole semble particulièrement pertinente. En effet, on distingue généralement les pays considérés comme « traditionnels » (France, Italie, Espagne, Portugal), pour lesquels les spécificités associées à l'origine géographique sont utilisées comme argument concurrentiel, de ceux, « nouveaux producteurs », qui insistent sur la référence au cépage. Pourtant, il faut noter que même dans ce second cas, la référence à la localisation d'origine du vin ne disparaît pas ; simplement, la terminologie de cluster viti-vinicole sera employée de préférence à celle de « terroir » qui, quant à lui, désigne « *un ensemble homogène et doté d'une très forte identité, caractérisé par un ensemble de ressources naturelles (sol, climat) et construites (historiques, culturelles et sociales)* » (Rastoin et Vissac-Charles, 1999, p.173).

Ainsi, si l'aire géographique de production du vin, quel qu'il soit, reste toujours déterminante (Ditter, Fensterseifer et Brouard, 2014 ; 2017), ce territoire viticole ne saurait en aucun cas être résumé à une simple implantation géographique, même si c'en est l'un des éléments fondamentaux : « le *"produit de terroir"* est étroitement lié à une aire géographique, à une histoire et à une culture, qui lui donnent sa valeur et le rendent unique, donc inimitable. Il bénéficie en particulier d'une présomption de singularité et de qualité tenant aux compétences particulières (méthodes de production héritées historiquement, caractéristiques intrinsèques d'un territoire, savoir-faire) de producteurs locaux insérés dans un réseau de relations sociales construites dans la durée » (Ditter et Brouard, 2014, p. 86).

En matière de coopération, la littérature s'est d'ores et déjà intéressée au secteur viti-vinicole : Granata *et al.* (2018) étudient ainsi les relations entre micro-entreprises, quand Garcia *et al.* (2007) s'intéressent aux vins néo-zélandais en constatant que la coopération est bénéfique pour les entreprises, notamment pour partager des coûts marketing ou accroître leur pouvoir de négociation sur leur marché.

D'ailleurs, dans un contexte de mondialisation intense de l'offre de vins, qu'en est-il des territoires viticoles moins connus, localement ou internationalement ? Quel rôle les différentes formes de proximités (spatiale et socio-économique de ressources et de coordination) jouent-elle auprès des viticulteurs qui composent ces territoires ? Notre proposition de recherche est la suivante : les proximités, passées sous silence dans la littérature sur la coopération, contribuent à développer des relations coopératives puisqu'elles impactent à la fois la compétition entre acteurs mais aussi la coopération. Notre recherche vise donc à combler une lacune à la fois théorique et empirique, en s'intéressant à la place du territoire dans les relations coopératives, dans une logique d'antécédents de la coopération, globalement moins étudiés dans la littérature que les résultats et processus (Czakov *et al.*, 2019), cherchant ainsi à comprendre ce qui fait que des concurrents travaillent ensemble (Bouncken et Friedrich, 2012).

2. Cadrage méthodologique

Notre étude exploratoire vise à comprendre le rôle du territoire pour des viticulteurs, quand bien même celui sur lequel ils sont installés serait peu connu en matière viticole.

2.1. Le contexte : les tendances de l'activité viti-vinicole

L'activité viti-vinicole française est marquée par de lourdes tendances structurelles (Neri, Fays et Robiole, 2017) : chute régulière de la consommation de vins et baisse de la fréquence de consommation au profit d'une demande orientée sur la qualité et les vins de haut de gamme ; engouement pour de nouveaux segments de marché (vins bio et naturels, aromatisés), pour de nouveaux conditionnements, pour la consommation de vins étrangers (Italie, Espagne) et de marques distributeurs (les Grandes et Moyennes Surfaces représentant 50% des achats) ; nette hausse des achats via internet. À ces facteurs s'ajoutent les conditions climatiques difficiles des dernières années qui ont notamment considérablement pesé sur les récoltes de nombreuses exploitations.

Globalement, les vins les plus hauts de gamme des grandes exploitations s'en tirent le mieux, tout particulièrement celles qui exportent le plus, la demande internationale étant très dynamique. Entre opportunités de développement international, défaillances des plus fragiles et nécessité de trouver grâce aux yeux des grandes centrales d'achat, la tendance est donc au regroupement et à la concentration sur le secteur. Au regard de la très forte concurrence et à la multitude de choix possibles pour les consommateurs, l'acquisition et le maintien d'une notoriété nationale, voire internationale (présence dans des guides ou classements prestigieux, médailles et récompenses, etc.) se révèle dorénavant un facteur clé de succès indispensable.

Dans ces conditions, comment des viticulteurs installés dans des régions à moindre notoriété, à la tête de petites exploitations, peuvent-ils parvenir à exister ? Concurrencés par des vins réputés, par ailleurs concurrents entre eux sur leur territoire, nous partons de l'hypothèse qu'ils ont tout intérêt à travailler ensemble pour se faire connaître aux plans national comme international. Ainsi, nous pensons que la mise en place de cette coopération, basée sur des proximités, à la fois spatiale mais aussi socio-économique (au sens de Bouba-Olga et Grossetti, 2008), peut permettre à ces viticulteurs de parvenir à créer de la valeur en faisant connaître leur terroir, puis capturer cette valeur collectivement et individuellement en vendant leur vin.

2.2. Le cas « Ici commence la Loire »

Depuis cinq ans, quatre vignobles situés en amont de la Loire sont engagés dans une démarche collective (*cf.* tableau 1). Proposant une dégustation annuelle aux professionnels du secteur, "Ici commence la Loire" s'appuie explicitement sur la situation géographique des vignobles concernés : *« nous [côtes du Forez] sommes le premier vignoble sur le fleuve Loire et c'est pour cette raison que l'on s'identifie désormais aux vins du Val de Loire. Il y a quatre ans, nous*

nous sommes regroupés avec les associations viticoles Forez-Roannais et parallèlement avec les appellations Saint-Pourçain et Côtes d’Auvergne. Nous avons créé un événement, "Ici commence la Loire", avec ces quatre vignobles les plus en amont du fleuve ».

Tableau 1. Présentation des quatre vignobles « Ici commence la Loire »

	Côtes d’Auvergne	Côtes du Forez	Côte Roannaise	Saint-Pourçain
Département	Puy-de-Dôme (63)	Loire (42)	Loire (42)	Allier (03)
Superficie	600 ha	150 ha	215 ha	630 ha
Nombre de communes	54	17	14	19
Nb de vignerons indépendants	30	9	25	15
Coopérative (x vignerons ; y hectares)	1 (24 ; 112) 1 (65 ; 170)	1 (nr ; 70)	-	1 (80 ; 400)
Année d’obtention de l’AOC	2010 (pour 350 ha)	2000	1994	2009

Source : auteurs

Selon le président du syndicat des viticulteurs du Saint-Pourçain, « *ces dégustations sont organisées pour les professionnels, restaurateurs, cavistes, etc. afin de faire la promotion de ces quatre petits vignobles, qui ne se font pas concurrence mais qui sont plutôt complémentaires. [...] D’habitude chacun fait sa promotion de son côté. Le collectif est là pour mutualiser les efforts et accroître leur visibilité dans le paysage du vignoble français* ».

En décembre 2017, le collectif décide d’aller plus loin en actant, par voie de presse, la volonté de travailler ensemble¹. Dans l’immédiat, l’appellation « Ici commence la Loire », utilisée jusqu’alors pour sa dégustation annuelle, est conservée. Pour le Président de l’AOC Côtes-d’Auvergne, « *maintenant qu’on est en Auvergne-Rhône-Alpes, dans une grosse région viticole*

¹ https://www.lamontagne.fr/montpeyroux/economie/viticulture/2017/12/18/les-vignobles-cotes-dauvergne-saint-pourcain-cote-roannaise-et-cotes-du-forez-veulent-se-federer_12673804.html#refresh consulté le 17/05/2018

où nous, Auvergnats, sommes un peu atypiques, l'important c'est de se fédérer pour dégager des budgets avec la nouvelle région, faire de la promotion de manière plus intelligente, faire de la technique œnologique ».

Dans ces conditions, le projet « Ici commence la Loire », composé de vignobles de taille réduite (1 200 ha au total au regard des 670 000 ha français, soit 0,18% du total), constitue un bel exemple de coopération, et se présente potentiellement comme une réponse possible aux enjeux existants. « *Travailler ensemble, c'est logique* » nous dit un des viticulteurs du Forez à l'origine du projet, résumant un avis assez largement partagé parmi les professionnels rencontrés.

2.3.Design de la recherche

Notre démarche est exploratoire dans la mesure où il s'agit d'étudier une dimension faisant l'objet à ce jour d'une littérature peu abondante (la coopération entre petites structures sur des territoires peu développés). Elle s'inscrit dans une approche compréhensive permettant de décrire et expliquer un phénomène (Dana & Dumez, 2015), se basant par conséquent sur le recueil, le traitement et l'analyse de données primaires et secondaires qualitatives émanant de sources et de supports variés. Pour les données primaires, une série d'entretiens semi-directifs ont été menés au printemps 2018 avec les interlocuteurs les plus impliqués dans le projet : viticulteurs, caves coopératives et acteurs institutionnels (Chambre d'Agriculture). Ces entretiens ont tous fait d'une retranscription intégrale, et permis de dégager des thématiques et mots-clés. Par ailleurs, la participation d'un des auteurs à un salon (organisé à Paris en janvier 2018) par le collectif a également permis de recueillir des informations complémentaires par observation directe (contacts clients ou prospects, contacts presse, échanges avec les viticulteurs présents, dégustations, notamment). Ces données primaires ont été complétées par la collecte et l'analyse de sources d'informations secondaires (presse traditionnelle, sites internet des acteurs concernés, vidéos réalisées par les viticulteurs).

3. Résultats

En appliquant une grille d'analyse issue des proximités, il s'avère que les relations coopératives entre vigneronnes d'« Ici commence la Loire » s'appuient tour à tour sur une proximité spatiale – qui semble aller de soi, les vignobles étant situés entre le département de l'Allier et Saint-

Etienne, au cœur ou à proximité immédiate du Massif Central et, donc, en amont du fleuve Loire – mais aussi et surtout une proximité socio-économique.

3.1. Se faire connaître : une proximité socio-économique de coordination

« [Le vin Côtes du Forez] se vend bien partout, sauf ici. Tous ceux qui vendent en dehors du département explosent les chiffres. [...] Les gens ont un *a priori* négatif. Seuls les amateurs de vins, les vrais, ont vu nos progrès. Le problème, c'est que 95 % des gens achètent une étiquette. S'ils goûtaient, ils sauraient... » (un viticulteur de Côtes du Forez). Au sein même du territoire ou en dehors, les vignobles d'Auvergne et du Forez-Roannais jouissent à l'évidence, au mieux d'un déficit de notoriété, au pire d'un *a priori* négatif quant à la qualité des produits, surtout lorsqu'on les compare à leurs voisins de Côtes-du-Rhône ou de Bourgogne.

De plus, la catégorisation en Vins de Loire de ces quatre vignobles s'avère peu lisible, d'abord du fait de la longueur du fleuve, bordé quasiment sur tout son parcours de vignobles de dénominations et de réputations très variées, depuis l'Ardèche jusqu'au Pays Nantais. En outre, l'appellation est le plus souvent utilisée pour désigner les vins situés sur la partie nord-ouest du fleuve, plus connus, disposant également de volumes de production incomparablement plus élevés : Muscadet, vins d'Anjou, Chinon, Sancerre, Menetou-Salon, Pouilly-Fumé, etc.

Or, hormis la présence du fleuve, les quatre vignobles « Ici commence la Loire » présentent peu de points communs avec les autres vignobles de la Loire, qui sont en outre éloignés géographiquement. Par conséquent, alors que, d'une part, l'inscription sur un territoire (un terroir) identifié constitue un élément de reconnaissance majeur, et que, d'autre part, le marketing et la communication prennent de l'importance sur un secteur fortement concurrentiel sur les plans national et mondial, ces quatre vignobles ne peuvent que gagner à faire valoir collectivement leurs spécificités et mettre en avant leurs atouts.

3.2. Une proximité socio-économique de ressources

Les relations coopératives mises en place prennent visiblement appui sur un certain nombre de points de convergence, relevant de la proximité socio-économique de ressources (Bouba-Olga et Grossetti, 2008) :

- Sur le plan historique, deux des quatre vignobles ont bénéficié d'une grande réputation au moyen-âge, avant de connaître un long déclin ces deux derniers siècles. Pour les

quatre vignobles, les dernières décennies ont été marquées par un fort dynamisme des viticulteurs, une volonté évidente de relancer la production vini-viticole et de mettre en avant le terroir et la qualité des produits, récompensés par l'obtention d'Appellations d'Origine Contrôlées sur une même période.

- Si les terroirs sont différents, certains points communs les différencient nettement des vignobles voisins :
- Proximité entrepreneuriale de viticulteurs indépendants disposant de surfaces cultivées sensiblement identiques : il n'y a pas d'opposition, comme dans d'autres vignobles, entre de grands négociants exportant dans le monde entier et de petits exploitants. Par conséquent, les producteurs des quatre vignobles doivent sensiblement faire face aux mêmes enjeux économiques et sociaux, facilitant la convergence des intérêts individuels et collectifs.
- Intérêt pédologique majeur lié aux sols de nature volcanique. Selon Frankel (2014) les vins "de feu" bénéficient d'une très grande réputation (Vésuve, Santorin, Napa Valley, etc.), liée tant à la nature particulière des sols qu'au relief des volcans.
- Intérêt climatique de l'effet de Foehn, lié à la présence du Massif Central, pour trois des quatre vignobles, assurant aux vignes un climat semi-continentale très protecteur.
- Recours à des cépages relativement communs (Gamay pour les vins rouges, Chardonnay pour les blancs).

Ces aspects sont cités par les viticulteurs interrogés : « *en fait, l'idée, (...) ce sont 4 vignobles qui sont de petite taille, déjà, à très faible notoriété, souvent des vignobles très anciens, pour les 4, des origines très lointaines et très profondes, mais qui n'ont aucune reconnaissance sur l'échiquier national* » (un viticulteur du collectif).

D'ailleurs, la collaboration existe déjà depuis plusieurs années entre les vignobles du Roannais et du Forez, notamment sur des principes de mutualisation de ressources (salons en commun, demandes de subventions), entre viticulteurs souvent de la même génération qui se connaissent très bien : « *c'est allé très vite. Historiquement, on travaille ensemble depuis déjà 15-20 ans, il y a une habitude de travailler ensemble* ».

4. Discussion : les proximités aux sources de la coopération

Dans le cas étudié des vignobles « Ici commence la Loire », nous pouvons noter la place prépondérante des proximités dans la mise en place des relations coopératives entre vigneron : dans son acception spatiale, tout d'abord ; mais aussi par la proximité socio-économique, à la fois dans ses dimensions de coordination (relations interpersonnelles, confiance partagée, projets communs) et de ressources (histoire, exploitations de petite taille, caractéristiques historiques, pédologiques et climatiques).

Si l'on part de la définition originelle de Michael Porter (qui l'applique d'ailleurs dès 1988 à une activité viti-vinicole, celle de Californie), le cluster fait référence à la fois à des mécanismes de coopération, mais également à des formes multiples de collaborations impliquant laboratoires de recherche, établissements d'enseignement/formation, organismes publics, organismes de financement, etc. L'approche met l'accent sur des collaborations coordonnées de façon institutionnalisée, liées le plus souvent à des mécanismes induisant des gains de productivité. Ditter *et al.* (2017) adaptent cette définition générique aux activités viticoles et parlent d'une « *forme d'organisation dont la compétitivité est basée sur l'existence de relations étroites entre acteurs liés par des objectifs communs ou complémentaires, enracinés sur un territoire donné* » (p.14). Ici, les différentes proximités (géographique, socio-économique de coordination et socio-économique de ressources) impactent simultanément les dimensions de coopération et de compétition entre vigneron conduisant de fait à relations coopératives (cf. tableau 2).

Il s'avère que les différentes formes de proximité identifiées agissent comme facilitateur à la fois de la coopération entre acteurs mais aussi d'une compétition accrue. En effet, la proximité génère des tensions entre les bénéfices issus d'une coopération forte – profitant à chacun des acteurs impliqués – et, d'autre part, les craintes liées à une compétition réelle sur un marché par ailleurs très concurrentiel. Il ressort de ce constat une forme de complexité relationnelle renforcée par une double niveau d'analyse : les quatre vignobles entre eux mais aussi les viticulteurs au sein d'un même vignoble. Chacun va donc mesurer son propre intérêt à coopérer, avec les risques associés bien identifiés par la théorie des jeux : tromperie, sabotage, extorsion.

Tableau 2. Comment les proximités favorisent la coopération et la compétition

	Coopération	Compétition
Proximité géographique	<ul style="list-style-type: none"> • Intérêt commun à accroître la notoriété simultanée des 4 vignobles • Faibles distances favorisant les contacts et la mise en réseau 	<ul style="list-style-type: none"> • Vins souffrant d'une faible notoriété donc potentiellement substituables pour les consommateurs • Vins d'entrée de gamme, sans véritable leader capable de tirer le marché • Offre homogène limitant la différenciation
Proximité socio-économique de coordination	<ul style="list-style-type: none"> • Au sein de chaque vignoble, acteurs se connaissant et se côtoyant de longue date, voire depuis l'enfance • Intérêt partagé à accroître la notoriété du terroir pour lutter collectivement contre la concurrence extérieure (autres vignobles de plus grande notoriété, notamment les vins de Loire, mais aussi les autres vins français voire les vins internationaux) 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte indépendance des viticulteurs (hors coopératives) • Nombre de viticulteurs concernés rapporté au volume global de production • Risque de concentration du nombre d'acteurs (notamment si montée en gamme), donc de disparition de certains
Proximité socio-économique de ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Mêmes enjeux économiques et sociaux • Réputation vins « de feu » • Recours à des cépages relativement communs 	<ul style="list-style-type: none"> • Substituabilité (relative) des ressources

Source : auteurs

De plus, ce cas permet d'aborder le sujet des ressources qui naissent de façon non institutionnelle via les interactions naturelles des acteurs locaux, facilitées par des savoir-faire individuels ou collectifs, tacites ou explicites, facilitées également par des questions de confiance réciproque qui incitent à l'échange. Dans ce cadre, ce sont moins les ressources naturelles existantes qui comptent que la volonté de faire ensemble et de définir des règles de gouvernance permettant d'orchestrer les nécessaires compromis et la prise de décision, donc de développer des relations coopératives, en l'occurrence spontanées, d'autant plus cruciales qu'il s'agit de très petites structures.

5. Implications et limites

Sur le plan théorique, notre étude apporte contribue à combler la lacune théorique qui fait du territoire le grand absent de la coopération. Elle montre que le territoire, basé sur différentes formes de proximités, contribue à développer des relations coopératives entre les viticulteurs « Ici commence la Loire ». Sur le plan managérial, ce travail permet d'outiller les acteurs, privés

comme publics, pour appréhender dans les meilleures conditions des projets de collaboration sur un territoire, quand bien même cette dernière se teinterait de concurrence en fonction des autres acteurs engagés.

Cette étude n'est cependant pas exempte de limites. En premier lieu, il s'agit d'une étude portant sur un cas unique, posant la question du potentiel de généralisation du cas étudié qui, par ailleurs, présente peu de recul, les actions de collaborations étant encore peu nombreuses dans les faits et très récentes.

D'autre part, nous avons traité les quatre vignobles comme autant d'entités susceptibles de coopérer ou d'être en concurrence. Mais ce niveau d'analyse occulte la dimension inter-organisationnelle au sein d'un même vignoble. En effet, les différents viticulteurs d'une même appellation développent, eux aussi, des relations coopétitives entre eux qui mériteraient d'être analysées comme telles.

Néanmoins, ce travail nous semble contribuer à combler un manque dans la littérature sur la coopétition : celui de la prise en compte de la dimension territoriale, au sens d'une proximité spatiale entre acteurs, doublée de proximités socio-économiques, qui constituent autant de points d'ancrage pour les relations coopétitives.

Références bibliographiques

- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58.
- Assens, C., & Ensminger, J. (2015). Une typologie des écosystèmes d'affaires : de la confiance territoriale aux plateformes sur Internet. *Vie & sciences de l'entreprise*, (2), 77-98.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of business & industrial marketing*, 14(3), 178-194.
- Bengtsson, M., Kock, S., Lundgren-Henriksson, E. L., & Näsholm, M. H. (2016). Coopetition research in theory and practice: Growing new theoretical, empirical, and methodological domains. *Industrial Marketing Management*, 57, 4-11.
- Bouba-Olga, O., & Grossetti, M. (2008). Socio-économie de proximité. *Revue d'économie régionale & urbaine*, (3), 311-328.
- Bouncken, R. B., & Fredrich, V. (2012). Coopetition: Performance Implications And Management Antecedents. *International Journal of Innovation Management*, 16(05), 1250028.

- Chiambaretto, P., & Dumez, H. (2016). Toward a typology of coopetition: a multilevel approach. *International Studies of Management & Organization*, 46(2-3), 110-129.
- Cohendet, P. & Mehouachi, C. (2018). Des territoires géographiques à l'écosystème stratégique : Dynamiques de structuration du secteur du jeu vidéo en France. *Revue française de gestion*, 272(3), 155-173.
- Czakov, W., & Czernek, K. (2016). The role of trust-building mechanisms in entering into network coopetition: The case of tourism networks in Poland. *Industrial Marketing Management*, 57, 64–74.
- Czakov, W., Klimas, P., & Mariani, M. (2019). Behavioral antecedents of coopetition: A synthesis and measurement scale. *Long Range Planning*. In press
- Dana, L. P., & Dumez, H. (2015). Qualitative research revisited: epistemology of a comprehensive approach. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 26(2), 154.
- Ditter, J. G., & Brouard, J. (2014). The competitiveness of French protected designation of origin wines: a theoretical analysis of the role of proximity. *Journal of wine research*, 25(1), 5-18.
- Ditter, J. G., Fensterseifer, J., & Brouard, J. (2017). Proximités et ressources territoriales dans la filière vin. L'exemple du vignoble de Chablis. *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*, 362, 9-28.
- Ditter, J.-G., Fensterseifer, J.-E., & Brouard, J. (2014). "Clusters, terroirs, appellations : les territoires du vin", in Gallo, J., & Charters, S., *Économie et Management du Vin*, trad. Française, Pearson, 91-105.
- Doloreux, D., & Porto Gomez, I. (2017). A review of (almost) 20 years of regional innovation systems research. *European Planning Studies*, 25(3), 371–387.
- Fernandez, A.-S., Chiambaretto, P., Le Roy, F. & Czakov, W. (2018). "Coopetition: from neologism to a new paradigm", in Fernandez, A.-S., Chiambaretto, P., Le Roy, F. & Czakov, W. (eds), *The Routledge Companion of Coopetition Strategies*, Routledge, Abingdon, 1-10.
- Frankel, C. (2014). *Vins de Feu, à la découverte des terroirs des volcans célèbres*, Dunod.
- Garcia, R., Bardhi, F., & Friedrich, C. (2007). Overcoming consumer resistance to innovation. *MIT Sloan management review*, 48(4), 82-88.
- 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 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., & Marques, P. (2016). Organisational innovation and coopetition between SMEs: a tertius strategies approach. *International Journal of Technology Management*, 71(1/2), 81.

- 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.
- Mahé de Boislandelle, H. (1996). L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH, *3e Congrès International Francophone PME (CIFPME)*, Trois Rivières, Québec.
- Näsholm, M. H., Bengtsson, M., & Johansson, M. (2018). “Coopetition for SMEs”, in Fernandez, A.-S., Chiambaretto, P., Le Roy, F. & Czakon, W. (eds), *The Routledge Companion of Coopetition Strategies*, Routledge, Abingdon, 390-397
- Neri M., Fays C. & Robiolle J. (2017), *Le production de vin*, octobre, Xerfi France, 146 p.
- Pant, V., & Yu, E. (2018). Modeling simultaneous cooperation and competition among enterprises. *Business & Information Systems Engineering*, 60(1), 39-54.
- Porto-Gomez, I., Aguirre-Larracochea, U., & Zabala-Iturriagoitia, J. M. (2018). Tacit coopetition: chimera or reality? Evidence from the Basque Country. *European Planning Studies*, 26(3), 611–634.
- Rastoin, J. L., & Vissac-Charles, V. (1999). Le groupe stratégique des entreprises de terroir. *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 12(1-2), 171-192.
- Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management*, 43, 236–249.
- St-Pierre, J. & Labelle, F. (2017). *Les PME, d'hier à demain : bilan et perspectives*. Presses Universitaires du Québec, 537 p.
- Thomason, S. J., Simendinger, E., & Kiernan, D. (2013). Several determinants of successful coopetition in small business. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(1), 15–28.
- Torre, A. (2009). Retour sur la notion de Proximité Géographique. *Géographie, économie, société*, vol. 11(1), 63-75.
- Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, 144, 119-138.
- Walley, K., & Custance, P. (2010). Coopetition: insights from the agri-food supply chain. *Journal on Chain and Network Science*, 10(3), 185–192.