

# La coopétition, une stratégie stabilisatrice des filières traditionnelles ?

## *Une histoire raisonnée de l'indication géographique protégée « Volailles fermières des Landes »*

Par Stéphanie PETZOLD

Enseignant-chercheur, Kedge Business School

et Marie CARPENTER

Maître de conférences, Télécom École de Management

La coopétition fait l'objet de nombreuses recherches portant sur des secteurs technologiques. Mais elle concerne également de nombreux autres secteurs dans lesquels les entreprises ont un besoin de ressources complémentaires pour rester compétitives. C'est le cas de l'agroalimentaire, qui est pourtant aujourd'hui encore en manque d'études empiriques à ce sujet. Dans cet article, à partir de l'étude du cas de l'IGP « Volailles fermières des Landes » (VFL), nous nous interrogerons, d'une part, sur la façon dont les acteurs d'une filière engagée dans un processus de labellisation telle qu'une IGP (Indication Géographique Protégée) gèrent le nécessaire arbitrage entre la coopération et la concurrence et, d'autre part, sur l'impact de cet arbitrage sur la pérennisation d'une IGP. Nous mettrons en perspective les résultats d'une démarche d'histoire raisonnée effectuée dans le contexte de cette filière avec ceux obtenus dans les secteurs technologiques, ce qui nous permettra d'apporter des éléments de réponse à la question de l'effet stabilisateur (ou non) d'une stratégie de coopétition dans une filière traditionnelle, en l'occurrence, l'agroalimentaire.

### Introduction

Le développement fulgurant des dénominations européennes liées à l'origine des produits traduit un dynamisme collectif au sein de l'industrie agroalimentaire européenne. Parmi ces dénominations, l'IGP (Indication Géographique Protégée) caractérise un produit dont le lien avec un terroir existe à l'un ou l'autre de ses stades de production et/ou de transformation ou d'élaboration. En 2013, la France est le pays qui compte le plus grand nombre de ces IGP<sup>(1)</sup>.

Le processus d'obtention et de pérennisation de l'IGP repose sur une action collective des fournisseurs de produits agroalimentaires. Cette démarche offre

la possibilité de fédérer un grand nombre d'acteurs autour d'une dynamique de positionnement régional. Néanmoins, comme les acteurs d'une filière donnée restent en compétition, cette action collective aboutit *in fine* à des situations de coopétition<sup>(2)</sup>.

Aujourd'hui, les relations de compétition et de coopération sont de plus en plus concomitantes dans de nombreux secteurs ayant besoin de ressources complémentaires. C'est ce qui explique que les stratégies de coopétition fassent l'objet de recherches notamment dans des secteurs technologiques, comme les technologies de l'information et de la communication (TIC),

<sup>(1)</sup> Base DOOR.

<http://ec.europa.eu/agriculture/quality/door/list.html?locale=fr>

<sup>(2)</sup> FOURCADE (C.), « Les systèmes agroalimentaires comme modalités collectives », *Revue Française de Gestion*, n°167, pp. 183-201, 2006.

l'Enterprise Resource Planning (ERP)<sup>(3)</sup>, l'armement<sup>(4)</sup>, ou encore l'aérospatial<sup>(5)</sup>.

Toutefois, la nécessité de poser un regard globalisant et dynamique sur ces relations apparemment antinomiques reste d'actualité<sup>(6)</sup>. Or, les stratégies de coopération restent mal connues dans les secteurs traditionnels, en particulier dans les secteurs agroalimentaires.

Rusko (2011)<sup>(7)</sup> a montré qu'une tradition de coopération dans l'industrie forestière finlandaise contribue significativement au succès de la filière forêt-bois de ce pays.

Mais qu'en est-il des secteurs traditionnels français, notamment de l'agroalimentaire, qui ont eux aussi leurs spécificités ?

Dana et Granata (2013)<sup>(8)</sup> ont, quant à eux, mis en évidence le fait que l'état d'esprit collaboratif régnant dans les *clusters* du vin a pour effet de freiner une compétition pourtant indispensable au succès de la stratégie coopérative de ces derniers. Mais qu'en est-il des filières organisées différemment ?

Dans cet article, nous nous interrogerons sur la façon dont les stratégies de coopération, qui sont nécessaires à la création et au maintien d'une IGP et qui entraînent le développement de stratégies de coopération, favorisent (ou au contraire menacent) le maintien d'une IGP au sein d'une filière agroalimentaire donnée. À travers l'étude du cas de la dénomination Volailles fermières des Landes (VFL), ce travail aura plus précisément pour objet, d'une part, d'étudier le processus d'arbitrage entre coopération et compétition et, d'autre part, d'analyser l'impact du résultat de cet arbitrage sur le maintien ou non de l'IGP considérée.

Nous tenterons ainsi de répondre à la question suivante : « la coopération est-elle une stratégie stabilisatrice dans le contexte d'une filière traditionnelle ? ».

Pour pouvoir répondre à cette question, nous avons dû tenir compte non seulement de la nature et de l'intensité des relations entre les différents acteurs, mais aussi de

l'historique de leurs relations. Pour cette raison, nous avons choisi de nous focaliser sur le cas d'une filière en particulier, celle de la VFL, et d'aborder celle-ci par le biais d'une démarche d'histoire raisonnée.

Si nous avons choisi la dénomination VFL, c'est parce que ce cas permet de mettre en évidence « toutes les difficultés que recèle une démarche collective lorsque subsiste entre les industriels impliqués une concurrence forte qui déborde largement l'IGP »<sup>(9)</sup>.

L'enjeu de la démarche IGP, qui a été entreprise afin de promouvoir le poulet des Landes dans les années 1990, a consisté à restituer une tradition d'élevage de volailles en liberté (dans un environnement forestier) et à rattacher celle-ci à un territoire : les Landes. L'histoire de l'appellation Volailles fermières des Landes<sup>(10)</sup> montre que l'action volontariste des acteurs, au cours des premières années de la démarche, a consisté à transformer une pratique courante de polyculture en une activité d'élevage plus intensive présentant toutes



Photo © Frédéric Decante/BIOSPHOTO

Un poulet Label Rouge en plein air.

« L'enjeu de la démarche IGP, qui a été entreprise afin de promouvoir le poulet des Landes dans les années 1990, a consisté à restituer une tradition d'élevage de volailles en liberté (dans un environnement forestier) et à rattacher celle-ci à un territoire : les Landes. L'histoire de l'appellation "Volailles fermières des Landes". »

<sup>(3)</sup> PELLEGRIN-BOUCHER (E.) & GUEGUEN (G.), « Stratégies de "coopétition" au sein d'un écosystème d'affaires : une illustration à travers le cas SAP », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, n°1, pp. 109-130, 2005 ; PELLEGRIN-BOUCHER (E.) & LE ROY (F.), « Dynamique des stratégies de coopération dans le secteur des TIC : le cas des ERP », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 12, n°3, pp. 97-130, 2009 ; et PELLEGRIN-BOUCHER (E.), LE ROY (F.) & GURAU (C.), "Coopetitive strategies in the ICT sector: typology and stability, Technology Analysis 1", *Strategic Management*, vol. 25, Issue 1, pp. 71-89, January, 2013.

<sup>(4)</sup> DEPEYRE (C.) & DUMEZ (H.), « Le rôle du client dans les stratégies de coopération », *Revue Française de Gestion*, n°176, pp. 99-110, 2007.

<sup>(5)</sup> FERNANDEZ (A.S.) & LE ROY (F.), « Pourquoi coopérer avec un concurrent ? Une approche par la RBV », *Revue Française de Gestion*, n°204, pp. 155-169, 2010.

<sup>(6)</sup> YAMI (S.) & LE ROY (F.), *Stratégies de coopération - Rivaliser et coopérer simultanément*, De Boeck, 2010.

<sup>(7)</sup> RUSKO (R.), "Exploring the concept of coopetition: A typology for the strategic moves of the Finnish forest industry", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n°2, pp. 311-320, 2011.

<sup>(8)</sup> DANA (L.P.) & GRANATA (J.), « Évolution de la coopération dans un cluster : le cas de Waipara, dans le secteur du vin », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol. 26, n°4, pp. 429-442, 2013.

<sup>(9)</sup> JULLIEN (B.) & SMITH (A.), « Comment analyser les Indications Géographiques Protégées sans préjuger de leurs singularités », *Cahiers du GRES*, n°7, 2004.

<sup>(10)</sup> SABERAN (A.) & DECK (O.), *Landes en toute liberté. L'histoire du poulet jaune des Landes*, AVFL, 2005.

les caractéristiques d'une activité industrielle, mais sans en avoir l'image négative – par opposition avec le poulet industriel (produit en Bretagne, notamment).

Dans un premier temps, nous présenterons l'analyse stratégique de l'IGP réalisée en termes de coopération, de compétition et de coopétition en tenant compte du contexte de labellisation. Dans un deuxième temps, nous présenterons les résultats de l'étude, dont nous discuterons dans une troisième partie.

## L'IGP entre coopération et coopétition

L'IGP est un système de protection collective qui impose certaines contraintes aux différents opérateurs d'une filière en bénéficiant. En contrepartie, elle permet de valoriser un savoir-faire lié à une zone géographique donnée, le terroir. Dans cette première partie, notre objectif est de resituer l'IGP par rapport aux différentes stratégies auxquelles peuvent recourir les acteurs d'une filière de l'agroalimentaire.

### La démarche d'histoire raisonnée

Nos objectifs ont nécessité une étude de cas détaillée longitudinale<sup>(11)</sup>. La méthodologie qualitative adoptée pour cette étude exploratoire s'inspire d'une démarche d'histoire raisonnée<sup>(12)</sup> permettant de comprendre et d'évaluer les choix des firmes dans leurs contextes. Le développement d'une étude de cas par données secondaires s'avère utile pour enrichir nos connaissances dans des secteurs d'activité où les dynamiques concurrentielles complexes rendent difficile (voire impossible) un projet de recherche primaire.

Au lieu d'abandonner ces terrains de recherche très propices et souvent précurseurs d'événements qui vont se produire ailleurs, Lazonick (2012) appelle à une recherche qui « rattrape l'histoire » en incitant les chercheurs à se plonger dans les multiples informations qui sont aujourd'hui disponibles quasi instantanément en ligne pour étudier les événements sectoriels et les réactions des uns et des autres aux évolutions marquantes.

Dans notre cas, il s'est agi de retracer la chaîne des événements dans la filière jusqu'à l'acquisition du label et au développement induit par ce dernier au niveau de la distribution de masse dans les années qui ont suivi.

Pour cela, nous avons repris des retranscriptions d'interviews réalisés auprès des acteurs clés de la filière (12, entre 2002 et 2004) à l'occasion d'une recherche conduite dans le cadre d'une collaboration avec la Chambre régionale d'Agriculture et la direction régionale de l'Agriculture et de la Forêt, qui mobilisait des financements conjoints du Conseil régional d'Aquitaine et du Fonds européen de développement régional, et qui comparait entre elles quatre filières sous IGP. Ces entretiens ont été réalisés auprès :

- d'un responsable de l'appellation ;
- de deux responsables au sein d'entreprises de transformation de la volaille, dont le siège social se situe en région aquitaine ;
- de trois responsables au sein d'entreprises de transformation de la volaille, dont le siège se situe hors de la région aquitaine ;
- de trois responsables des groupements de producteurs en région aquitaine ;
- de trois chefs de rayons de grandes et moyennes surfaces de la région aquitaine.

Cette « réutilisation de données qualitatives »<sup>(13)</sup> a été associée à une analyse d'ouvrages, de documents administratifs et de coupures de presse afin de compléter le matériau, de l'actualiser et d'assurer une triangulation des données.

<sup>(11)</sup> YIN (R.K.), "Case Study Research, Design and Methods", Sage Publications, 1994.

<sup>(12)</sup> LAZONICK (W.), *Who Needs a Theory of Innovative Enterprise?*, International Joseph A. Schumpeter Society Conference, Brisbane, Australie, 2-5 juillet, 2012.

<sup>(13)</sup> CHABAUD (D.) & GERMAIN (O.), « La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : un second choix ? », *M@n@gement*, 9:3, pp. 191-213, 2006.

### L'IGP : une coopération autour de la préservation d'un savoir-faire lié à un territoire

Les dénominations comme l'IGP sont de plus en plus utilisées dans les filières agroalimentaires pour développer une stratégie de différenciation par l'origine d'un produit<sup>(14)</sup>. Mais l'obtention d'une IGP n'est en rien une garantie de succès sur des marchés concurrentiels et exigeants.

En étudiant 21 produits d'appellation d'origine contrôlée (AOC) et IGP européens, Barjolle et Sylvander (2003)<sup>(15)</sup> ont identifié un certain nombre de conditions de leur succès. Parmi celles-ci figure ce que les auteurs appellent la coordination de la filière, qui apparaît cruciale. Cette coordination est facilitée par l'existence d'un acteur leader et tend à être sujette à des contraintes claires imposées par les distributeurs (en particulier sur les marchés anglo-saxons).

Une particularité des filières agroalimentaires françaises est l'existence des interprofessions. Le rôle de celles-ci<sup>(16)</sup> est de contribuer à la structuration de la filière au moyen d'accords conclus par des représentants des acteurs de la production, de la transformation, du négoce et de la distribution. Les interprofessions contribuent notamment à une gestion favorisant une régulation des marchés par une meilleure adaptation des produits (sur les plans quantitatif et qualitatif) et par leur promotion. Elles jouent généralement le rôle d'organismes de défense et de gestion (OGD) pour la démarche collective que représente l'IGP : *il ne peut y avoir d'IGP qu'à la condition expresse qu'une interprofession ait été créée*.

Une enquête réalisée par Fort et al. (2007)<sup>(17)</sup> montre que ce mode de gouvernance collective des signes de qualité est le gage d'un dynamisme plus important en matière d'innovation. Néanmoins, les signes non territorialisés apparaissent systématiquement plus innovants que les signes territorialisés, et ce, sur toutes les dimensions de l'innovation. Aussi ces auteurs se demandent-ils si les procédures de spécification des produits liés au territoire et appuyés sur une tradition n'aboutiraient pas, en fait, à une standardisation progressive des produits et des procédés.

Fourcade (2006)<sup>(18)</sup> avait déjà mis en avant le fait que les modes de coopération classiques et la promotion des signes d'origine et de qualité de type AOC et IGP en termes de production s'essoufflaient, face à un environnement turbulent. D'après cet auteur, les limites

<sup>(14)</sup> FORT (F.), PEYROUX (C.) & TEMRI (L.), « Mode de gouvernance des signes de qualité et comportements d'innovation. Une étude dans la région Languedoc-Roussillon », *Économie Rurale*, n°302, pp. 23-39, novembre-décembre, 2007.

<sup>(15)</sup> BARJOLLE (D.) & SYLVANDER (B.), *Facteurs de succès des produits d'origine certifiée dans les filières agroalimentaires en Europe : marché, ressources et institutions*, INRA Prod. Anim., 16(4), pp. 289-293, 2003.

<sup>(16)</sup> CORONEL (C.) & LIAGRE (L.), *Les interprofessions agroalimentaires en France*, note de synthèse, ministère français des Affaires étrangères, mars, 2006.

<sup>(17)</sup> *Op. cit.*

<sup>(18)</sup> FOURCADE (C.), « Les systèmes agroalimentaires comme modalités collectives », *Revue Française de Gestion*, n°167, pp. 183-201, 2006.

de ces approches résident dans les modalités de coordination et de gouvernance adoptées. Le dépassement d'un modèle strict de type AOC s'articule autour d'un nouveau bien commun plus complexe, fondé, par exemple, sur le modèle mixte marque/label.

Dans ces conditions, les différentes configurations d'entreprises organisées en coopération territorialisée dans le secteur agroalimentaire offrent une grande diversité de types de collaboration incluant des situations de coopération.

### L'IGP : de la coopération à la compétition

Les acteurs impliqués collectivement dans une démarche IGP et l'interprofession qui la porte restent en compétition, car ils gèrent des portefeuilles de produits et/ou de marques plus développés. De ce fait, les démarches de création et de maintien d'une IGP constituent un contexte favorable à l'émergence de stratégies de coopération.

Les relations coopératives sont complexes, car elles sont construites sur des logiques diamétralement opposées : la logique concurrentielle, d'une part, et la logique de coopération, d'autre part<sup>(19)</sup>. Parmi les facteurs explicatifs de la mise en œuvre de stratégies de coopération<sup>(20)</sup>, on trouve une volonté collective de conquérir un marché et le caractère innovant du projet quand l'entreprise impétrante ne dispose pas à elle seule des ressources nécessaires pour atteindre cet objectif.

En valorisant un savoir-faire traditionnel, l'IGP permet de se différencier sur des marchés de plus en plus concurrentiels et de conquérir un segment de marché. Les stratégies coopératives et concurrentielles qui en découlent peuvent concerner de nombreux acteurs fortement impliqués dans la filière considérée, parfois aussi bien dans la production que dans la transformation et la commercialisation des produits. L'étude d'une filière agroalimentaire impose alors de se positionner dans la lignée de Brandenburger et Nalebuff (1995)<sup>(21)</sup>, qui proposent une conception large de la coopération incluant toutes les relations entre des firmes qui peuvent être complémentaires entre elles.

Par ailleurs, les relations coopératives sont instables<sup>(22)</sup>, du fait qu'elles combinent affrontement et coopération en une succession d'actions et de réactions stratégiques des firmes. D'après Dumez et Jeunemaître

<sup>(19)</sup> PELLEGRIN-BOUCHER (E.) & LE ROY (F.), « Dynamique des stratégies de coopération dans le secteur des TIC : le cas des ERP », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 12, n°3, pp. 97-130, 2009.

<sup>(20)</sup> FERNANDEZ (A.S.) & LE ROY (F.), « Pourquoi coopérer avec un concurrent ? Une approche par la RBV », *Revue Française de Gestion*, n°204, pp. 155-169, 2010.

<sup>(21)</sup> BRANDENBURGER (A. M.) & NALEBUFF (B. J.), "The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy", *Harvard Business Review*, july-august, pp. 57-71, 1995.

<sup>(22)</sup> DAGNINO (G. B.), « La dynamique des stratégies de coopération », *Revue Française de Gestion*, vol. 33, n°76, pp. 87-98, 2007.

(2005)<sup>(23)</sup>, les firmes ne peuvent pas s'affronter et coopérer en même temps. Par conséquent, si des stratégies d'affrontement et de coopération peuvent coexister, c'est soit sur un mode diachronique soit parce que les entreprises qui coopèrent sur un plan se font concurrence sur un autre.

Avec l'IGP, on se retrouve dans la situation où affrontement et coopération sont développés en même temps, mais pas sur le même plan. La coopération (ici, une coopération avec les concurrents et avec les autres acteurs de la filière) sous-tend les stratégies adoptées par les acteurs au cours de la période de développement de l'IGP.

D'après Bengtsson et Kock (1999)<sup>(24)</sup>, la coopération apparaît lorsqu'une firme bénéficie d'une position forte sur son marché tout en ayant un besoin important de disposer de ressources extérieures. Dans les processus d'obtention d'une appellation IGP, on remarque effectivement que la démarche nécessite souvent un capitaine de filière en position forte qui entraîne les autres acteurs et soit capable de maintenir un minimum de cohésion afin de garantir le succès de la démarche<sup>(25)</sup>. Néanmoins, à tout moment, ce *leadership* peut être contesté : la structure de filière joue donc un rôle non négligeable dans ce type d'engagement.

Une stratégie collective (définie comme la mobilisation commune de ressources et la formulation d'actions communes au sein de collectifs d'organisation) peut prendre plusieurs formes<sup>(26)</sup>, qui peuvent être appréhendées en termes de relations horizontales entre concurrents en situation de substituabilité sur le plan de l'offre, en termes de relations verticales, avec une complémentarité entre entreprises au sein d'une filière, et en termes de relations transversales entre firmes en situation d'« additivité annexe ». Cette approche est particulièrement intéressante, car elle fournit un cadre d'analyse et de réflexion sur les modalités de coordination entre les différents acteurs impliqués dans ce type de démarche, ainsi que sur leurs orientations stratégiques<sup>(27)</sup>. Et c'est en revenant de manière dynamique sur l'historique de ces relations qu'il est possible de mieux appréhender les évolutions de la concurrence et

de la coopération dans un secteur donné<sup>(28)</sup>.

Dans le contexte d'une filière agroalimentaire engagée dans un processus de création d'une IGP, l'ensemble de ces relations cohabitent, à savoir les relations horizontales (entre producteurs et, surtout, entre transformateurs), les relations verticales amont (entre producteurs et transformateurs) et les relations transversales (entre l'ensemble des acteurs de la filière).

L'analyse de ces relations constitue à nos yeux une grille permettant d'analyser la dynamique de coopération au sein de la filière VFL, une grille sur laquelle nous nous appuyerons pour mettre en évidence les résultats de cette dynamique.

## Le cas de l'IGP « Volaille fermière des Landes »

Après avoir dressé le panorama des enjeux économiques et précisé le fonctionnement de la filière de la volaille française<sup>(29)</sup>, nous analyserons la dynamique de coopération au sein de la filière VFL, puis nous mettrons en évidence les résultats de cette dynamique.

### Les enjeux économiques et le fonctionnement de la filière française de la volaille

Le début du XXI<sup>e</sup> siècle marque un tournant pour le marché français de la volaille, avec l'arrêt brutal d'une période de croissance importante depuis les années 1990. Les producteurs et les transformateurs français doivent faire face sur leurs marchés domestiques comme sur leurs marchés d'exportation à la concurrence de pays européens (Belgique, Pologne, Allemagne) à laquelle s'ajoute la concurrence de pays émergents (Brésil, Chine et Thaïlande). Dans le même temps, des changements dans les comportements alimentaires favorisent le développement des produits transformés et découpés (ailes de poulet marinées, etc.) au détriment du traditionnel poulet entier à rôtir. Ces produits sont généralement plus chers, mais ils mettent peu en valeur la qualité du produit de base et/ou son origine géographique.

À partir de 2007, la crise des économies européennes entraîne une stagnation de la demande et favorise les produits basiques au détriment du segment des « poulets Label », dont le positionnement plutôt haut de gamme devient alors un inconvénient. La filière connaît une crise aiguë qui conduira, entre autres, à la liquidation, en août 2012, de l'entreprise bretonne Doux Frais. Face à une demande domestique stagnante et à une mise en concurrence permanente de la part de la grande distribution en France et à l'étranger, la filière française va chercher à s'adapter en actionnant deux leviers stratégiques principaux, celui des gains de productivité (en matière d'abattage, par exemple) et celui de la valorisation des produits volaillers.

<sup>(23)</sup> DUMEZ (H.) & JEUNEMAÎTRE (A.), « Concurrence et coopération entre firmes : les séquences stratégiques multidimensionnelles comme programme de recherche », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, n°1, pp. 27-48, mars, 2005.

<sup>(24)</sup> BENGTSOON (M.) & KOCK (S.), « Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks », *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 14, n°3, pp. 178-190, 1999.

<sup>(25)</sup> CARPENTER (M.) & PETZOLD (S.), « La face cachée des labels - IGP et grande distribution, une analyse réseau du pruneau d'Agen », *Gérer et Comprendre*, septembre, n°101, pp. 26-37, 2010.

<sup>(26)</sup> ASTLEY (W.G.) & FOMBRUN (C.J.), « Collective strategy: social ecology of organizational Environments », *Academy of Management Review*, vol. 8, n°4, pp. 576-587, 1984.

<sup>(27)</sup> FOURCADE (C.), « Les systèmes agroalimentaires comme modalités collectives », *Revue Française de Gestion*, n°167, pp. 183-201, 2006.

<sup>(28)</sup> PELLEGRIN-BOUCHER (E.) & LE ROY (F.), « Dynamique des stratégies de coopération dans le secteur des TIC : le cas des ERP », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 12, n°3, pp. 97-130, 2009.

<sup>(29)</sup> Basé sur les entretiens menés auprès des acteurs et le rapport Xerfi, « L'industrie de la volaille », septembre, 2013.

La transformation et la conservation de la viande de volaille représentaient en 2011 un chiffre d'affaires d'environ 7 milliards d'euros (dont 17 % à l'export). Le secteur employait 26 451 personnes, mais la plupart des quelque 400 sociétés de fabrication de viande de volaille en France étaient des entreprises artisanales employant moins de 10 salariés.

Plus de la moitié des firmes se répartissaient entre les Pays de la Loire, l'Aquitaine, Midi-Pyrénées et la Bretagne. La forte intégration entre éleveurs de volailles et industriels de l'abattage/transformation constitue une forte barrière à l'entrée. Elle s'opère d'abord à travers l'intervention des coopératives agricoles, qui sont représentées sur ce marché par trois acteurs clés : Terrena, Triskalia et Maïsador, qui dominent dans le Sud-Ouest. Ils sont en concurrence avec des groupes agro-alimentaires familiaux, notamment avec LDC, leader du poulet Label avec sa marque phare Poulet de Loué. LDC se démarque de ses concurrents coopératifs par le fait qu'il s'agit d'un groupe spécialisé dans le poulet, alors que les coopératives sont diversifiées en amont (céréales, pour Maïsador), horizontalement (foie gras, pour Maïsador) ou en aval (volailles transformées, avec des marques comme Douce France ou Gastronomes, pour Terrena).

Ainsi, le poids des activités volaillères dans l'ensemble des activités des groupes, leurs structures et leurs localisations géographiques font des acteurs du secteur des acteurs hétérogènes pour lesquels le dossier IGP Landes ne va pas revêtir la même importance stratégique (voir le Tableau 1 ci-dessous). L'enjeu principal reste néanmoins pour tous d'optimiser l'arbitrage entre, d'une part, une offre de produits haut de gamme labélisés et, d'autre part, une offre diversifiée de produits transformés plus ou moins innovants.

Dans ces conditions, certains groupes se sont spécialisés géographiquement et ont continué de faire des IGP leur priorité stratégique, alors que d'autres, plus diversifiés géographiquement et porteurs de portefeuilles de labels liés à l'origine et de marques multiples ont eu tendance à les considérer comme accessoires.

### Analyse de la dynamique de coopération au sein de la filière VFL

Notre étude nous a permis de mettre en évidence les principaux faits marquants liés aux relations verticales amont, aux relations transversales et aux relations horizontales qui se sont tissées au sein de la filière.

#### Les relations verticales amont : des prémises de collaboration

À la fin des années 1950, les producteurs arrivent à convaincre les volaillers des Landes<sup>(30)</sup> d'établir un prix-seuil par poulet dans l'optique de sécuriser les revenus des producteurs. En contrepartie, les abatteurs devaient pouvoir compter sur un mode de production plus régulier et davantage programmé. Toutefois, cet accord initial n'a pas résisté aux pressions à la baisse des prix, et en l'espace d'un an l'engagement collectif n'était plus tenu que par deux volaillers sur douze, les autres ayant préféré revenir à un mode d'approvisionnement sur le marché, au meilleur prix.

La montée en puissance de la grande distribution et de la concurrence du bassin de l'ouest de la France

<sup>(30)</sup> On appelle « volailler » l'acteur qui « met en marché ». Il s'agissait traditionnellement de grossistes qui distribuaient auprès des détaillants les produits qu'ils achetaient auprès des producteurs et/ou des abattoirs. Avec l'intégration verticale, lesdits volaillers ont intégré l'abattage, qu'ils ont généralement alimenté en s'adossant à des groupements de producteurs.

Groupe	CA \$012 \$ (en M€)	Nombre d'employés	Nombre d'adhérents	Filiale de poulet labélisé	Marque(s) de poulet	Siège Région	Importance de l'activité volaille
Groupes coopératifs							
Terrena	4.478	12.000	22.000	Gastronome	Gastronome	Ancenis, Pays de la Loire	51% agro-alimentaire
Triskalia (Ronsard)	2.300 (130)	5.000	18.000	Ronsard	Label Rouge : des Landes, du Sud-Ouest, de l'Orléanais, de l'Ain, du Charolais, & AOP Bresse	Landerneau, Bretagne	5,7%
Maïsador	1.370	4.500	8.000	Les Fermiers Landais	St Sever	Mont-de-Marsan, Aquitaine	14%
Groupe familial							
LDC	1.923	16.000		LDC Sablé	Loué, Le Gaulois, Maître Coq	Sablé-sur-Sarthe, Pays de la Loire	69%

Tableau 1 : Acteurs industriels clés de la filière volaille française.

(Bretagne et Pays de la Loire) au cours des années 1960 a permis de fédérer l'ensemble de la filière autour d'une démarche de qualité et de certification de la qualité : c'est ainsi que les Landais ont inventé le Label Rouge, qui a été apposé sur un poulet en 1965.

Largement repris ailleurs dans d'autres bassins, les Labels Rouges ont permis de faire reconnaître un « second marché » du poulet et d'éviter l'éviction qui les menaçait en tant que bassins de production ne pouvant rivaliser avec les volumes produits et abattus dans l'Ouest français. Cet accord sur la qualité est généralement assorti d'une organisation commune du marché également inventée dans les Landes : les producteurs et les volaillers instaurent un accord pour optimiser le positionnement du Label Rouge par sa rationalisation en période creuse et par la vente de l'excédent en tant que poulets standards. Pour s'assurer des revenus corrects, les deux groupes acceptent de contribuer à une caisse de « péréquation » qui se remplit grâce à une hausse (légère) des prix lors des périodes fastes.

L'analyse de l'évolution des relations verticales amont met en évidence le fait qu'une coopération est nécessaire à la survie des producteurs et au bon fonctionnement de la filière. Toutefois, ces relations ne vont pas sans heurts en raison de l'importance des enjeux en termes de régulation des niveaux de production et de prix. Par ailleurs, elles aboutissent à un fort niveau d'interdépendance entre les acteurs.

#### **Les relations transversales : vers l'émergence de l'IGP**

En 1996, l'obtention de l'IGP pour les volailles des Landes prolonge la situation dans laquelle le Label Rouge avait placé la filière depuis les années 1960. Le cadre interprofessionnel imposé par l'IGP représente toutefois un défi supplémentaire puisqu'entre-temps les acteurs de l'ouest de la France ont investi dans la région pour bénéficier à la fois de l'expansion du marché des poulets Label Rouge et du positionnement « haut » du Label Landais. Ainsi, Maïsador, acteur local historique du secteur, va devoir cohabiter dans l'Association VFL (l'interprofession) avec Ronsard (Coopagri), Terenna et LDC (qui commercialise les Poulets de Loué).

En intégrant les volets « plein air » et « liberté », l'IGP VFL induit des surcoûts non négligeables, qui amènent certains acteurs de la région désireux d'alléger ces contraintes à développer des produits « hors IGP », qui permettent aux abattoirs de contourner le label et d'en réduire les contraintes pour les éleveurs.

Par ailleurs, la mise sur le marché des produits sous IGP implique un effort collectif pour faire connaître le produit et ses qualités auprès des consommateurs et amener ceux-ci à accepter des prix se situant au-dessus de la moyenne des prix des poulets Label Rouge. Gérée et financée par l'interprofession, cette promotion collective profite néanmoins de manière inégale aux différents acteurs, car ceux-ci sont en concurrence forte dans un cadre qui dépasse largement l'IGP, certains préférant alors privilégier leur propre marque plutôt que l'IGP.

Malgré l'installation, au sein de la filière, de plusieurs couches de relations transversales associées à la démarche IGP, certains acteurs se sentent plus ou moins concernés, et la concurrence cohabite avec la coopération.

#### **Les relations horizontales : une pression sur les prix qui favorise la concurrence**

L'acteur dominant de la filière Maïsador-Fermier Landais-Arrivé a défendu le positionnement haut de gamme de l'IGP VFL. Mais les surcoûts engendrés sont contestés par au moins deux autres opérateurs de poids, Terrena et LDC. En effet, les challengers n'ont jamais pu positionner leurs produits vendus sous cette IGP aussi favorablement que le leader parvenait à le faire avec sa marque, Saint-Sever. Ainsi, les coûts de communication collective, qui semblent profiter davantage au leader qu'aux suivants, paraissent excessifs à ces derniers.

L'alternative conçue par LDC consiste notamment à développer des marques capables de valoriser plusieurs produits labels ou plusieurs IGP. Ainsi, si des groupes comme LDC ou Terrena jouent la concurrence par les prix en ce qui concerne les IGP « standard », ils essaient dans le même temps de s'en prémunir en développant des marques ombrelles (Peyac chez LDC, et Douce France pour Terrena) sous lesquelles sont proposées diverses IGP que ces groupes ont dans leur portefeuille.

L'analyse des relations horizontales entre concurrents montre que la pression du marché (en particulier sur les prix) impose à chaque acteur de se positionner d'un point de vue concurrentiel.

#### **Résultats de la dynamique de coopération au sein de la filière VFL**

Les relations tissées par le biais de la construction de l'IGP ont poussé les opérateurs dans deux directions majeures : la première est celle de la restructuration de la filière, tandis que la seconde est celle de l'émergence d'un nouveau label, « Volailles fermières du Sud-Ouest ».

#### **La restructuration de la filière en deux pôles : vers un renforcement des positions**

Le réseau VFL tel qu'il s'était constitué au moment de l'obtention de l'IGP (voir le Schéma 1 de la page suivante) a, après une période de relative stabilité, connu une restructuration (voir le Schéma 2 de la page 43). Celle-ci était le résultat non seulement d'une opportunité de circonstance, mais elle tenait aussi au bilan que les différents acteurs avaient pu tirer des résultats de l'IGP dans leur portefeuille d'activités.

Une restructuration importante de la filière commence en 2009, avec l'achat d'Arrivé par LDC. En effet, l'Autorité de la Concurrence oblige alors LDC à se séparer de sa participation dans la société coopérative agricole Les Fermiers Landais. Cette décision déclenche une croissance externe importante pour Maïsador : en effet, cette coopérative landaise reprend ladite participation dans Les Fermiers Landais, après quoi elle

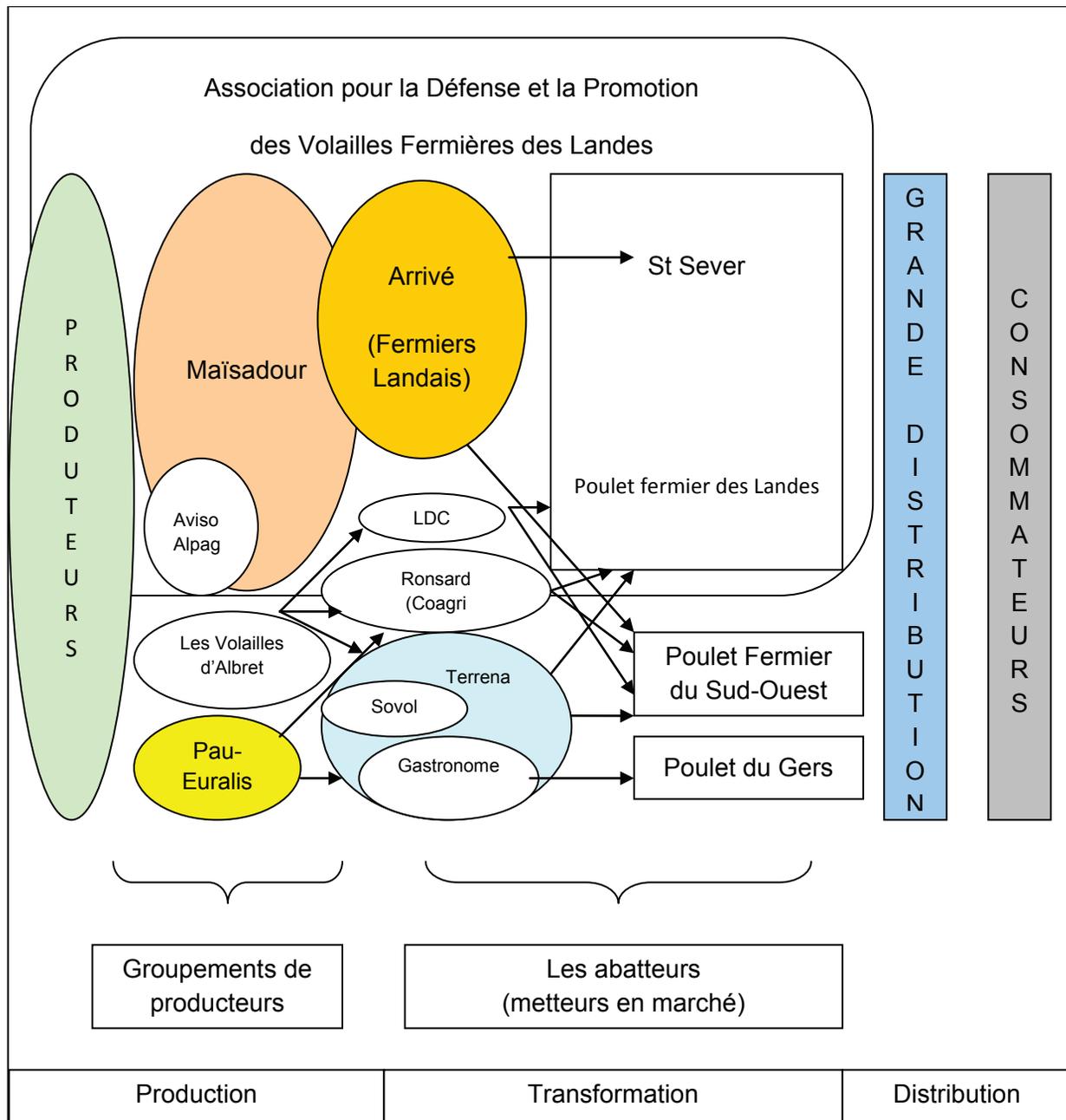


Schéma 1 : Le réseau « VFL » au moment de l'obtention de l'IGP.

fusionne ses activités « volaille » avec celles de la coopérative des Pays de la Loire, Terrena, en 2010. L'accord alors passé dans ce cadre répartit les rôles entre les deux coopératives : Maisadour s'occupe de la filière en amont et continue de commercialiser les produits destinés à la restauration, et Terrena, à travers sa filiale Gastronomes, se concentre sur la commercialisation de produits destinés à la grande distribution. Ce rapprochement permet d'offrir aux acteurs de la grande distribution une alternative à l'offre haut de gamme de LDC en positionnant le poulet fermier Saint-Sever sur le même segment que la marque nationale, Loué<sup>(31)</sup>.

Les objectifs visés par la structure commune Les Fermiers du Sud-Ouest alors créée pour rassembler les bassins de production de Terrena (Landes) et de

Maïsadour (Gers) sont d'acquiescer de la visibilité, de relancer la marque Saint-Sever<sup>(32)</sup> et d'augmenter leur activité de 10 % en trois ans, sur un marché de plus en plus européen sur lequel les distributeurs sont de plus en plus forts et qui évolue de manière favorable aux produits transformés - sur lesquels LDC est bien positionné.

Ainsi, les mouvements stratégiques qui s'opèrent à l'issue des tiraillements entre coopération et concurrence amènent les principaux acteurs de la filière à marquer plus clairement les territoires de chacun et à développer leurs avantages concurrentiels stratégiques.

<sup>(31)</sup> AUBRIL (Sylvain), « Terrena et Maisadour unis dans la volaille », LSA, 15 avril, 2010.

<sup>(32)</sup> La marque Saint-Sever bénéficie d'une bonne image de marque qui lui permet de se positionner au même niveau de prix que Loué, le leader sur le marché. Cependant, elle n'a qu'une distribution faible, avec moins de 50 % de présence sur le territoire national. Une grande opération de communication a été réalisée pour soutenir ses nouvelles ambitions en 2012.

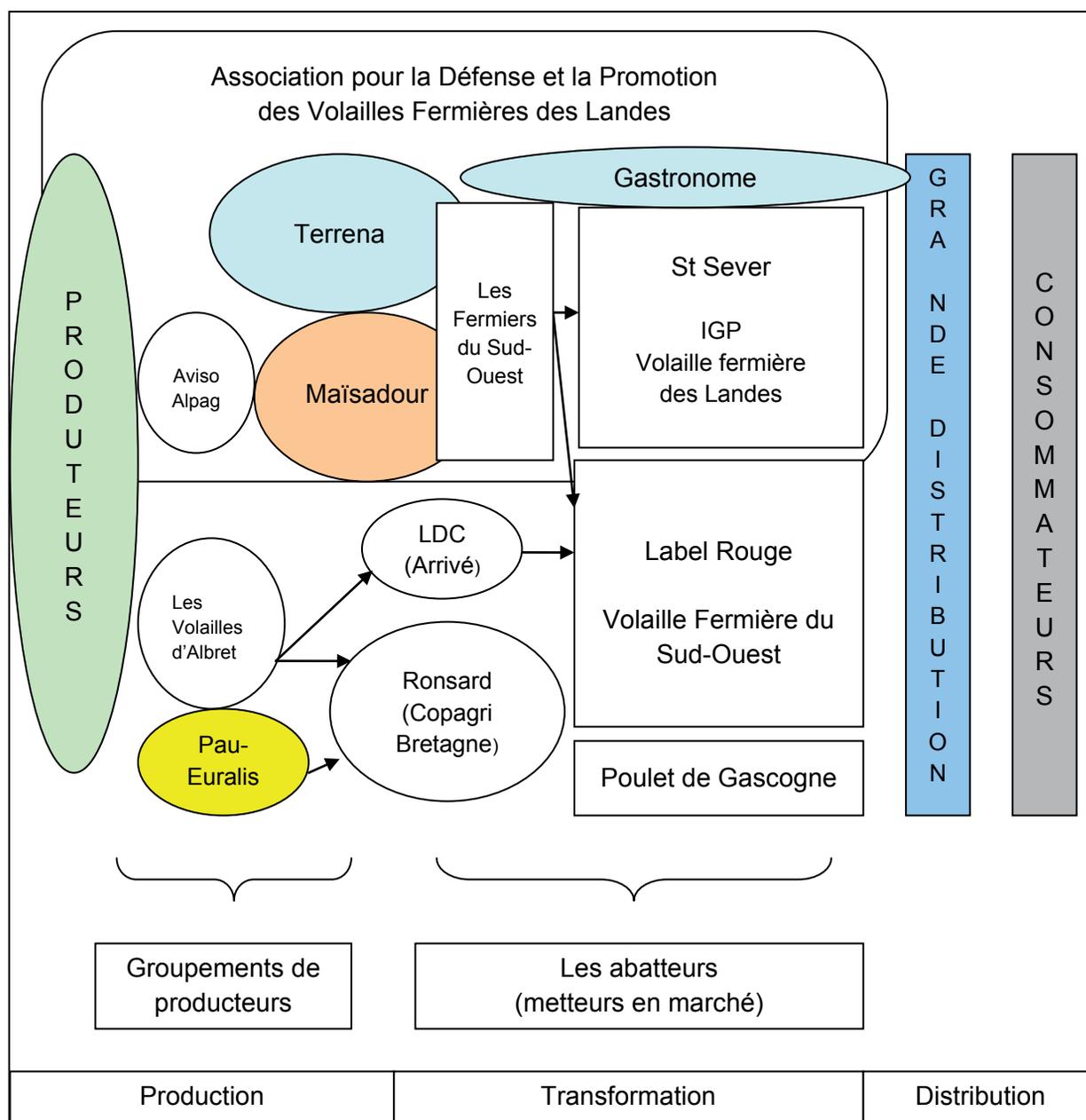


Schéma 2 : Le réseau « VFL » après restructuration.

### Le lancement du label Volailles fermières du Sud-Ouest

Parallèlement à cette restructuration, un pôle alternatif se renforçait dans la filière autour d'un nouvel acteur collectif, Sequoia, qui, après avoir tenté en vain d'obtenir une IGP Volailles fermières du Sud-Ouest, devait se contenter d'utiliser un Label Rouge.

Le Label Rouge en question reprenait le cahier des charges standard des poulets Label, qui est moins contraignant - et qui génère, par conséquent, des surcoûts moindres que celui de l'IGP VFL - en ce qui concerne l'élevage en liberté des poulets. Ainsi, avant que Maïsador et Terrena ne lient leur sort, on trouve dans les rayons des grandes surfaces deux types de poulet sous Label Rouge provenant du même territoire : le premier (Maïsador) bénéficie également de l'IGP VFL et entend en faire un outil de soutien à sa stratégie de défense d'un positionnement haut de

gamme du poulet des Landes, de manière générale, et de sa marque Saint-Sever, en particulier, tandis que l'autre (Terrena) fait valoir une dénomination « Volailles fermières du Sud-Ouest » (VFSO) sans mention d'IGP : considérant qu'il était vain d'espérer obtenir une valorisation en grande distribution des surcoûts associés au cahier des charges du poulet des Landes, les promoteurs des poulets VFSO ont préféré dégrader le cahier des charges.

Dans ces conditions, la dissidence de Sequoia vis-à-vis de la démarche IGP VFL portée par l'interprofession historique présente un risque de confusion dans l'esprit du consommateur<sup>(33)</sup> (voir l'illustration 1 de la page

<sup>(33)</sup> CHAILLOUET (Dominique), « Volailles fermières du Sud-Ouest cherchent IGP désespérément », 10 juillet 2011. [http://www.socopag.fr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1124:volailles-du-sud-ouest-cherche-igp&catid=17:origines-et-qualites&Itemid=38](http://www.socopag.fr/index.php?option=com_content&view=article&id=1124:volailles-du-sud-ouest-cherche-igp&catid=17:origines-et-qualites&Itemid=38)

suivante), et pose question quant à l'avenir de l'IGP. Le risque aval se double d'un risque amont, car la possibilité pour les éleveurs de commercialiser leurs poulets avec une marque régionale sans les contraintes de l'IGP risque fort de réduire le bassin d'approvisionnement de l'IGP VFL. En se regroupant avec Terrena, auparavant défenseur de l'IGP, Maïsadour se positionne dans une entité dont le nom, Les Fermiers du Sud-Ouest, laisse entendre, tout d'abord, que ce regroupement lie son activité « volailles » à une aire géographique qui s'étend au-delà des seules Landes, et, en second lieu, que son hostilité à l'évolution du cahier des charges n'est ni totale ni définitive.

En 2014, le groupe Les Fermiers du Sud-Ouest présente sa marque Saint-Sever comme son « fer de lance sur le segment GMS, grâce à son poulet jaune Label Rouge ».

Aucune référence n'est faite à l'IGP, même si l'argumentaire commercial reprend celui qui avait jusqu'alors servi à la défendre : le site des Fermiers du Sud-Ouest explique ainsi que la marque nationale Saint-Sever a pour avantage de présenter « une alternative de choix aux poulets de Loué », d'offrir « un discours de marque bien différencié, centré sur le savoir-faire volailler et la gastronomie » et de fournir aux responsables des linéaires concernés « une marque dynamisante pour leur rayon ». Sur le site de la marque Saint-Sever, on trouve la définition du sigle IGP, mais plus aucune référence n'est faite à l'IGP VFL. On y explique par ailleurs que les poulets de la marque Saint-Sever sont, « comme ceux de Loué », nourris sans OGM, une obligation qui n'est inscrite ni dans le cahier des charges de l'IGP VFL ni dans celui du Label Rouge Sud-Ouest.

Cette mise en avant de la marque sans référence aucune au territoire des Landes fragilise encore l'avenir de l'IGP VFL en tant que potentielle marque nationale. Sans une campagne nationale de distribution et de promotion, son rôle futur dans les stratégies de valorisation des productions promues auprès des producteurs et/ou des distributeurs restera cantonné à celui d'une marque de niche positionnée en haut de gamme. Cela souligne la difficulté qu'il y a à pérenniser des solutions de coopération, qui sont, par définition, régulièrement menacées par des déséquilibres en termes de bénéfice et de coûts pour les acteurs de tous les niveaux de la chaîne de valeur.

## Discussion

Les stratégies de coopération développées dans le contexte de l'IGP ont amené la filière à se restructurer en deux pôles dans lesquels les acteurs, en se regroupant et en orchestrant ainsi la concentration de leur offre, cherchent à développer leurs avantages concurrentiels respectifs. Dans ce contexte, deux organisations majeures s'affrontent, dont l'une continue pendant une période déterminée de plaider en faveur de l'IGP existante, alors que l'autre tente de s'en éloigner en proposant une nouvelle appellation au cahier des charges moins contraignant. Finalement, l'IGP ne sera le fer de lance d'aucune des deux organisations, mais

son existence aura servi à marquer le territoire de chacun. Son rôle futur n'est pas forcément celui qui lui était initialement promis, mais son développement - et sa contestation - ont largement contribué au dynamisme des acteurs sur le territoire. Paradoxalement, alors que la compétition semble dominer la coopération, la coopération permet aux acteurs de la filière d'asseoir leurs positions. Ce paradoxe semble s'expliquer par les exigences contradictoires de la grande distribution, qui, d'un côté, a besoin d'offres larges dans lesquelles la différenciation a toute sa place et qui, d'un autre côté, négocie impitoyablement les prix.

Ainsi, le contexte de l'IGP met en avant des résultats contraires à ceux que Pellegrin-Boucher et Gueguen (2005)<sup>(34)</sup> ont obtenus dans leur étude des stratégies de coopération dans les systèmes d'affaires technologiques. Dans ces derniers, en effet, les firmes ont la possibilité de nouer des relations partenariales avec de nombreux types d'acteurs non concurrents, et les stratégies de coopération leur permettent d'asseoir leur position avant d'envisager des situations de coopération. Or, dans le cas de notre étude, ce sont les situations de coopération elles-mêmes qui permettent aux acteurs d'asseoir leurs positions.

Si les différences entre les secteurs étudiés peuvent être un facteur explicatif, les relations de pouvoir entre les acteurs semblent l'être tout autant. En effet, l'IGP agroalimentaire s'organise autour des arbitrages que rendent les organismes régulateurs et qui structurent à la fois les relations entre concurrents et les relations entre fournisseurs et clients. Dans les systèmes d'affaires technologiques, ce sont les normes et les standards qui imposent des évolutions aux différents acteurs et c'est autour de ces enjeux que se dégagent des opportunités partenariales avec des firmes non concurrentes. Ainsi, les relations de pouvoir entre les acteurs et la position sectorielle des acteurs - que Fernandez et Salvétat (2009)<sup>(35)</sup> ont reprises pour amorcer une discussion sur le caractère plus ou moins contraint de la coopération - pourraient expliquer ce décalage entre nos résultats et ceux obtenus par Pellegrin-Boucher et Gueguen (2005)<sup>(36)</sup>. En effet, dans notre cas, l'acteur central n'a pas pu clairement dominer et imposer ses choix aux autres acteurs en amont, contrairement à SAP qui a pu le faire dans son écosystème spécifique.

<sup>(34)</sup> PELLEGRIN-BOUCHER (E.) & GUEGUEN (G.), « Stratégies de "coopétition" au sein d'un écosystème d'affaires : une illustration à travers le cas SAP », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, n°1, pp. 109-130, 2005.

<sup>(35)</sup> FERNANDEZ (A.S.) & SALVÉTAT (D.), *Les relations de coopération dans les filières aéronautiques et spatiales : stratégies délibérées ou modes de relations contraints ?*, Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Grenoble, 2009.

<sup>(36)</sup> PELLEGRIN-BOUCHER (E.) & GUEGUEN (G.), « Stratégies de "coopétition" au sein d'un écosystème d'affaires : une illustration à travers le cas SAP », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, n°1, pp. 109-130, 2005.



Illustration 1 : Publicité de la marque Ronsard parue dans un magazine spécialisé de la distribution, en juillet/août 2011.

Par ailleurs, l'instabilité des relations, une caractéristique de la coopération<sup>(37)</sup>, est patente dans la filière VFL, ce qui nous amène à nous demander si les relations s'étant développées dans ce contexte sont à même de rendre la situation viable à long terme.

Là encore, paradoxalement, la coopération semble servir les intérêts de l'acteur leader de l'IGP, étant donné qu'elle lui permet non seulement de maintenir le processus, mais aussi de le renforcer en agrandissant son pôle d'influence et son contrôle, par le jeu des concentrations. Et même si l'IGP est contestée par les acteurs majeurs de la filière contraints de fournir de larges gammes de produits à des prix différents pour satisfaire la demande du marché de masse, l'IGP Landes, grâce à tout le travail de construction de la filière, a encore la possibilité de trouver sa place dans de larges portefeuilles de produits proposant des marques propres, des marques de distributeurs (MDD), des labels, etc.

Ainsi, le contexte de l'IGP met en avant des résultats similaires à ceux obtenus par Pellegrin-Boucher et Leroy (2009)<sup>(38)</sup> pour les filières des TIC. Ces auteurs montrent en effet que la coopération est une stratégie instable mais durable, car aucune entreprise ne peut se passer ni des avantages de la coopération ni de ceux de la concurrence. La durabilité de la coopération comme stratégie n'implique pas que celle-ci soit stable. Les relations avec les rivaux peuvent évoluer très vite, et l'intensité de la coopération comme celle de la concurrence peuvent être très fluctuantes.

Malgré des conditions de marché totalement différentes et des évolutions moins rapides, notre cas montre, de la même manière, que les intensités de la coopération et de la concurrence varient dans le temps, cela s'expliquant en grande partie par les exigences du marché, en aval. Dans leur étude du cas des industries de défense, Depeyre et Dumez (2007)<sup>(39)</sup> montraient déjà le rôle possible du client dans les phénomènes de coopération en indiquant que des clients puissants pouvaient pousser les fournisseurs à nouer entre eux des relations de coopération.

Concernant une activité moins « technologique », notre cas, s'il ne peut se confronter directement aux résultats de leur recherche, les rejoint sur ce point principal, les exigences de la grande distribution tant au niveau des prix qu'à celui de la diversité de l'offre jouent un rôle clé dans l'évolution des stratégies des acteurs de filières agroalimentaires.

<sup>(37)</sup> DAGNINO (G. B.), « La dynamique des stratégies de coopération », *Revue Française de Gestion*, vol. 33, n°76, pp. 87-98, 2007.

<sup>(38)</sup> PELLEGRIN-BOUCHER (E.) & LE ROY (F.), « Dynamique des stratégies de coopération dans le secteur des TIC : le cas des ERP », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 12, n°3, pp. 97-130, 2009.

<sup>(39)</sup> DEPEYRE (C.) & DUMEZ (H.), « Le rôle du client dans les stratégies de coopération », *Revue Française de Gestion*, n°176, pp. 99-110, 2007.

## Conclusion

L'analyse des relations entre les acteurs de la filière VFL montre des oscillations entre coopération et concurrence, à divers degrés d'intensité. Nous pouvons en tirer trois conclusions principales quant à l'effet stabilisateur de la coopération.

La première conclusion est que la coopération permet aux acteurs de la filière d'asseoir leur position pour une certaine période.

La seconde est que la coopération ne peut favoriser le maintien de l'IGP qu'à la condition que celle-ci soit régulatrice à la fois des relations amont et des relations aval. Si tel est le cas, la coopération peut permettre de stabiliser la filière le temps nécessaire pour voir émerger et se développer des stratégies de positionnement des acteurs tout au long de la filière.

Enfin, la troisième conclusion est que l'IGP crée un sous-espace de marché pour lequel l'effet stabilisateur de la coopération apparaît d'autant plus fragile que l'ensemble du marché reste en situation de concurrence et qu'il privilégie l'innovation et la conquête de nouveaux sous-espaces de marché. Associé aux conditions tendues du marché, cet état de fait accroît les risques d'instabilité de la coopération.

Confrontés à ceux issus de la recherche dans les secteurs technologiques, qui sont plus avancés dans les recherches sur la coopération, nos résultats constituent un apport pour une meilleure compréhension des stratégies de coopération dans le secteur agroalimentaire. Et contrairement à ce qui se passe dans les *clusters* du vin<sup>(40)</sup>, on constate que, comme la compétition domine la coopération contrainte dans le cadre de l'IGP, la coopération permet à la filière de se structurer clairement et de lui assurer un certain succès en lui donnant la possibilité de proposer de larges gammes de produits satisfaisant aux exigences de la distribution.

Le caractère exploratoire de cette recherche focalisée sur l'IGP laisse cependant de nombreux points en suspens qui mériteraient d'être approfondis. En raison des limites de la méthodologie que nous avons retenue, nous ne sommes pas en mesure d'affirmer que les mêmes résultats pourraient être trouvés dans le cas d'autres dénominations valorisantes ou d'autres labels de qualité et pour tous les types de filières agroalimentaires. Par ailleurs, alors que notre cas d'étude laisse envisager un lien positif entre la coopération et la dynamique et la performance des acteurs, ce lien mériterait d'être testé.

<sup>(40)</sup> DANA (L.P.) & GRANATA (J.), « Évolution de la coopération dans un cluster : le cas de Waipara dans le secteur du vin », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol. 26, n°4, pp. 429-442, 2013.