

# Les leviers de performance d'une stratégie collective : une analyse des filières vitivinicoles en Val de Loire, en Champagne et en Languedoc-Roussillon

Par **Élodie LOUBARESSE**

Maître de conférences en sciences de gestion à l'Université Paris-Sud  
et **Florent PESTRE**

Maître de conférences en sciences de gestion à l'Université Paris-Sud

L'objectif de cet article est de comprendre pourquoi certaines stratégies collectives sont plus performantes que d'autres. Après avoir rappelé les principaux facteurs de performance d'une stratégie collective, nous étudierons trois cas contrastés au sein de la filière vitivinicole française : ceux du Val de Loire, de la Champagne et du Languedoc-Roussillon. Nous montrerons que si certains facteurs de performance sont indépendants de l'action des acteurs, d'autres leviers sont, quant à eux, directement actionnables. L'étude des filières du Val de Loire et de la Champagne nous permettra ainsi d'identifier les pièges à éviter lors de la construction d'une stratégie collective et les conditions à respecter pour que celle-ci soit performante. Le cas du Languedoc-Roussillon illustrera, quant à lui, l'imbrication entre les niveaux d'analyse et le rôle que joue la dynamique des stratégies collectives.

## Introduction

Par ses exportations à hauteur de 7 à 10 milliards d'euros par an (source : Fédération des exportateurs de vins et spiritueux de France), le secteur vitivinicole français contribue de manière forte au rayonnement de la France à l'étranger. Ce secteur présente de ce fait un intérêt majeur tant sur le plan économique que sur le plan stratégique. Pourtant, ce dernier reste relativement moins l'objet des recherches en gestion que les secteurs industriels ou technologiques. Au-delà de ses produits phare (Champagne, grands vins de Bordeaux ou de Bourgogne), nous pensons que son organisation collective mérite d'être étudiée plus avant. Nous répondons ainsi à l'invitation de Yami (2006), qui souligne l'intérêt d'étudier les modalités organisationnelles des stratégies collectives. Sur le plan collectif, ce secteur présente un réel intérêt, car il mêle des acteurs, publics et privés, de tailles variables : une grande majorité de PME, des grandes maisons parfois intégrées à des groupes internationaux (par exemple, LVMH), des

acteurs de la recherche et de la formation, des acteurs institutionnels locaux (par exemple, les chambres d'agriculture) ou nationaux (par exemple, l'Institut national de l'origine et de la qualité - INAO). Ces acteurs se regroupent au sein de filières locales, par grande région productrice, ou bien, à un niveau plus « micro », au sein d'AOC/AOP<sup>(1)</sup>. À ces différentes échelles, les acteurs de la filière se rassemblent autour de stratégies collectives : ils unissent ainsi leurs forces pour atteindre collectivement leurs objectifs, pour certains avec succès (Champagne), et pour d'autres avec plus de difficultés (Val de Loire).

Les organisations peuvent en effet opter (notamment dans des environnements incertains) pour des stratégies collectives en choisissant d'unir leurs forces pour atteindre un objectif commun (LE ROY, 2008). Les

<sup>(1)</sup> Appellation d'origine contrôlée/appellation d'origine protégée (labels européens cherchant à unifier les systèmes de labellisation nationaux des États membres).



« Buvez du vin et vivez heureux », affiche publicitaire de 1933 illustrée par Cappiello (1875-1942).

« À différentes échelles, les acteurs de la filière vitivinicole se rassemblent autour de stratégies collectives : ils unissent ainsi leurs forces pour atteindre collectivement leurs objectifs, pour certains avec succès (Champagne), et pour d'autres avec plus de difficultés (Val de Loire). »

relations sont qualifiées de coopératives, si celles-ci interviennent simultanément en coopération et en concurrence (BENGTSSON et KOCK, 2000). Il s'agit là d'un autre niveau d'élaboration de la stratégie. En filigrane, plusieurs facteurs de performance de ces stratégies collectives sont soulignés par la littérature (rôle de l'environnement, contexte économique, etc.), mais ils ne sont jamais étudiés en tant que tels. Nous nous proposons donc, dans cette recherche, de répondre à la question suivante : *quels sont les leviers de performance des stratégies collectives dans la filière vitivinicole ?*

La littérature nous permet d'identifier cinq grandes catégories de facteurs de performance d'une stratégie collective : il s'agit de facteurs économiques (LE ROY, 2008), institutionnels (GUNDOLF et al., 2006 ; YAMI, 2003), organisationnels (DARI, 2010 ; GRANATA, 2010), stratégiques (BRESSER et HARL, 1986) et

cognitifs (YAMI, 2003), mais il n'existe pas de modèle intégrateur, ni d'illustration empirique de l'effet de ces leviers de performance.

Nous nous intéressons dans cette recherche aux stratégies collectives déployées par les organisations au sein de la filière vitivinicole. Cette dernière nous permet en effet d'étudier des stratégies collectives à différents niveaux, en particulier au sein des AOC (CUSIN et al., 2013 ; GRANATA et LE ROY, 2014) ou des interprofessions (LOUBARESSSE et PESTRE, 2014 ; SOLER et TANGUY, 1998) qui rassemblent les différents acteurs d'une filière.

Afin de répondre à la question posée plus haut, nous analyserons au sein de la filière vitivinicole française trois stratégies collectives : la première, en Val de Loire, qui a traversé une période de grave crise, la deuxième, en Champagne, qui est érigée en modèle d'organisation exemplaire, et, enfin, la troisième, en Languedoc-Roussillon, qui se présente, quant à elle, comme un cas intermédiaire.

Pour ce faire, nous mobiliserons trois études de cas qualitatives réalisées à partir d'entretiens avec les principaux acteurs des filières et de l'exploitation de données secondaires. La contribution de cette recherche réside, d'une part, dans la proposition d'un modèle intégratif des facteurs de performance d'une stratégie collective et de ses leviers actionnables et, d'autre part, dans la mise en perspective dynamique et multiniveau de la performance de ces stratégies. Dans cette recherche, nous nous intéresserons à la perception qualitative de la performance de la stratégie collective, et non à sa mesure.

Nous introduirons, dans un premier temps, le cadre théorique des stratégies collectives, puis, dans un deuxième temps, le cadre méthodologique que nous avons adopté. Dans un troisième temps, les cas empiriques que nous avons retenus seront présentés, puis discutés.

## Le cadre théorique

Les cadres des stratégies collectives (ASTLEY et FOMBRUN, 1983 ; BRESSER et HARL, 1986) et de la coopération (BENGTSSON et KOCK, 2000, 2014) se sont développés de manière connexe depuis la fin du XX<sup>e</sup> siècle. Tous deux permettent de prendre en compte la complexité de l'environnement et des interactions des organisations entre elles.

Ainsi, la stratégie collective est définie comme une « réponse systématique d'un ensemble d'organisations qui coopèrent dans le but d'absorber la variation présentée par l'environnement organisationnel » (YAMI, 2006, p. 96).

Dans certaines situations, les organisations peuvent répondre de manière concertée aux évolutions de leur environnement - notamment face à une crise majeure (HANNACHI et al., 2010). Une telle action collective permet également aux organisations de gérer des biens communs (HANNACHI et al., 2010 ; NAPOLÉONE et CHIA, 2010).

La coopération est, quant à elle, paradoxale par nature, du fait qu'elle résulte simultanément de la coopération et de la concurrence (BENGTSSON et KOCK, 2014). Les travaux récents s'intéressent à sa dynamique et au management des tensions qui en découlent (FERNANDEZ et al., 2014).

Astley et Fombrun (1983) distinguent plusieurs types de stratégie collective selon leur nature horizontale ou verticale, directe ou indirecte. Lorsqu'elle rassemble des concurrents directs, la stratégie collective est dite agglomérée. Cette forme de stratégie a suscité de nombreux travaux, dans différents secteurs. Toutefois, comme pour la coopération (BENGTSSON et KOCK, 2014), les auteurs tendent désormais à adopter une définition large de ce concept (YAMI et LE ROY, 2007) qui se révèle plus adaptée à la réalité de relations inter-organisationnelles incluant à la fois des relations horizontales et des relations verticales.

Pour Bresser et Harl (1986), les firmes combinent stratégie individuelle et stratégie collective. Ces deux auteurs soulignent notamment l'importance de la capacité à gérer l'alternance entre ces niveaux et soulignent les potentiels dysfonctionnements des stratégies collectives. Le Roy (2013) s'intéresse, quant à lui, aux conditions d'émergence, de stabilité et de dissolution des stratégies collectives.

Une stratégie collective est perçue comme étant performante lorsqu'elle permet d'atteindre les objectifs que se sont fixés ses membres. Le Tableau 1 (ci-après) présente les différents facteurs expliquant l'existence d'une stratégie collective tels qu'évoqués dans la littérature. Il nous paraît important de faire le lien entre ces déterminants et la performance perçue d'une stratégie collective. En particulier, il est nécessaire d'investiguer de manière circonstanciée sur les leviers à actionner et sur les modalités de leur activation pour chacun de ces facteurs, en vue d'améliorer la performance.

## Cadre méthodologique

Cet article se fonde sur l'étude de trois filières<sup>(2)</sup> vitivinicoles françaises distinctes, celles du Val de Loire, de la Champagne et du Languedoc-Roussillon. L'analyse qualitative de ces cas contrastés (YIN, 2003) permet de faire surgir les éléments saillants de la performance perceptible attribuable à une stratégie collective.

Nous examinerons tout d'abord l'organisation d'une filière qui a traversé récemment une période de grave crise, celle du Val de Loire, puis en suivant une démarche d'analyse identique nous nous intéresserons à une filière le plus souvent érigée en modèle d'organisation exemplaire, celle de la Champagne. Enfin, la filière du Languedoc-Roussillon, qui fait figure de cas intermédiaire, nous permettra de mettre en perspective les résultats obtenus.

Si nous avons choisi d'étudier les filières vitivinicoles, c'est en raison de la complexité de leur organisation, qui favorise le développement de comportements collectifs. Les filières agroalimentaires, de manière générale, constituent en effet un terrain privilégié pour l'étude des systèmes coopératifs (NAPOLÉONE et CHIA, 2010 ; ASSENS, 2011 ; COURET, 2011) et du fonctionnement de réseaux de producteurs (HANNACHI et al., 2010) ou de réseaux interentreprises (SOLER et TANGUY, 1998). On observe dans le secteur vitivinicole une multiplicité d'acteurs structurant les stratégies collectives mises en œuvre : interprofessions, différentes catégories de producteurs, courtiers, acteurs institutionnels, etc. Nous avons donc pu recueillir, sur la période courant de mars 2011 à juin 2012, par le biais d'entretiens semi-directifs (voir le Tableau 2 de la page suivante), les témoignages d'acteurs situés à ces différents niveaux et nous avons complété ces données par le recueil de données secondaires issues d'articles parus dans la presse nationale ou régionale.

<sup>(2)</sup> La filière est entendue ici comme l'ensemble des activités concourant à la production d'un vin, depuis l'amont (production de raisins) jusqu'à l'aval (fabrication et distribution).

Facteurs	Description
Économiques	La conjoncture et la structure de l'offre influencent l'émergence de stratégies collectives (LE ROY, 2008).
Institutionnels	Les traditions, l'histoire (YAMI, 2003), de même que la confiance et les institutions (GUNDOLF et al., 2006) favorisent le développement de stratégies collectives.
Organisationnels	Les types de relations entre acteurs, notamment en termes d'équilibre et de tensions, les caractéristiques et rôles de l'acteur tiers (DARI, 2010 ; GRANATA, 2010), ainsi que les caractéristiques en termes de régulation, de gouvernance et de pouvoir (YAMI, 2006) peuvent faciliter l'émergence de stratégies collectives.
Stratégiques	L'équilibre entre l'intérêt collectif et les intérêts individuels, la capacité à passer de l'un à l'autre (BRESSER et HARL, 1986), ainsi que le type de <i>business model</i> peuvent expliquer l'existence de stratégies collectives.
Cognitifs	La vision commune, les valeurs et l'identité commune (BAUMARD, 2000 ; YAMI, 2003) sont des variables qui sont à même de faciliter une stratégie collective.

Tableau 1 : Les facteurs déterminants d'une stratégie collective.



	Val de Loire	Champagne	Languedoc-Roussillon
<b>Producteurs</b>	Trois viticulteurs : un dans le Vouvray, le maire de Vouvray et le président de l'AOC Chinon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trois viticulteurs : Chatillon-sur-Marne, Cuisles et Hautvillers</li> <li>• Deux directeurs de coopératives : Union de Champagne et Coopérative Régionale des Vins de Champagne (CRVC)</li> <li>• Le DG de Roederer</li> <li>• Un représentant de Taittinger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un viticulteur en Minervois</li> <li>• Un viticulteur en Corbières</li> <li>• Un viticulteur indépendant (IGP)</li> <li>• Un viticulteur en Pays d'Oc (IGP)</li> <li>• Deux directeurs de caves coopératives : Embres-et-Castlemaure et Ornaisons</li> </ul>
<b>Inter professions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interloire</li> <li>• Le délégué régional Touraine</li> <li>• La responsable communication</li> <li>• La responsable de l'observatoire économique</li> <li>• L'ancien président</li> </ul>	Le directeur du Conseil interprofessionnel des vins de Champagne (CIVC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le directeur du Conseil interprofessionnel des vins du Languedoc (CIVL)</li> <li>• Le directeur du service économique du CIVL</li> <li>• Le président de la fédération Inter Sud</li> </ul>
<b>Institutionnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le directeur de la Fédération des associations viticoles de l'Indre-et-Loire (FAV 37)</li> <li>• Le sous-directeur de la Direction départementale des territoires</li> <li>• Un courtier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deux représentants de la Chambre de commerce et d'industrie</li> <li>• Le directeur de l'Union des maisons de Champagne</li> <li>• Une représentante du pôle de compétitivité Industrie agro-resources (IAR)</li> <li>• Trois représentants du Syndicat général des vignerons (SGV)</li> <li>• Deux courtiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le président de l'AOC Corbières</li> <li>• Le responsable régional de l'INAO</li> <li>• Le chargé de mission inter-bassins viticoles, DRAAF</li> </ul>

Tableau 2 : Présentation des acteurs interrogés.

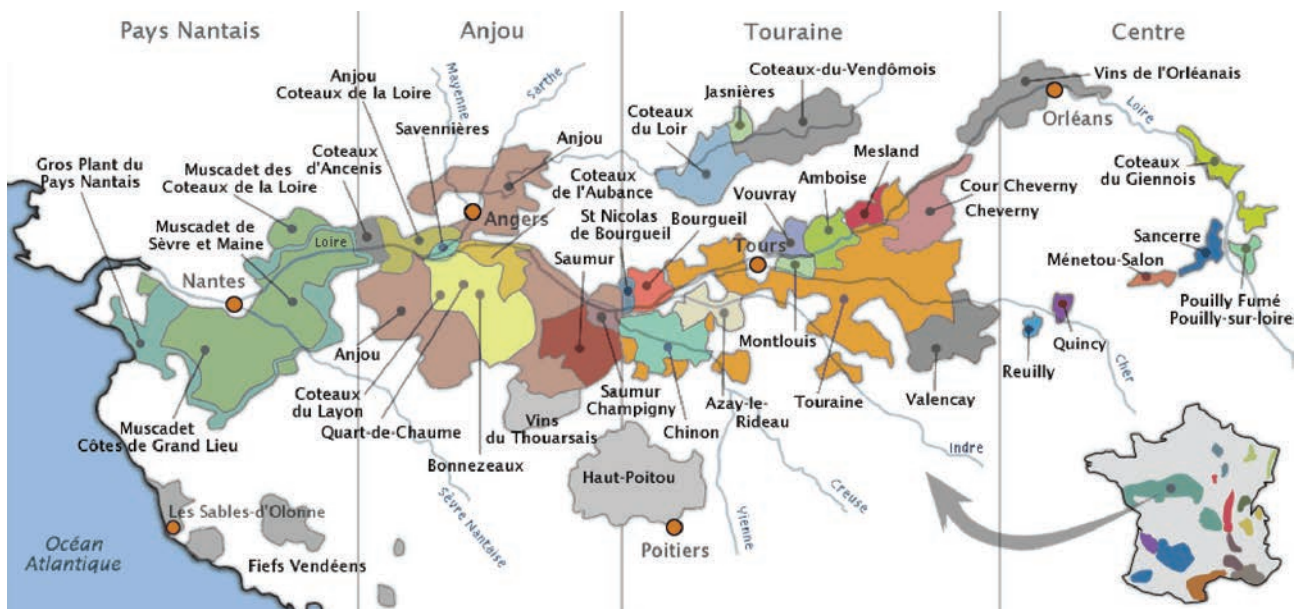


Figure 1 : Carte du Val de Loire avec les différentes AOC<sup>(3)</sup>.

<sup>(3)</sup> Source : <http://www.vins-vouvray.com/index.php>

Le guide d'entretien que nous avons utilisé nous a permis de recueillir la vision des répondants quant à l'organisation et à la structure de chacune des trois filières, aux rôles des acteurs et aux difficultés rencontrées lors de la construction de stratégies collectives. Nous avons ensuite effectué un travail de double codage (MILES et HUBERMAN, 2003) sur la base des différentes dimensions identifiées dans le Tableau 1 de la page 48.

### La mise en danger d'une stratégie collective : le cas des vins du Val de Loire

Cette région vitivinicole française atypique s'étend sur 15 départements et regroupe 86 appellations différentes. C'est pour fédérer et coordonner la filière que l'interprofession Interloire a été créée, en 2000, par le regroupement du Comité interprofessionnel des vins de Touraine (CIVT) et du Comité interprofessionnel des vins d'Anjou Saumur (CIVAS). En 2009, le Comité des vins de Nantes a rejoint Interloire, qui représente désormais 50 appellations, sur une aire géographique s'étendant de Nantes à Blois.

Dès 2009, la filière connaît une succession de crises qui ébranlent fortement sa stratégie collective.

En premier lieu, la crise économique des années 2008 et 2009 a comme conséquence une baisse des ventes à l'export qui impacte particulièrement la filière. C'est dans ce contexte que les viticulteurs, pris dans un effet de ciseau entre la baisse de leurs revenus et l'augmentation du montant de la cotisation volontaire obligatoire (CVO) décidée par l'interprofession, remettent en cause les choix d'Interloire. Ainsi, en décembre 2009, 120 viticulteurs de Bourgueil annoncent leur décision de quitter Interloire, dont ils critiquent la pertinence de la stratégie de communication axée sur la marque « Loire » - au détriment des AOC.

Très vite, les revendications des viticulteurs débouchent sur une crise institutionnelle plus large. Début octobre 2010, un viticulteur du vignoble nantais, qui refuse de payer la CVO, saisit la Cour européenne de justice. Sa démarche, soutenue par le Collectif de défense des victimes des corporations, vise à prouver que les statuts qui fondent l'interprofession sont anticonstitutionnels.

L'interprofession connaît alors une crise organisationnelle particulièrement grave. Alors qu'un nouveau président est élu en décembre 2010, le fonctionnement de l'interprofession est largement perturbé, l'assemblée générale reportant de six mois les discussions portant sur les accords interprofessionnels. Le 24 janvier



Photo © Mick Rock/CEPHAS-PHOTONONSTOP

Vignoble de Cabernet franc près de Bourgueil, Indre-et-Loire.

« En décembre 2009, 120 viticulteurs de Bourgueil annoncent leur décision de quitter Interloire, dont ils critiquent la pertinence de la stratégie de communication axée sur la marque « Loire » - au détriment des AOC. »



2011, une trentaine de viticulteurs d'Anjou et du pays nantais manifestent sous les fenêtres d'Interloire, dénonçant l'emprise du négoce sur l'interprofession. La tension entre les acteurs de la filière est à son comble, car plusieurs litiges sont en cours de jugement et certains viticulteurs reçoivent la visite d'huissiers leur réclamant des sommes dues à Interloire. L'assemblée générale du 28 juin 2011 est à nouveau repoussée d'un mois faute de compromis. Des problèmes de gouvernance de l'interprofession sont dénoncés par les viticulteurs (manque de transparence dans les décisions d'Interloire et niveaux de salaire de ses dirigeants jugés injustifiés).

Des conflits latents entre les différents acteurs de la filière révèlent l'existence d'une véritable crise cognitive. En effet, les niveaux de compréhension des actions de l'interprofession et plus généralement de la stratégie collective construite sont très hétérogènes. Entre 2009 et 2011, le blocage qu'a connu l'interprofession témoigne de sa difficulté à développer une vision commune de l'avenir.

Finalement, pour sortir de cette crise stratégique, six mois de négociations entre les viticulteurs et les négociants ont été nécessaires pour parvenir, le 28 juillet 2011, à un accord interprofessionnel qui

s'étend sur trois ans. Un consensus a enfin été trouvé pour améliorer la connaissance du marché et la transparence des activités des négociants, mieux encadrer les variations de prix et simplifier les délais de paiement, promouvoir les appellations et mettre en place de nouvelles règles budgétaires.

### Une stratégie collective forte héritée de l'histoire : le cas de la filière Champagne

Cette filière s'est structurée dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Son histoire est indissociable de celle de son interprofession, le Comité interprofessionnel des vins de Champagne (CIVC). En effet, ce dernier, grâce à son statut unique, prend en charge de nombreuses activités de la filière, et y joue, de ce fait, un rôle prépondérant.

L'histoire explique en grande partie la structuration de la filière champenoise en deux professions : les vigneron majoritairement propriétaires et exploitants du vignoble (à 90 % selon le CIVC) et les maisons de Champagne (ou négociants) qui achètent les raisins et assurent l'essentiel de la mise en marché (70 % en 2012 selon le CIVC) - en particulier à l'export (90 %).

Les premières associations apparaissent à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, et ce, dans les deux familles précitées. Ces



Figure 2 : le vignoble champenois, Epernay<sup>(4)</sup>.

<sup>(4)</sup> Source : Photothèque CIVC.

dernières ont très vite entretenu entre elles des relations qui ont progressivement donné naissance à l'interprofession, le CIVC, qui a été créée par une loi adoptée en 1941. Cette création donne ainsi aux deux familles le pouvoir d'agir et la capacité de se doter de règles pour gérer ce bien commun qu'est l'appellation Champagne. Au cours de trois épisodes historiques clés, la coopération entre ces deux familles a par ailleurs grandement contribué à la survie de la filière :

- Lors de la construction de l'appellation, les acteurs de la filière ont participé à la délimitation du vignoble et en ont fixé les règles ;
- Durant l'entre-deux guerres, les deux familles ont travaillé la communication sur le Champagne et pris des mesures économiques et qualitatives innovantes limitant le volume de la production ;
- Pendant la Seconde guerre mondiale et l'occupation allemande, les deux familles ont résisté à la tentative d'anéantissement de la filière.

Cette filière apparaît également singulière du fait de la simplicité de son offre : une AOC ultra-majoritaire, l'appellation Champagne. Cette simplicité tend à faciliter son organisation, en comparaison des filières en Bourgogne, dans le Val de Loire ou dans le Bordelais.

Le modèle économique de la filière Champagne repose, quant à lui, sur la répartition de la valeur ajoutée entre les vigneron (pour certains regroupés en coopératives) et les grandes maisons. De manière simplifiée, les premiers sont vendeurs de raisins, tandis que les seconds les achètent. Cet équilibre économique - parfois remis en cause (SOLER et TANGUY, 1998) - a d'ailleurs largement contribué au succès de la filière Champagne. Aujourd'hui, alors que la filière a atteint ses limites de production, des tensions apparaissent du côté des approvisionnements. Ce modèle tend également à être menacé par la concurrence des vins effervescents produits à l'étranger, qui pousse les prix à la baisse.

L'organisation de la filière se caractérise elle aussi par un équilibre entre ces deux familles, représentées chacune par un syndicat spécifique. Cet équilibre est le fruit d'un travail collectif des acteurs de la filière. L'existence d'un unique syndicat viticole gérant l'appellation « Champagne » simplifie grandement le fonctionnement de la filière autour d'intérêts communs, en comparaison de filières aux appellations plus fragmentées (Beaujolais ou du Val de Loire), où des intérêts individuels peuvent s'opposer entre eux.

Enfin, l'interprofession champenoise est, en France, la seule à être régie non pas par le Code rural, mais par une loi de 1941 qui lui donne un pouvoir de décision. Le CIVC s'occupe donc de la protection de l'appellation, produit les chiffres de référence de la filière, est en charge de la régulation économique de la filière (rendements, réserves), gère les cartes professionnelles et maîtrise la technique (recherche, expérimentations).

## Une filière fragmentée, mais en cours de consolidation : le cas du Languedoc-Roussillon

La filière vitivinicole du Languedoc-Roussillon est, elle aussi, le fruit d'une longue histoire, fortement marquée par la coopération. Depuis une quinzaine d'années, elle a pris une orientation marquée vers une logique désormais plus qualitative. Elle tente ainsi, par l'intermédiaire de certaines de ses interprofessions, de changer l'image de ses vins (traditionnellement des vins de table). Bien qu'étant le premier vignoble par la taille, la filière souffre toujours d'un manque de reconnaissance au plan national.

Sur le plan organisationnel, quatre interprofessions cohabitent : le Comité interprofessionnel des vins du Languedoc (CIVL), le Comité interprofessionnel des vins du Roussillon (CIVR), qui regroupent, respectivement, les AOP du Languedoc et du Roussillon, et Inter Oc et Air Sud pour les vins bénéficiant d'une indication géographique protégée (IGP). Progressivement, ces différentes structures se sont rapprochées. Depuis 2006, elles font ainsi partie d'une fédération, Inter sud, qui est chargée d'animer des projets collectifs. Cette fragmentation s'explique par la coexistence de logiques différentes au sein de la filière (appellation *versus* vin de cépage), ainsi que par des enjeux de pouvoir et d'identité.

Sur le plan économique, les vins du Languedoc-Roussillon sont plutôt mal valorisés, aux dires des acteurs de la filière. Le CIVL a entamé il y a quelques années une démarche de valorisation par la construction d'une hiérarchie des vins et par une communication sur des positionnements clairs. Dans cette optique, la filière fait face à des enjeux de régulation quantitative de la production. Par ailleurs, elle voit coexister différents modèles économiques : AOP, IGP et vins sans IG. Sa complexité tient pour partie au fait que les producteurs individuels combinent souvent entre elles ces différentes logiques.

Enfin, la filière est caractérisée par une très forte identité locale construite autour de la culture de la coopération et par sa différence avec les autres vignobles plus prestigieux (comme le grand voisin bordelais, notamment). Bien qu'elle soit historiquement marquée par la coopération, les acteurs reconnaissent qu'il manque à la filière une réelle culture du travail collectif.

## Cadre empirique : trois cas contrastés

Face à la prospérité du modèle champenois, les difficultés que rencontre la filière vitivinicole du Val de Loire invitent à s'interroger sur les raisons d'un tel écart de performance. Le Languedoc-Roussillon apparaît, quant à lui, comme un cas intermédiaire.

### Des facteurs économiques

On s'intéresse ici, d'une part, aux éléments exogènes liés à la conjoncture macro-économique (croissance



de la demande, environnement favorable, etc.) et, d'autre part, aux éléments endogènes liés à la structure de la filière (homogénéité de l'offre, nombre d'AOC, intensité concurrentielle, etc.) et à son *business model* en termes de création et de partage de la valeur (nombre d'acteurs, équilibre entre les acteurs, types de régulation, etc.).

### Les variables liées à la conjoncture économique

La filière du Val de Loire connaît une mauvaise performance dans une situation de crise économique et de stagnation des ventes de vin en 2009 et 2010 (notamment à l'export). Les critiques adressées à l'interprofession interviennent dans ce contexte morose. Un viticulteur explique qu'« *il ne voit pas les effets de la communication d'Interloire à l'export : c'est pour cela, justement, que les gens ne comprennent pas l'utilité d'Interloire... - c'est que l'on n'a pas l'impression de voir des retombées concrètes...* ».

En outre, la responsable de l'observatoire économique d'Interloire reconnaît que « *le gel de 2008 est arrivé au mauvais moment, celui de la crise économique... Donc, ça a rajouté une couche aux difficultés qu'a rencontrées la Loire, à l'export* ».

Au contraire, la filière du Champagne ne semble pas connaître la crise. Le représentant du syndicat des vigneron explique ainsi que « *pour certains viticulteurs, le commerce marche tellement bien que leurs récoltes ne leur suffisent pas à satisfaire la clientèle* ». Si les volumes sont contraints par le potentiel de production de l'appellation, des améliorations en valeur sont toutefois toujours possibles même en contexte de crise, en particulier à l'export : « *Côté vignoble, il faut peut-être amener les vigneron à une réflexion : plutôt qu'augmenter les volumes, ne vaut-il pas mieux réfléchir à (re)chercher des marchés plus rémunérateurs et à développer des marchés en valeur<sup>(5)</sup> ?* ».

### Les variables liées à la structure de l'offre, au partage de la valeur et aux *business models*

La filière du Val de Loire est fortement dispersée sur un large territoire : « *Le Val de Loire, c'est 6 régions administratives, c'est 15 départements, c'est 500 kilomètres de vignoble [...]. C'est autant d'acteurs..., autant de régions...* »<sup>(6)</sup>.

Les conflits sont importants entre viticulteurs et négoce. Ils se cristallisent au sein de l'interprofession : « *L'ambiance est assez mauvaise, au sein de l'interprofession : on est dans un tel désaccord avec le négoce que l'on n'a pas renouvelé les accords interprofessionnels triannuels, en décembre dernier [2010]. On a seulement réussi à les renouveler provisoirement, pour 6 mois* »<sup>(7)</sup>.

L'attitude du négoce est dénoncée : « *Il n'y a plus de dialogue : on « discute » sous forme de motions. Le négoce fait preuve de désinvolture* »<sup>(8)</sup> ; « *Aujourd'hui, le négoce tire notre viticulture régionale vers le bas* »<sup>(9)</sup>. Certains réclament plus de transparence : « *Aujourd'hui, nous n'avons pas les chiffres du négoce* »<sup>(10)</sup>.

Ces tensions ont également pour origine la place croissante occupée par la grande distribution et la

compression des marges qu'elle impose tant aux viticulteurs qu'aux négociants. « *Les interprofessions dysfonctionnent parce qu'elles étaient autrefois le cœur du marché, c'est-à-dire le lieu de discussion entre le négoce et la viticulture. Or, aujourd'hui, la viticulture s'entend mal avec le négoce, parce que les prix ne sont plus rémunérateurs. Le négoce ne gagne pas d'argent non plus, et la valeur ajoutée a été transférée du côté de la grande distribution* »<sup>(11)</sup>.

Enfin, les conflits sont favorisés par la complexité de l'organisation de la filière. En effet, la multiplicité des acteurs et la coexistence de nombreux organismes (les syndicats des vins, les AOC, les interprofessions, le Conseil de bassin, les vigneron indépendants, les caves coopératives, les courtiers, les négociants, etc.) favorisent le phénomène des personnalités multi-casquettes : « *Ils sont tous président de quelque chose, et assez souvent, (ils sont) plusieurs fois président* »<sup>(12)</sup>.

Par contraste, la filière champenoise se caractérise par la simplicité de son offre : « *En Champagne, les choses sont relativement simples par rapport à d'autres régions - parce qu'il y a une seule appellation [...]. Il y en a deux autres, qui sont très marginales : « Coteaux-Champenois » et « Rosé des Ryceys » [...]. Dans d'autres régions (comme en Bourgogne ou dans le Bordelais) il y en a beaucoup plus, donc c'est déjà un peu plus compliqué* »<sup>(13)</sup>. Cette simplicité facilite également l'organisation entre les acteurs : « *Il y a des régions avec un seul syndicat viticole (c'est le cas en Champagne) et d'autres où il y en a de très nombreux (c'est le cas à Bordeaux), d'autres où ils arrivent à se fédérer (c'est le cas à Bordeaux, plus ou moins) et il y en a où c'est la foire d'empoigne (c'est le cas dans toute la région de la « Loire »)* »<sup>(14)</sup>.

Le partage de la valeur découle directement de la répartition des rôles au sein de la filière : « *D'un côté, les vigneron qui ont la matière première (le vignoble est exploité à 90 % par les vigneron) et, de l'autre côté, une structuration de négociants et de maisons qui détiennent les deux tiers du marché - et 90 %, à l'exportation* »<sup>(15)</sup>.

L'interprofession joue un rôle crucial dans le partage de la valeur : « *Ce n'est écrit nulle part, cela relève même un peu du non-dit, mais l'affectio societatis de l'interprofession est de créer de la valeur en*

<sup>(5)</sup> Syndicat général des vigneron.

<sup>(6)</sup> Délégué Touraine d'Interloire.

<sup>(7)</sup> Directeur de la FAV 37.

<sup>(8)</sup> Vice-président de l'AOC Bourgueil, in *La Nouvelle République*, « Interloire : la Touraine n'a pas été entendue », 24 décembre 2009.

<sup>(9)</sup> Viticulteur à Montlouis.

<sup>(10)</sup> Président des vigneron de l'AOC Vouvray, in *La Nouvelle République*, « Comité des vins de Loire : les négociations en suspens », 27 juin 2011.

<sup>(11)</sup> Directeur de la FAV 37.

<sup>(12)</sup> Directeur de la FAV 37.

<sup>(13)</sup> Directeur du CICV.

<sup>(14)</sup> Courtiers.

<sup>(15)</sup> Directeur du CIVC.



commercialisant le champagne et d'assurer un partage de cette valeur entre les deux familles. Le partage résulte de la rémunération apportée par le négociant (acheteur de raisins au vigneron) et il est certain qu'il y a création de valeur (mais l'on pourrait imaginer de mieux valoriser, encore, le champagne), puis il y a effectivement un partage très ancien... »<sup>(16)</sup>.

### Les facteurs institutionnels

Ce niveau fait référence au mode de construction de la filière, à l'importance de son histoire vécue et, plus généralement, à son héritage administratif.

L'interprofession du Val de Loire (Interloire) résulte du regroupement récent de trois interprofessions : « Il faut vraiment comprendre d'où l'on vient, parce que, sinon, après, on peut s'imaginer que l'on est mal organisé [...]. Cette organisation, elle répond à des hommes qui réagissent plus par département, par région, par territoire [...]. Donc, le Nantais va être organisé différemment de la Touraine »<sup>(17)</sup>. Pour fédérer cet ensemble, Interloire affiche une stratégie globale : « L'objectif était de bâtir la Loire, donc de bâtir un bassin viticole avec une notoriété forte au niveau de la Loire »<sup>(18)</sup>, ce qui passait par la définition d'« un projet pour l'ensemble du Val de Loire - un rôle de coordination et de mise en synergie »<sup>(19)</sup>. L'histoire fait donc d'Interloire une interprofession relativement jeune et composite.

L'interprofession champenoise, plus unifiée, apparaît, quant à elle, comme la résultante d'une histoire bien plus longue. Ainsi, le CIVC est « l'aboutissement de plus de cinquante ans de relations entre les deux familles qui ont ressenti progressivement le besoin d'institutionnaliser et de pérenniser leur relation, d'avoir un cadre permanent doté de pouvoir pour régler ensemble leur patrimoine commun que constitue l'appellation « Champagne » »<sup>(20)</sup>. L'interprofession champenoise est née du souhait même des acteurs de la filière : « Les professionnels eux-mêmes ont voulu délimiter le vignoble, fixer les règles d'élaboration, les règles de l'appellation... »<sup>(21)</sup>.

### Les facteurs organisationnels

Ce niveau correspond aux dimensions structurelles de la filière. Il comprend le mode de pilotage de la filière (type de relations entre acteurs), les rôles de l'acteur tiers (en termes de gouvernance, de statut juridique, d'expertise), ainsi que ses caractéristiques (légitimité, expertise, indépendance, neutralité, confiance).

Au sein de la filière ligérienne, la légitimité de l'acteur tiers Interloire est fortement remise en question par ses membres : « Il y a un problème de fonctionnement au

sein d'Interloire »<sup>(22)</sup>. Les critiques envers l'interprofession se concentrent à quatre niveaux : sa partialité, son coût de fonctionnement (jugé excessif), la transparence de ses actions et sa gouvernance.

En premier lieu, certains viticulteurs reprochent à l'interprofession de prendre le parti des négociants : « Les responsables syndicaux de Bourgueil ont quitté Interloire, car ils considéraient qu'ils n'étaient pas entendus par Interloire, que le pouvoir d'Interloire s'était trop éloigné des vignerons »<sup>(23)</sup>.

Ensuite, les coûts de fonctionnement de l'interprofession (et, par conséquent, le montant des cotisations volontaires obligatoires (CVO) sont jugés excessifs : « Peut-être qu'au niveau d'Interloire, il faudrait voir comment on peut adapter les cotisations à la santé financière des (différentes) appellations ? »<sup>(24)</sup>.

L'absence de transparence sur les chiffres, les activités du négoce et les actions d'Interloire est également soulignée : « Il n'y a pas beaucoup de transparence dans cette filière... Par exemple, à Interloire, tout est secret : les comptes rendus du conseil exécutif, l'ordre du jour du conseil exécutif - tout est « top secret » !... »<sup>(25)</sup>.

Enfin, des problèmes de gouvernance sont dénoncés. Certains expriment leur mécontentement vis-à-vis des responsables d'Interloire : « Ils sont au moins quarante personnes, et il n'y en a que deux ou trois qui travaillent vraiment : les autres ne font presque que de l'administratif, ce qui n'est pas logique »<sup>(26)</sup>. D'autres s'insurgent contre les salaires des responsables de l'interprofession : « Il y a quelques années, des négociants qui étaient contre Interloire ont divulgué les salaires des dirigeants d'Interloire... Et là, les vignerons, ils étaient « contents » : 97 000 euros pour le directeur et 75 000 euros pour la sous-directrice !... »<sup>(27)</sup>.

Au contraire, l'interprofession champenoise est puissante tant de par ses ressources humaines et financières que de par son statut juridique propre, et elle est reconnue pour ses multiples apports (techniques, juridiques, statistiques, en termes de régulation...) aux acteurs de la filière : « Évidemment, elle sert à quelque chose - pour toutes les raisons que l'on vient de citer : la défense de l'appellation, la gestion des centres de pressurage, le suivi aval qualité, etc. »<sup>(28)</sup>. Elle est d'ailleurs souvent érigée en modèle : « Je crois que nous sommes en Champagne un modèle pour beaucoup de régions. C'est très bien organisé. [...] Nous avons aussi une interprofession qui est très forte, très fédératrice et qui est un modèle pour beaucoup de régions. [...] C'est aussi l'une des raisons du succès du champagne »<sup>(29)</sup>.

<sup>(16)</sup> Directeur du CIVC.

<sup>(17)</sup> Délégué Touraine d'Interloire.

<sup>(18)</sup> Responsable communication d'Interloire.

<sup>(19)</sup> Responsable communication d'Interloire.

<sup>(20)</sup> Directeur du CIVC.

<sup>(21)</sup> Directeur du CIVC.

<sup>(22)</sup> Président de l'AOC des vins de Vouvray, in *La Nouvelle République*, « Ce qu'ils en pensent », 17 décembre 2009.

<sup>(23)</sup> Directeur de la FAV 37.

<sup>(24)</sup> Maire de Vouvray.

<sup>(25)</sup> Directeur de la FAV 37.

<sup>(26)</sup> Viticulteur du Vouvrillon.

<sup>(27)</sup> Courtier en vin.

<sup>(28)</sup> Viticulteur à Cuisles.

<sup>(29)</sup> Chambre de commerce et d'industrie.

L'organisation de la filière apparaît centrale dans le succès du Champagne, elle est à même de réguler les tensions, aux dires des viticulteurs comme des grandes maisons : « Il y a aussi des tensions, ici, mais c'est vrai que c'est un peu mieux structuré qu'ailleurs, effectivement... C'est sans doute une force... »<sup>(30)</sup>. « Il y a une très bonne organisation. Justement, les relations vignoble/négoce ont toujours été (en façade) dures. Mais, en fait, on finit toujours par arriver à un point commun »<sup>(31)</sup>.

### Les facteurs stratégiques

Ce niveau correspond aux mécanismes mis en place pour coordonner la stratégie collective (types de règles - formelles et informelles -, formation, sensibilisation) et aux outils visant à favoriser la primauté de l'intérêt collectif sur l'intérêt individuel (appropriation et adhésion à la stratégie collective).

En Val de Loire, l'appropriation de la stratégie collective fait défaut. En effet, lorsque les 120 viticulteurs de Bourgueil annoncent leur départ d'Interloire, au début de l'année 2009, c'est un signal de remise en cause de la stratégie collective portée par Interloire : « Interloire est devenu un système étouffant pour les AOC »<sup>(32)</sup>, certains regrettant « une stratégie de communication axée sur la marque « Loire », au détriment des AOC »<sup>(33)</sup>.

La première mission d'Interloire est d'« accroître la notoriété et de promouvoir l'image de nos vins [...], en France comme à l'étranger »<sup>(34)</sup>. L'interprofession positionne ainsi ses efforts en aval de la filière. Les critiques se portent pourtant sur ce choix de construire une notoriété des vins de la Loire au détriment d'une communication centrée sur les appellations. Un négociant et ancien président d'Interloire justifie le choix du levier de communication : « Si l'on va aux États-Unis pour vendre du Bourgueil, on n'a pas de rendez-vous, pas de contacts. La position qu'a prise Bourgueil, c'est : « on veut communiquer sur l'appellation ». C'est stupide : c'est digne du XX<sup>e</sup> siècle... ». Si la stratégie collective ne fait pas consensus, les moyens mis en œuvre sont eux aussi critiqués : « Tous les pays du monde dépensent beaucoup plus que nous en promotion. Si vous regardez ce qu'Heineken finance en promotion par bouteille de bière, c'est énorme ! »<sup>(35)</sup>.

Le succès de la filière champenoise ne doit, quant à lui, rien au hasard ; il est le résultat d'une véritable stratégie collective : « On ne peut pas dire que la Champagne a eu de la chance, ce n'est pas vrai. C'est

du travail, de beaucoup de gens. Je la prends souvent en exemple d'une organisation collective, mais qui est la somme de réflexions individuelles et de perceptions du marché »<sup>(36)</sup>.

Stratégie collective et stratégies individuelles semblent aujourd'hui se combiner de manière relativement harmonieuse autour de la défense de l'appellation et de la valorisation du produit, et ce, tant pour les grandes maisons que pour les viticulteurs : « La stratégie n'est pas du tout de croître en volume en achetant des raisins, des vins ou des bouteilles (ce que nous pourrions faire)... [...] C'est donc une stratégie de valorisation de notre production, non pas par le volume, mais par la qualité et le prix de vente »<sup>(37)</sup>. « Le seul objectif est de garder cette notoriété, à travers la défense de l'appellation Champagne. Déjà, le nom est protégé, et l'on se bat - chaque jour - pour le protéger (il y a 400 procès en cours...). Après, il faut que l'on continue à mettre la barre très haut, il faut que l'on soit irréprochables et que l'on continue à se mettre des barrières »<sup>(38)</sup>.

Derrière cette belle unité, quelques accrocs subsistent. Ainsi, certains acteurs de la filière nuisent tout de même à ces objectifs stratégiques en « bradant » des bouteilles en grande distribution, notamment en fin d'année : « Ce qui nous fait du tort à l'heure actuelle, c'est les négociants qui baissent à la vente sur l'étranger, qui se reportent sur les marchés français et qui vendent [du Champagne à] 10 euros [la bouteille] dans les supermarchés »<sup>(39)</sup>.

### Les facteurs cognitifs

Ce niveau fait référence à la capacité des acteurs de la filière à concevoir une vision commune de la stratégie collective (en termes d'horizon temporel, par exemple) et à se représenter le niveau collectif de l'action (en termes de perception de la concurrence et de la coopération).

La capacité à défendre une stratégie collective dépend de la convergence des intérêts de chacune des parties prenantes. Or, dans le cas du Val de Loire, la construction d'une politique commune est mise à mal par des comportements individuels : « Notre viticulture a besoin d'une grande ambition collective. Malheureusement, notre interprofession ne partage plus les mêmes valeurs »<sup>(40)</sup>. L'adhésion à un projet commun est faible : certains reprochent ainsi à Interloire sa stratégie de communication et l'emprise du négoce : « Moi, je vais chercher mes clients moi-même. La publicité d'Interloire ne me rapporte rien. Pourquoi devrais-je payer une cotisation que le négoce ne paie même plus ? »<sup>(41)</sup>.

En outre, les actions de certains viticulteurs peuvent nuire à l'ensemble de l'interprofession. Certains

<sup>(30)</sup> Viticulteur à Chatillon-sur-Marne.

<sup>(31)</sup> DG Roederer, maison de Champagne.

<sup>(32)</sup> Président du syndicat des vins de Bourgueil, in *La Nouvelle République*, « Interloire : la Touraine n'a pas été entendue », 24 décembre 2009.

<sup>(33)</sup> Président du syndicat des vins de Bourgueil, in *Les Echos*, « Les vins de Loire en pleine crise de croissance », 22 décembre 2009.

<sup>(34)</sup> Site Internet d'Interloire : [http://www.vinsvaldeloire.fr/sitegp/fr/article/qui\\_sommes-nous\\_mission](http://www.vinsvaldeloire.fr/sitegp/fr/article/qui_sommes-nous_mission)

<sup>(35)</sup> Directeur de la FAV 37.

<sup>(36)</sup> Courtiers.

<sup>(37)</sup> DG Roederer, maison de Champagne.

<sup>(38)</sup> Viticulteur à Cuisles.

<sup>(39)</sup> Viticulteur à Chatillon-sur-Marne.

<sup>(40)</sup> Président de l'AOC Touraine.

<sup>(41)</sup> Un viticulteur dans le Layon, in *La Nouvelle République*, « La colère gronde sous les fenêtres d'Interloire », 25 janvier 2011.



évoquent la difficulté de gérer une marque collective : « C'est un peu comme si chaque usine de Coca-Cola, dans le monde, faisait ce qu'elle voulait : au bout d'un moment, ça deviendrait un joyeux bazar ! Et là, chaque producteur de Chinon fait à peu près ce qu'il veut, dans le respect théorique du cahier des charges, mais les contrôles ont leurs limites... »<sup>(42)</sup>. La vente de vins de mauvaise qualité par un seul des acteurs a des répercussions négatives sur l'ensemble de l'appellation.

Ce point fait référence au problème de cognition des acteurs et des dirigeants de la stratégie collective. Le cas d'Interloire souligne l'incapacité, ou la difficulté, à développer et à partager des cadres de référence, ainsi qu'une vision commune de l'avenir.

En premier lieu, cette difficulté à dessiner un destin commun provient de la complexité d'une stratégie collective dans laquelle des acteurs se situant à différents niveaux (horizontaux et verticaux) interviennent. Ainsi, les socles culturels et les valeurs que partagent les viticulteurs apparaissent éloignés de ceux des négociants. L'ancien directeur d'Interloire insiste sur la culture particulière du métier de vigneron : « Ce n'est pas un métier à courte vue : quand on plante une vigne, on la plante pour quarante ans... ». Il souligne les faiblesses en matière de gestion de certains vignerons : « Ils ne sont pas au courant du monde qui les entoure : certains vignerons sont en train de mourir, ils sont incapables de s'adapter, il y a des exploitations qui sont dans un état lamentable... ». En outre, la perception de la concurrence externe par les acteurs de la stratégie collective semble être largement sous-estimée par rapport à leur perception de la concurrence interne. Au niveau individuel, la menace de la concurrence internationale paraît être en effet ignorée par une partie des viticulteurs.

Par contraste, les acteurs champenois partagent un bien commun, l'appellation Champagne. Les efforts de communication des uns (grandes maisons) bénéficient à l'ensemble de la communauté (en particulier, aux vignerons indépendants), rendant inutile toute promotion collective. Les acteurs de la filière ont bien conscience de leur intérêt collectif, auquel ils semblent prêts à sacrifier certaines libertés : « Il y a eu tout un travail, où chacun a accepté de perdre un peu de sa liberté au profit du succès collectif. Car c'est cela, finalement : on est dans une démocratie, et c'est vraiment ce qui pose autant de problèmes, dans d'autres régions. Vous l'avez vu en Val de Loire : il y a des régions où perdre un peu de liberté au profit de l'autre, c'est « surtout pas ! », et c'est à couteaux tirés : et (que) je te crée un deuxième syndicat, etc. »<sup>(43)</sup>. Ce profond sens du collectif paraît hérité du passé : « L'histoire [...] a créé un sentiment d'appartenance, un sentiment communautaire, un esprit communautaire autour de l'appellation, et même une certaine solidarité »<sup>(44)</sup>. C'est sur ce terreau que l'interprofession a pu développer ses activités et sa légitimité : « Il [reste], dans l'esprit collectif, que quand on travaille ensemble de manière inter-

professionnelle pour prendre des mesures (mesures qui sont un peu rigoureuses, qui ne sont peut-être pas très démagogiques, mais qui sont discutées, qui sont voulues) que les Champenois s'imposent à eux-mêmes [...], on a des résultats »<sup>(45)</sup>.

Toutefois, malgré ces intérêts collectifs relativement bien compris par les acteurs de la filière, certains facteurs, comme la limitation de l'aire de production, pourraient à terme mettre en danger la stratégie collective : « Jusqu'à présent, le modèle champenois était basé sur le partage de la croissance [...] et tout allait bien, finalement... Aujourd'hui, celui qui veut augmenter ses marchés va être obligé d'attaquer son voisin, pour avoir l'approvisionnement... »<sup>(46)</sup>.

## Discussion

### Les enseignements des cas de la Champagne et du Val de Loire : vers un modèle intégratif des facteurs de performance d'une stratégie collective et des leviers actionnables

À l'issue de ce travail, nous identifions les pièges majeurs dans lesquels une filière, ici celle du Val de Loire, peut tomber, ainsi que les conditions du succès de la stratégie collective champenoise. En Champagne, dans un contexte économique jugé favorable, une longue histoire commune facilite la création d'une identité et d'un sens du collectif. Un tel contexte permet la mise en avant des intérêts collectifs, la légitimité d'un acteur tiers et de ses actions, l'ensemble contribuant à une stratégie collective perçue comme réussie et prise comme modèle. À l'inverse, en Val de Loire, un contexte économique difficile, des intérêts individuels difficilement conciliables, un manque d'identité collective, combinés à une histoire courte des institutions de la filière (dont la légitimité est en outre contestée) expliquent les difficultés rencontrées par la stratégie collective.

L'étude des deux cas principaux de cette recherche nous amène ainsi à synthétiser, dans le Tableau 3 de la page suivante, des éléments présents mais de manière dispersée dans la littérature (les cinq principaux facteurs et variables de performance). Nous enrichissons ce modèle en détaillant les leviers actionnables de ces facteurs et les modalités de leur activation. En effet, il ressort de notre analyse que les capacités d'action sur chacun de ces leviers ne sont pas les mêmes.

Sur le plan économique, c'est sur la façon dont le *business model* est façonné que les acteurs auront la capacité d'intervenir, les autres variables étant par nature exogènes (par exemple, la conjoncture et la structure de l'offre). Parmi les leviers institutionnels, on retrouve, de la même manière, des facteurs exogènes (tels que la construction historique de la stratégie collective) sur lesquels la marge d'action est très limitée, à l'exception d'une action à long terme sur les règles tacites.

<sup>(42)</sup> Directeur de la FAV 37.

<sup>(43)</sup> Courtiers.

<sup>(44)</sup> Directeur CIVC.

<sup>(45)</sup> Directeur CIVC.

<sup>(46)</sup> SGV.

Facteurs	Variables	Modalités	Leviers à actionner
<b>Économiques</b>	- Conjoncture - Structure de l'offre	- Croissance de la demande - Offre homogène	Consolidation d'un <i>business model</i> favorable
<b>Institutionnels</b>	Histoire	Histoire forte et partagée, construite collectivement	Intervention sur les règles tacites
<b>Organisationnels</b>	- Types de relations entre les acteurs - Caractéristiques et rôles de l'acteur tiers	- Confiance - Neutralité - Indépendance - Expertise - Légitimité	Conception de règles formelles et de mécanismes de gouvernance favorables
<b>Stratégiques</b>	Intérêt collectif <i>versus</i> intérêts individuels	Prééminence des intérêts collectifs	Sensibilisation, appropriation et adhésion à la stratégie collective définie
<b>Cognitifs</b>	Identité commune	Identité commune forte	Construction d'une identité commune

Tableau 3 : Facteurs de performance et leviers à actionner.

En revanche, au niveau organisationnel, les marges d'action sont beaucoup plus fortes, en particulier grâce au rôle de l'acteur tiers (DARI, 2010 ; GRANATA, 2010 ; SOLER et TANGUY, 1998), qui peut concevoir des règles formelles et des mécanismes de gouvernance favorables.

Sur le plan stratégique, c'est, là encore, le volontarisme des acteurs qui détermine les degrés de sensibilisation, d'appropriation et d'adhésion à la stratégie collective.

Enfin, les leviers cognitifs paraissent actionnables sur la durée au travers de la construction d'une identité commune.

L'analyse empirique des cas de la Champagne et du Val de Loire nous permet de construire un modèle (le Tableau 3 ci-dessus), qui valide et illustre les propositions développées dans la littérature.

La contribution de notre recherche réside dans la construction d'un cadre relativement simple intégrant cinq facteurs de performance et détaillant les différents leviers actionnables afférents.

Toutefois, ce cadre a l'inconvénient de présenter de manière trop cloisonnée les facteurs de performance, du fait qu'elle sous-estime les interactions entre facteurs et leur dynamique. Soler et Tanguy (1998) montrent ainsi que la Champagne a pu connaître dans le passé des déséquilibres entre les familles, qui ont été corrigés pour aboutir à la situation « modèle » décrite aujourd'hui. De manière liée, le troisième cas, celui du Languedoc-Roussillon, montre bien qu'une stratégie collective peut traverser des périodes d'échecs à un instant « t » tout en étant performante sur le long terme. Nos trois cas semblent donc se situer chacun à un stade différent de la dynamique d'une stratégie collective : la Champagne étant la plus avancée, le Val de Loire encore en début de consolidation et le Languedoc-Roussillon dans une position intermédiaire.

### Les enseignements du cas du Languedoc-Roussillon : une mise en perspective multiniveau et dynamique de la performance d'une stratégie collective

Bengtsson et Kock (2014) montrent l'importance d'adopter une perspective multiniveau pour appréhender les questions de coopération<sup>(47)</sup>. Ils proposent quatre niveaux : individuel, organisationnel, inter-organisationnel et inter-réseaux.

L'utilisation de cette grille de lecture semble particulièrement pertinente pour mieux comprendre les spécificités de l'organisation de la filière vitivinicole du Languedoc-Roussillon. Le niveau individuel correspond, dans son cas, à l'ensemble des acteurs participant à la stratégie collective (viticulteurs, négociants, courtiers, etc.), le niveau organisationnel fait référence aux structures pilotant la stratégie collective (interprofessions telles que le CIVL, le CIVR, Inter Oc...), le niveau inter-organisationnel concerne les fédérations (InterSud, pour le Languedoc-Roussillon) et le niveau inter-réseaux correspond, quant à lui, aux structures établissant un lien entre les différentes filières vitivinicoles régionales (INAO, etc.).

L'analyse des interactions entre ces différents niveaux montre à quel point le principe de subsidiarité entre eux est essentiel dans la construction d'une stratégie collective. Ce principe permet de comprendre, d'une part, l'alternance entre les phases collaboratives et les phases où l'intérêt individuel prédomine tout au long de la construction d'une stratégie collective. Il permet d'expliquer, d'autre part, la coexistence à un instant « t », de différents comportements tant individuels que collectifs. La Figure 3 de la page suivante illustre ce principe de subsidiarité entre niveaux sur un *conti-*

<sup>(47)</sup> A multilevel approach might provide a richer and more complete understanding on cooperation by explaining how the phenomenon at one level of analysis affects the other(s)" (BENGTSSON & KOCK, 2014: 184).



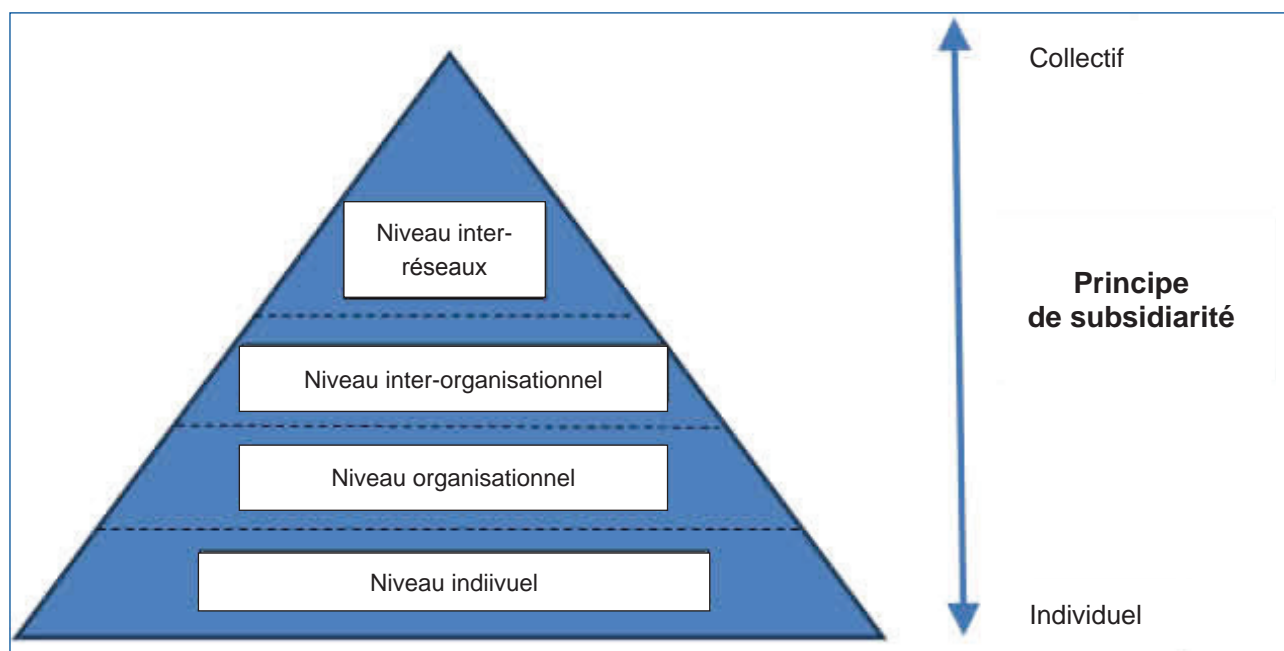


Figure 3 : Principe de subsidiarité entre les niveaux d'une stratégie collective.

num vertical représentant les forces et les tensions favorisant des comportements individuels et celles qui favorisent un comportement collectif. Mais cette subsidiarité est plus ou moins facile à mettre en œuvre en fonction du degré de maturité de la construction de la stratégie collective et du degré de complexité de la filière.

En conclusion, nous appréhendons, au plan théorique, la stratégie collective au niveau d'une filière, dépassant ainsi le cadre des alliances et de la coopération. Nous mettons en évidence l'importance du système de variables (voir le Tableau 3 de la page précédente) à intégrer pour rendre compte des stratégies collectives et de leur performance ressentie. Les leviers de performance de la stratégie collective jusqu'ici appréhendés de manière relativement cloisonnée par la littérature (LE ROY, 2008 ; YAMI, 2003, 2006) apparaissent comme « faisant système ». Ce système, représenté par quatre niveaux dans la Figure 3 ci-dessus, peut atteindre différents degrés de complexité. Ainsi, la performance d'une stratégie collective apparaît comme fortement liée à la maturité du processus engagé. Les leviers à actionner pour améliorer cette performance (tels qu'ils sont présentés dans le Tableau 3 de la page précédente) ne seront pas les mêmes selon les différentes phases du processus de construction de la stratégie collective.

De futurs travaux nous semblent donc nécessaires pour décomposer de manière historique, dynamique et processuelle les différentes trajectoires que peut suivre une stratégie collective.

Cela permettrait de mieux comprendre quels sont les leviers actionnables en fonction, d'une part, de la complexité de la stratégie collective et, d'autre

part, du degré de maturité de son processus de construction.

## Bibliographie

ASSENS (C.), « Les comportements opportunistes dans la coopération : le cas de l'Union nationale des coopératives d'élevage et d'insémination animale », *Revue internationale de l'économie sociale*, 322, pp. 80-95, 2011.

ASTLEY (W.G.) & FOMBRUN (C.J.), "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments", *Academy of Management Review*, 8, pp. 576-587, 1983.

BAUMARD (P.), *Analyse stratégique, mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Paris, Dunod, 2000.

BENGTSSON (M.) & KOCK (S.), "Coopetition" in Business Networks - to Cooperate and Compete Simultaneously", *Industrial Marketing Management*, 29, pp. 411-426, 2000.

BENGTSSON (M.) & KOCK (S.), "Coopetition-Quo vadis? Past accomplishments and future challenges", *Industrial Marketing Management*, 43:2, pp. 180-188, 2014.

BRESSER (R.K.) & HARL (J.E.), "Collective Strategy: Vice or Virtue?", *Academy of Management Review*, 11: 2, pp. 408-427, 1986.

COURET (F.), « Les performances des coopératives viticoles : un benchmark sans rentes d'appellations », *Gérer & Comprendre*, n°106, pp. 80-90, décembre 2011.

- CUSIN (J.), LOUBARESSSE (E.) & CHARREIRE PETIT (S.), « Analyse d'une dynamique de coopération conflictuelle : l'affaire du classement 2006 des vins de l'AOC Saint-Émilion », *Revue internationale PME*, 26:2, pp. 103-125, 2013.
- DARI (L.), "Third Party Stakeholders: The Key To Coopetition Strategies In The Ready-To-Wear Sector?", *International Review of Business Research Papers*, 6:1, pp. 597-618, 2010.
- FERNANDEZ (A.-S.), LE ROY (F.) & GNYAWALI (D.R.), "Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe", *Industrial Marketing Management*, 43:2, pp. 222-235, 2014.
- GRANATA (J.), « Déterminants, modalités et performance des stratégies collectives en PME : le cas du syndicat de producteurs de vin du Pic Saint-Loup », thèse en sciences de gestion, Université de Montpellier 1, 2010.
- GRANATA (J.) & LE ROY (F.), « Le management de la coopération en PME : le cas des vigneronns du Pic Saint-Loup », *Finance Contrôle Stratégie*, 17:1, pp. 2-16, 2014.
- GUNDOLF (K.), JAOUEN (A.) & LOUP (S.), « Institutions locales et TPE dans le cas du tourisme », *Revue française de gestion*, 167:8, pp. 141-155, 2006.
- HANNACHI (M.), COLENO (F.) & ASSENS (C.), « La collaboration entre concurrents pour gérer le bien commun : le cas des entreprises de collecte et de stockage de céréales en Alsace », *Gérer et comprendre*, n°101, pp. 16-25, septembre 2010.
- LE ROY (F.), "The rise and fall of collective strategies: a case study", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 5:2, pp. 127-142, 2008.
- LOUBARESSSE (E.) & PESTRE (F.), « Les facteurs de réussite d'une stratégie collective : le cas d'Interloire », in *Stratégies des territoires vitivinicoles : clusters, gouvernance et marque territoriale*, Paris, EMS Éditions, pp. 209-222, février 2014.
- MILES (M.B.) & HUBERMAN (A.M.), *Analyse des données qualitatives*, Paris, De Boeck, 2003.
- NAPOLÉONE (M.) & CHIA (E.), « Repenser la coordination entre agriculteurs et coopératives laitières - Vers une gestion concertée de la saisonnalité de la collecte », *Gérer et comprendre*, n°102, pp. 58-69, décembre 2010.
- SOLER (L.G.) & TANGUY (H.), « Contrats et négociations dans le secteur des vins de champagne », *Gérer et comprendre*, n°51, pp. 74-86, mars 1998.
- YAMI (S.), « Petite entreprise et stratégie collective de filière », *Revue française de gestion*, 29:144, pp. 165-179, 2003.
- YAMI (S.), « Fondements et perspectives des stratégies collectives », *Revue française de gestion*, 167, pp. 91-104, 2006.
- YAMI (S.) & LE ROY (F.), *Les Stratégies collectives : une nouvelle forme de concurrence*, Caen, Éditions EMS, 2006.
- YAMI (S.) & LE ROY (F.), *Les Stratégies collectives : rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, Caen, Éditions EMS, 2007.
- YIN (R.K.), *Case Study Research, Design and Methods*, Thousand Oaks: Sage, 2003.