



CLASSIQUES  
GARNIER

ROLLET (Anne), « Appellation Champagne. Une coopétition protégeant le déploiement idiosyncratique », *Entreprise & Société*, n° 2, 2017 – 2, p. 177-197

DOI : [10.15122/isbn.978-2-406-07390-1.p.0177](https://doi.org/10.15122/isbn.978-2-406-07390-1.p.0177)

*La diffusion ou la divulgation de ce document et de son contenu via Internet ou tout autre moyen de communication ne sont pas autorisées hormis dans un cadre privé.*

© 2017. Classiques Garnier, Paris.  
Reproduction et traduction, même partielles, interdites.  
Tous droits réservés pour tous les pays.

ROLLET (Anne), « Appellation Champagne. Une coopération protégeant le déploiement idiosyncratique »

RÉSUMÉ – La coopération au sein des syndicats vitivinicoles souligne le rôle du management des tensions autour d'une AO. Deux axes, l'orientation de la coopération et la perception de la transaction distinguent une coopération orientée coopération, défendant et valorisant la typicité, et une coopération orientée concurrence protégeant le déploiement idiosyncratique. En Champagne, alors que le Syndicat des Vignerons est piloté par la coopération, l'Union des Maisons préserve les marques de ses membres.

MOTS-CLÉS – Coopération, déploiement idiosyncratique, typicité, syndicat vitivinicole, vin de Champagne, Appellation d'Origine (AO)

ROLLET (Anne), « Champagne Appellation. A cooperation protecting idiosyncratic deployment »

ABSTRACT – Cooperation among wine-producing unions highlights the role of managing the tensions surrounding AO or designations of origin. Two axes, the orientation of cooperation and the perception of transactions, help distinguish between cooperation oriented towards cooperation, which defends and values typicity, and cooperation oriented towards competition, which protects idiosyncrasy. In Champagne, while the Syndicat des Vignerons is governed by cooperation, the Union des Maisons protects the brands of its members.

KEYWORDS – Cooperation, idiosyncrasy, supply chain, wine, champagne, designation of origin (Appellation d'Origine, AO)

# APPELLATION CHAMPAGNE

Une coopération protégeant  
le déploiement idiosyncratique

Anne ROLLET  
Maître de conférences,  
Aix-Marseille Université, Cret-Log

## INTRODUCTION

Le Champagne est une Appellation d'Origine (AO) économiquement importante : en 2016 le chiffre d'affaires atteint 4,7 milliards d'euros, dont 2,6 milliards à l'export, soit 6 % en valeur de la production mondiale de vins. Elle s'étend sur 33 805 hectares soit 4 % du vignoble français et compte 4461 vigneron expéditeurs, 39 coopératives de commercialisation et 300 maisons de Champagne (Comité Champagne, 2017).

L'AO Champagne est délimitée dès 1911. En 1941, la défense et la valorisation de l'AO et la recherche vitivinicole sont dévolues au Comité Interprofessionnel du Vin de Champagne (CIVC ou Comité-Champagne), de manière à être dirigées de façon paritaire entre l'Union des Maisons de Champagne (UMC) et le Syndicat Général des Vignerons de Champagne (SGV<sup>1</sup>). L'Institut National de l'Origine et de la Qualité (INAO) les accompagne dans cette gestion.

---

1 Dans la suite de l'article, pour des raisons de lisibilité, l'UMC sera appelée l'Union-des-Maisons ; le SGV, le Syndicat-des-Vignerons et le CIVC, le Comité-Champagne.

Peu de travaux ont été réalisés sur les syndicats professionnels, dont le périmètre a été défini par la loi Waldeck-Rousseau du 21 mars 1884, relevant de la production de conduites de solidarité (Geindre, 2005) entre concurrents. Plus récemment, des recherches ont été menées sur des syndicats vitivinicoles (Granata, 2010 ; Granata, 2014, Granata & Le Roy, 2014). Les spécificités des entreprises agricoles sont nombreuses, et, entre autres, elles ne s'appuient pas souvent sur l'outillage classique d'une véritable stratégie de différenciation (Marchesnay, 1990). Cette ébauche de volonté « différenciante » correspond au déploiement idiosyncratique : « *Given the same bundle of resources, the "services" that this bundle of resources renders typically will be different depending on idiosyncratic deployments. Intra-industry heterogeneity due to creative resource deployments spurs differences in productive opportunities and financial performance* » (Penrose, 1959, p. 78). Cette matrice de l'action et de la décision, favorisant l'heuristique, correspond à une posture entrepreneuriale et non à une démarche structurée et méthodique liée à une stratégie planifiable. Ce comportement se veut, tout autant qu'il se perçoit, différent pour exister face au marché. Une problématique globale émerge alors sur les tensions existantes entre l'expression d'une attitude singulière et un collectif souhaitant trouver une unité d'actions et d'intentions.

Au sein d'une AO, le respect du cahier des charges peut générer un avantage si le marché valide le surcoût lié au différentiel de qualité. Dans ce cas, les entreprises doivent protéger leur déploiement idiosyncratique et également défendre et valoriser collectivement la typicité de leurs ressources afin de gérer l'offre. Le questionnement de cet article se structure alors selon deux axes :

1. Quel est l'espace laissé, au sein d'une AO, au déploiement idiosyncratique ?
2. Comment un syndicat vitivinicole manage-t-il les tensions coopératives ?

La partie théorique du plan aboutit à un modèle conceptuel afin de comprendre la place laissée au déploiement idiosyncratique au sein de la coopération. D'un point de vue méthodologique, l'article se fonde sur les études de cas des deux syndicats professionnels vitivinicoles organisés autour de l'AO Champagne : l'Union-des-Maisons et le

Syndicat-des-Vignerons. Les résultats apportent un éclairage sur les modèles de coopération de chaque syndicat. La discussion met en évidence les tensions pour défendre et valoriser la typicité des ressources et protéger le déploiement idiosyncratique.

## I. COOPÉTITION FAVORISANT LE DÉPLOIEMENT IDIOSYNCRATIQUE

Afin de comprendre les syndicats professionnels vitivinicoles, il est intéressant de lire les textes de lois encadrant leurs activités (1.1), de développer les spécificités de la coopération, sachant que les entreprises membres restent concurrentes lors de la transaction avec leurs clients respectifs (1.2), et de proposer un modèle conceptuel afin de mieux cerner l'espace laissé au déploiement idiosyncratique (1.3).

### 1.1. APPRÉHENDER LES SYNDICATS PROFESSIONNELS VITIVINICOLES

Le statut juridique « syndicat » engendre plusieurs conséquences. D'une part, ce collectif, de personnes ou d'entreprises, s'appuie sur une gouvernance démocratique. Le « syndicat professionnel d'entreprises » se caractérise par une coopération où les adhérents mènent aussi, de manière indépendante, des stratégies concurrentes. Par ailleurs, la dimension « syndicat organisé autour d'une AO » entraîne défense et valorisation de la typicité des ressources en articulant, souvent, l'action, avec celle d'une interprofession dédiée. Deux corpus juridiques sont ainsi à consulter : celui des syndicats professionnels et celui des AO.

La loi Waldeck-Rousseau du 21 mars 1884 précise dans son article 3 que « Les syndicats professionnels ont exclusivement pour objet l'étude et la défense des intérêts économiques, industriels, commerciaux et agricoles ». Les règles de gouvernance sont évoquées dans les articles 4 et 9 de la loi, elles précisent que la direction et l'administration doivent être connues et qu'en cas de manquement ces dernières peuvent encourir des amendes.

Concernant le deuxième corpus, la loi française de 1919 donne une définition des signes de qualité liés au lieu : « On entend par Appellation

d'Origine, la dénomination géographique d'un pays, d'une région ou d'une localité, servant à désigner un produit qui en est originaire et dont la qualité ou les caractères sont dus exclusivement ou essentiellement au milieu géographique, comprenant les facteurs naturels et les facteurs humains ». Ce n'est qu'en 1992 qu'un régime commun à toute l'Union Européenne a été élaboré. L'harmonisation du droit des AO est régi par le règlement UE n° 1151/2012 relatif aux systèmes de qualité applicables aux produits agricoles et aux denrées alimentaires. Ce dernier reconnaît trois régimes différents : l'appellation d'origine protégée (AOP), l'indication géographique protégée (IGP) et la spécialité traditionnelle garantie (STG). Ce règlement a aussi une visée politique : « En ce qui concerne la protection des appellations d'origine et des indications géographiques, les objectifs spécifiques sont de garantir un revenu équitable pour les agriculteurs et les producteurs au vu des qualités et des caractéristiques d'un produit déterminé ou de son mode de production et de fournir des informations claires sur les produits possédant des caractéristiques spécifiques liées à l'origine géographique, de manière à permettre aux consommateurs de prendre leur décision d'achat en meilleure connaissance de cause ».

L'approche par la coopération, associant des entreprises autour de ressources typiques, est cohérente avec les éléments mis en avant par les textes de lois.

Deux aspects sont toutefois à préciser. D'une part, l'analyse de l'action syndicale est compliquée à cause de l'interdépendance entre les activités de chaque entreprise, celles du syndicat, voire celles de l'interprofession. Ici, l'étude se concentre sur le syndicat mais en évoquant, quand besoin sera, les deux autres niveaux. D'autre part, la réflexion est conduite, d'un point de vue managérial, sur la typicité des ressources et non pas à partir du terroir et/ou du territoire. Ce dernier est certes très riche car à l'origine de nombreux courants théoriques (Torre, 2011) mais il peut être aussi complexe à opérationnaliser, notamment dans une logique d'arbitrages ago-antagonistes pour valoriser des produits agricoles liés au lieu (Rollet, 1998).

Au-delà de la collaboration autour de la défense et de la valorisation de la typicité, il s'agit maintenant de comprendre le comportement des entreprises devant assumer individuellement chaque transaction pour valoriser leur portefeuille de produits.

## I.2. ARTICULER COOPÉTITION ET PERCEPTION DE LA TRANSACTION

La coopétition a déjà été utilisée pour étudier les syndicats professionnels (Granata, 2010) mais sans investir les tensions générées par la nécessaire confidentialité liée à la transaction et à la détermination du prix de vente.

Deux principales définitions de la coopétition sont généralement citées. Celle de Brandenburger & Nalebuff (1996) est centrée sur la création et le partage de la valeur : « *A relationship between two firms based on cooperation to develop a new product and create value and then competition to get a share of the market and distribute the returns to the value that has been created* ». Celle de Bengtsson & Kock (2000) développe la gestion simultanée de tensions contraires : « *When a firm is simultaneously involved in both cooperative and competitive interactions with the same competitor at the same product area* ». Toutes les deux introduisent la nécessité de surmonter la complexité de la situation de gestion où chaque acteur et le collectif d'acteurs assument des relations paradoxales (Granata, 2010).

Prévot (2007) propose une revue de la littérature de la coopétition à travers une grille de lecture présentant deux dimensions : « orientation de la coopétition » connectant coopération et concurrence et « management des compétences » reliant exploration et exploitation des compétences. Concernant la réponse à notre problématique, le premier axe est particulièrement adapté. L'investissement sur les modalités de séparation entre collaboration et concurrence (Bresser & Harl, 1986 ; Bengtsson & Kock, 2000) est opportun car il introduit les tensions coopétitives à l'œuvre et leur management (Fernandez & Le Roy, 2013).

Enfin, la confidentialité de la transaction doit être prise en compte afin de mieux comprendre la coopétition. Ainsi, pour Wacheux (1993), les entreprises acceptent plus facilement l'idée des actions concertées si ces dernières portent sur des activités éloignées du marché final. En outre, la coopétition, pour ne pas prêter à confusion avec une stratégie d'entente, implique que chaque entreprise « isole » les services créés par ressources touchant à la détermination du prix de vente.

Pour concevoir les dynamiques des relations concurrents-partenaires, un deuxième axe caractérisant la « perception de la transaction et détermination du prix de vente » paraît judicieux. Dans la continuité de la théorie penrosienne, il distingue deux comportements : une perception

de la transaction centrée sur la négociation du prix en face-à-face (délimitation étroite des ressources concernées par la transaction) et une perception de la transaction englobant l'amont de la négociation elle-même (délimitation large des ressources concernés par la transaction).

Si ce modèle est conçu pour qualifier des coopétitions en général, il convient maintenant d'intégrer les spécificités des syndicats vitivini- coles regroupant des entreprises agricoles (produit vivant soumis aux risques naturels, taille et moyens financiers limités...) associées autour d'une AO. Le management des tensions coopétitives accompagne alors la défense et la valorisation collective de la typicité tout en préservant le déploiement idiosyncratique.

### 1.3. PROTÉGER LE DÉPLOIEMENT IDIOSYNCRATIQUE ET DÉFENDRE ET VALORISER LA TYPICITÉ

Pour comprendre le déploiement idiosyncratique, les travaux de Penrose (1959) s'imposent. Ainsi, pour cette auteure, c'est la création de services par les ressources qui est essentielle : « *the services that resources will yield depend on the capacities of the men using them, but the development of the capacities of men is partly shaped by the resources men deal with. The two together create the special productive opportunity of a particular firm* » (Penrose, 1959, p. 78-79). C'est au sein de ce « bouquet » de ressources que les services rendus créent le caractère unique de la firme. L'attention portée à la notion de « services » rendus par les ressources souligne les conditions de la mise à la disposition de la capacité et donc les aspects immatériels de la réalisation de la production.

Le déploiement idiosyncratique tel qu'abordé par Penrose (1959) reste très heuristique. Les différents items potentiellement contenus dans la boîte noire de l'idiosyncratie ne sont pas détaillés, et même, si de nombreux auteurs ont été tentés, aucun n'a vraiment réussi à en préciser les dimensions opérationnelles :

- « *idiosyncratic resources* » (Rumelt, 1984, p. 561 ; Teece *et al.*, 1997, p. 510, p. 513 ; Dyer & Smith, 1998, p. 673 ; Freiling, 2010, p. 129) ;
- « *idiosyncratic bundle of capabilities* » (Demil & Lecoq, 2102) ;
- « *idiosyncratic assets, knowledge and resources/capabilities* » (Dyer & Smith, 1998, p. 662) ;
- « *idiosyncratic interfirm linkages* » (Dyer & Smith, 1998, p. 661) ;

- « *idiosyncratic contributions* » (Dyer & Smith, 1998, p. 662);
- « *individuals idiosyncratic* » (Dyer & Smith, 1998, p. 662);
- « *idiosyncrasy in dynamic capabilities* » (Eisenhart & Martin, 2000, p. 1105);
- « *idiosyncratic situations* » (Morrow, 2001) ou encore
- « *idiosyncratic status* » (Demil & Lecoq, 2010, p. 230).

La tentative d'association du déploiement idiosyncratique à un item spécifique, tangible ou intangible, semble peu utile. L'intérêt du concept est qu'il soit propice à la fois à la généralisation et à la contextualisation, qu'il englobe l'ensemble des comportements de l'entrepreneur, de sa lecture matinale des journaux à sa gestion prévisionnelle des ressources. Cette subjectivité qualifie son rapport au savoir dans toutes les relations entretenues avec les gens et les choses, dans le temps et dans l'espace (Gadille *et al.*, 2013).

Pour comprendre les syndicats vitivinicoles, les recherches réalisées sur les coopétitions menées par les viticulteurs du Pic Saint Loup (Granata, 2010 ; Granata & Marquès (2014) sont riches d'enseignement. La gouvernance est caractéristique car, si « le poids du vote dépend des volumes déclarés par l'adhérent [. . .], les décisions se prennent toujours de façon démocratique et consensuelle sans avoir forcément recours au vote » (Granata & Marquès, 2014, p. 40). Cet état esprit coopétitif s'exerce au sein d'une communauté socio-économique, construite sur une proximité géographique et sociale et il génère « le développement de compétences collectives par un processus d'apprentissage organisationnel » (Granata, 2010, p. 376).

À partir de ces éléments théoriques, il s'agit de construire une grille d'analyse utilisable pour traiter les données du terrain.

La littérature sur la coopétition a montré l'intérêt d'une analyse selon deux axes : orientation de la coopétition et perception de la transaction liée à la détermination du prix de vente. La lecture des textes juridiques, d'un point de vue managérial, a souligné la nécessité, de prendre en compte la défense et la valorisation de la typicité, au cœur de l'engagement des syndicats vitivinicoles.

Le déploiement idiosyncratique est le comportement particulier d'une entreprise lui permettant d'associer de manière créative des actifs, des connaissances, des capacités, des relations pour créer des différences dans

ses opportunités productives et générer ainsi une performance financière. Son insertion dans la coopération syndicale, œuvrant au sein d'une AO, implique une articulation avec le souhait de chaque entreprise membre de défendre et de valoriser la typicité des ressources encadrées par un cahier des charges collectif.

Deux modèles de coopération sont envisagés. Lorsque l'orientation coopération est prépondérante, le management des tensions se fait en faveur de la défense et la valorisation de la typicité ; le déploiement idiosyncratique étant limité aux ressources très étroitement perçues comme liées à la fixation du prix de vente. L'autre modèle orienté concurrence, circonscrit les réflexions et actions collectives aux ressources perçues comme suffisamment éloignées de la transaction (*cf.* figure 1).

		<b>Coopération orientée coopération</b>		<b>Coopération orientée concurrence</b>	
<b>Orientation de la coopération</b>	Coopération	Défendre et valoriser la typicité	Défendre et valoriser la typicité	Défendre et valoriser la typicité	Défendre et valoriser la typicité
	Concurrence	Défendre et valoriser la typicité	Protéger le déploiement idiosyncratique	Protéger le déploiement idiosyncratique	Protéger le déploiement idiosyncratique
		Délimitation large des ressources concernées	Délimitation étroite des ressources concernées	Délimitation large des ressources concernées	Délimitation étroite des ressources concernées
		<b>Perception de la transaction et détermination du prix de vente</b>		<b>Perception de la transaction et détermination du prix de vente</b>	

FIGURE 1 – Syndicat vitivinicole et coopération, défendre et valoriser la typicité et protéger le déploiement idiosyncratique.

Cette grille fournit le cadre d'analyse des entretiens et plus globalement des informations nécessaires à la compréhension du terrain.

## II. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE DE CAS

L'objectif de cet article est de comprendre comment l'Union-des-Maisons et le Syndicat-des-Vignerons managent les tensions coopératives au cœur de l'AO Champagne. Pour approcher les caractéristiques du terrain, différentes méthodes ont été utilisées.

Un ensemble diversifié de données secondaires a d'abord été constitué comportant des études des sites internet professionnels et institutionnels, des articles de presse et des déclarations syndicales, interprofessionnelles et institutionnelles (INAO, Ministères...). Ce premier recueil a contribué à mieux cerner l'AO, ses acteurs, son histoire et ses enjeux.

Dans un deuxième temps, une série d'entretiens ponctuels a été réalisé avec l'Union-des-Maisons, le Syndicat-des-Vignerons, la Fédération-des-Coopératives (FCVC, Fédérations des Coopératives Viticoles de la Champagne), les Viticulteurs-Indépendants (FRVIC, Fédération des Viticulteurs Indépendants de Champagne), le Comité-Champagne et l'INAO Épernay. Ces entretiens ont été réalisés soit avec le directeur soit avec le président de l'entité et ont fourni des données primaires. La période d'entretien, janvier-septembre 2015, correspond à la fin du bilan stratégique commandité par l'interprofession afin d'élaborer les préconisations pour la nouvelle stratégie collective « Champagne 2030 ». Ces entretiens semi-directifs se sont appuyés sur un guide semblable pour les cinq acteurs professionnels (gouvernance, mission, moyens et perspectives d'avenir), celui de l'INAO Épernay étant relatif à son rôle d'accompagnateur. Les entretiens étaient volontairement ouverts afin de laisser aux interlocuteurs la possibilité de s'exprimer librement.

Tout au long de l'élaboration de l'article, l'auteur a interrogé régulièrement un ex-président du syndicat des Unions-des-Maisons et de plusieurs interprofessions agricoles au niveau français et européen et des experts du secteur (Académie d'agriculture de France, Association pour la valorisation des Recherches en Économie et gestion Agro-alimentaires).

Une étude de cas a été menée sur chacun des deux syndicats ciblés. L'Union-des-Maisons, initiée dès 1882, organise un groupe de maisons et marques de Champagne pour réaliser des actions collectives hormis la promotion collective. Elle réunit une centaine d'adhérents

(Moët&Chandon, Bollinger...). Le Syndicat-des-Vignerons, prenant le statut de syndicat en 1919, regroupe « l'amont champenois » afin de défendre les intérêts des vignerons, des coopératives et des viticulteurs indépendants (*cf.* encart 1). Leur statut juridique, syndicat loi 1884, implique une gouvernance spécifique de la représentation syndicale. La volonté d'une autonomie financière leur est commune afin d'assurer une indépendance de décision face aux Pouvoirs Publics. Les adhérents payent une cotisation, en fonction de leur chiffre d'affaires annuel. Les deux syndicats s'impliquent dans la co-présidence du Comité-Champagne, représentant l'interprofession, sous statut loi 1941. Sa mission est d'assurer la concertation, la régulation administrative (contrats interprofessionnels, fixation du rendement annuel, convention avec les douanes...), la régulation économique (réserve interprofessionnelle), la qualité via la recherche et la vulgarisation technique (vignoble expérimental, laboratoire...), la communication et la protection de l'AO. Ce statut juridique confère un rôle au Préfet de Région qui est garant de la régularité de la négociation interprofessionnelle.

Yin (1994) définit l'étude de cas comme « une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes et dans laquelle des sources d'information multiples sont utilisées » (p. 23). « La particularité d'un contexte [et] la narration d'une histoire riche et singulière » (Évrard *et al.*, 2009, p. 134) autorisent une compréhension en profondeur des mécanismes en jeu. Elle est particulièrement utile dans les recherches exploratoires pour cerner la richesse de l'objet de recherche et ses connexions avec les théories mobilisées. Elle favorise alors des « approches enracinées » (Glaser & Strauss, 1967).

L'étude de cas est mobilisée pour étudier un secteur assez fermé ; en effet, il existe peu d'interviews de professionnels du Champagne. Certes l'AO a été étudiée entre autre dans la caractérisation de ces rapports de force (Lefevre, 1983) ou dans sa logique de cluster (Leszczynska, 2015) dans mais pas dans une problématique de coopération. La focalisation sur l'Union-des-Maisons et le Syndicat-des-Vignerons favorise cette analyse en profondeur en insistant sur ses caractères exemplaires et complexes. L'espace discrétionnaire du directeur et du président (Wirtz, 2000) a pu être abordé ce qui n'aurait pas été possible dans d'autres contextes

généralisant moins de confiance de la part de l'interviewé sur les buts de la démarche scientifique.

Après retranscription intégrale des entretiens, chaque discours a été segmenté selon les principes de l'analyse de contenu thématique. Ce même travail a été réalisé avec l'information collectée via les sources secondaires et via les experts. Les verbatim ont été classés selon les thèmes de la grille conceptuelle :

- Défense et valorisation de la typicité
- Protection du déploiement idiosyncratique
- Coopétition orientée concurrence
- Coopétition orientée collaboration

Dans les résultats, seuls les verbatim les plus pertinents sont mentionnés, en croisant les sources si cela est pertinent et possible.

L'étude de cas nécessite une phase de test et de mise en place d'une boucle de rétroaction sur le savoir afin de réviser ou d'abandonner les construits (Wirtz, 2000). Pour cela, les documents intermédiaires et les tableaux et figures ont été soumis à une discussion critique avec les experts.

### 1. Présentation comparative des syndicats

#### **Union-des-Maisons**

Les adhérents de l'Union-des-Maisons sont au nombre de 80 environ. L'Union-des-Maisons revendique 60 % des volumes de vins, 75 % du chiffre d'affaires et 90 % des exportations. Elle concerne les acteurs dont l'« activité principale est d'élaborer ses vins à partir d'achats de raisins sélectionnés pour commercialiser sa marque dans le monde ». Elle emploie 4 salariés et privilégie des « ressources extérieures » mobilisées sur prestation ou fait appel aux compétences des entreprises adhérentes. Elle se définit comme un lieu de concertation, de conseil juridique, technique et social et de participation à des structures. Du point de vue social, elle fournit, à ses adhérents, un appui à la négociation pour la convention collective qui encadre les salariés de chaque Maison.

*Source : Site internet et Directeur*

#### **Syndicat-des-Vignerons**

Le Syndicat-des-Vignerons regroupe environ 21 000 déclarants de récolte sur 10 régions. L'objectif est d'avoir entre 80 % et 90 % de matière première et

30 % de la commercialisation. Les 244 sections élisent 693 délégués qui à leur tour désignent un conseil d'administration de 53 personnes. Le Syndicat-des-Vignerons regroupe ceux dont le métier est lié à la vigne. Il préfère avoir accès à des ressources internes (150 salariés). Il s'est fixé trois grandes missions : « défendre et construire l'AO, défendre les intérêts collectifs de tous les vignerons et assister et conseiller les vignerons pour les aider à faire face à la complexité croissante des réglementations ». Il offre des prestations collectives et d'autres personnalisées pour « accompagner les viticulteurs dans leur métier ».

*Source : Site internet, document fourni par le Syndicat et Directeur*

### III. RÉSULTATS

Le premier résultat présente l'AO Champagne relativement aux critères de typicité et de déploiement idiosyncratique (3.1). Les deux autres font suite à l'application du modèle et montrent que l'espace dédié au déploiement idiosyncratique occupe une plus large place à l'Union-des-Maisons (coopétition orientée idiosyncratie) (3.2) qu'au Syndicat-des-Vignerons (coopétition orientée collaboration) (3.3).

#### III.1. AO CHAMPAGNE, TYPICITÉ ET DÉPLOIEMENT IDIOSYNCRATIQUE

La synthèse des verbatim et des informations permet d'abord de caractériser l'AO Champagne par rapport aux productions viticoles des pays traditionnels et de ceux du « nouveau monde » selon la grille proposée par Granata & Marquès (2014). Ensuite, le travail de Duteurtre (2016) sur les étapes de création du champagne, constitue une bonne base pour expliciter l'expression de la typicité et l'espace laissé au déploiement idiosyncratique, au sein du cahier des charges de l'AO.

En comparaison avec les productions vinicoles internationales, le modèle champenois présente des différences notables. Comme la production des pays traditionnels, le Champagne est soumis à une réglementation contraignante et la valorisation de son vin se base sur le terroir. Par contre, le Champagne associe souvent des caractéristiques hybrides entre pays traditionnels et ceux du nouveau monde comme en

termes de production, de filière ou d'investissement. Son marketing se construit sur deux garanties de qualité, l'AO et la marque où coexistent une vision producteur par type de vin et le développement de cuvées de prestige (*cf.* tableau 1).

		Champagne
Réglementation		Contraignante
Mode de production		Traditionnel mais industrialisé
Filière	– Structuration de la filière	– Un leader et des acteurs significatifs avec des artisans et des coopératives
	– Pouvoir au sein de la filière	– Bicéphale : producteurs et coopérateurs/négociants
	– Acteurs de la Distribution	– Réseaux spécialisés et grande distribution
Investissements		Production et marketing (en hausse)
Marketing	– Garantie de qualité	– Appellation d'origine et marque
	– Valorisation du produit	– Terroir
	– Segmentation de l'offre	– Vision producteur par type de vin et cuvées de prestige
	– Stratégie	– Niche et marque

TABLEAU 1 – Spécificités du modèle Champagne.

Lors des entretiens avec les responsables des syndicats, le cahier des charges de l'AO est perçu comme un document essentiel. Il précise la typicité mais aussi l'espace laissé au déploiement idiosyncratique. J.-M. Bouquery, expert de l'Académie d'agriculture de France, précise que « la typicité, c'est l'articulation de deux ensembles, les caractéristiques venant du sol et du terroir et celles venant du marché avec la création de gamme. » Duteurtre (2016) insiste sur l'assemblage comme une étape clé de l'élaboration du champagne. En synthèse, si le sol et le terroir laissent un large espace à la typicité, l'assemblage et le marché, quant à eux, offrent un très large espace au déploiement idiosyncratique (*cf.* tableau 2).

Management des tensions lies au terroir et au sol	Management des tensions liées à l'assemblage	Management des tensions liées au marché
<p><b>Large espace laissé à la typicité d'une ressource collective</b> Le cahier des charges encadre le raisin et le vin au niveau de la zone de production, des cépages autorisés, de la densité de plantation, de la taille, du rendement limite, du degré naturel minimum, du pressurage, du tirage, de la prise de mousse et de vieillissement, de la distillation des sous-produits</p> <p><b>Faible espace laissé au déploiement idiosyncratique</b> Il est possible, par exemple, de produire en viticulture biologique</p>	<p><b>Large espace laissé à la typicité d'une ressource collective</b> Le cahier des charges encadre la dégustation et l'agrément « Il n'est de Champagne qu'en Champagne »</p> <p><b>Très large espace laissé au déploiement idiosyncratique</b> L'assemblage est une étape clé, il est fait par des « nez ». C'est le choix d'élaborer ou pas des millésimes, de réaliser ou pas des assemblages sur plusieurs années...</p>	<p><b>Large espace laissé à la typicité d'une ressource collective</b> Le cahier des charges encadre l'habillage et l'étiquetage. Le Syndicat-des-Vignerons aimerait une promotion sur le champagne générique.</p> <p><b>Très large espace laissé au déploiement idiosyncratique</b> Les négociants de l'Union-des-Maisons vendent des produits et des gammes sous une politique de marque valorisant le « style ».</p>

TABLEAU 2 – Cahier des charges Champagne, cerner la typicité et le déploiement idiosyncratique.

En commentaire de ce tableau, lors de la phase de test des construits issus du terrain, G. de Montgolfier précise « S'il fallait compléter ce tableau, je serais tenté d'ajouter à la typicité par l'assemblage celle du non-assemblage par exemple, selon la parcelle ("Vin de parcelle, Clos du Mesnil"... ) ou selon l'origine (« Grand cru Verzenay », « Grand cru Ay»... ) ».

### III.2. SYNDICAT-DES-VIGNERONS, UNE COOPÉTITION ORIENTÉE COLLABORATION

Le Syndicat des Vignerons soutient une « volonté différenciante » et prône le respect de la diversité en revendiquant « un projet vignoble pour réaffirmer nos convictions au sein de Champagne 2030 ».

### *III.2.1. Défendre et valoriser la typicité, un espace politique*

Le Syndicat-des-Vignerons est conscient de sa « famille composite » et de « la grande atomisation des acteurs de l'amont ». Il fédère sur des compétences de spécialistes de la culture de la vigne, toutefois certains vigneronns assurent la commercialisation de leurs vins et les caves coopératives approvisionnant le marché français : « Le Syndicat Général des Vignerons regroupe la Fédération coopérative, les Viticulteur Indépendants, des vendeurs de raisin au kilo, des récoltants-manipulant, des gens qui sont éventuellement récoltant-coopérateur, vendeur au kilo et récoltant-manipulant et des porteurs patrimoniaux déléguant la production ». Il veut « [au sein de la Champagne] rassembler des exploitations familiales riches de leur diversité ». Il souhaite alimenter et promouvoir sa marque collective « Champagne de Vignerons » à la notoriété moins forte et au positionnement généralement moins international et moins luxe que celles des maisons de Champagne. Pour asoir son orientation collaboration, il exprime une volonté politique en écrivant un « projet vignoble » très soutenu par la Fédération-des-Coopératives. Indirectement, ce travail de cohésion entretient son contre-pouvoir au sein de l'interprofession.

### *III.2.2. Protéger le déploiement idiosyncratique, le respect de la diversité*

Le Syndicat-des-Vignerons mobilise des termes spécifiques comme « groupe particulier », contingence liée par exemple au cycle de vie de l'exploitation vitivinicole (un viticulteur s'installant n'a pas les mêmes envies et besoins que ceux d'un viticulteur approchant de l'âge de la retraite)... Ce respect de la diversité est particulièrement souligné par la Fédération-des-Coopératives : « la diversité est une richesse. »

### III.3. UNION-DES-MAISONS, UNE COOPÉTITION ORIENTÉE IDIOSYNCRATIE

L'Union-des-Maisons accompagne les stratégies de différenciation, clairement déterminées et axées sur les marques, de ses membres.

### *III.3.1. Défendre et valoriser la typicité, une stratégie déterminée*

L'Union-des-Maisons fédère sur des compétences métiers de négociants (même si certains négociants possèdent des vignes) sous « une bannière commune » et précise, qu'au sein du syndicat, « nous sommes entre confrères [négociants de vin de Champagne] ». Son rôle est de « négocier pour avoir les quantités [de raisin champenois] nécessaires à la stratégie des adhérents ».

### *III.3.2. Protéger le déploiement idiosyncratique, une stratégie axée sur les marques*

L'Union-des-Maisons insiste sur la « spécificité individuelle ». Les adhérents expriment la diversité de leurs politiques de marque, de leurs chiffres d'affaires, de leurs tailles et de leurs structures juridico-financières. L'Union-des-Maisons a établi une règle fondée sur le respect de la stratégie de marque de chacun pour éviter toute suspicion d'entente : « quand on touche au commerce chacun redevient concurrent » (Directeur, Maisons). Une des particularités de l'Union-des-Maisons est d'exclure explicitement la promotion collective : « [*Chaque Maison de Champagne*] définit à sa convenance et sans concertation avec ses collègues la stratégie et les moyens à mettre en œuvre pour l'élaboration et le développement de sa marque » (UMC, site internet). Elle ne construit pas un projet politique fédérateur, si ce n'est celui de la logique du marché.

## IV. DISCUSSION SUR LA COOPÉTITION PROTÉGÉANT LE DÉPLOIEMENT IDIOSYNCRATIQUE

La réponse au questionnement de recherche souligne l'importance du management efficace des tensions coopétitives. Dans les deux cas étudiés, le modèle conceptuel centré sur l'action syndicale autour d'une AO a été appliqué. Le Syndicat-des Vignerons développe une coopétition orientée coopération, défendant et valorisant la typicité ; l'espace octroyé au déploiement idiosyncratique est étroit et se concentre sur les

ressources proches de la transaction, les autres relevant de meilleures pratiques régulièrement entretenues par le collectif (comité viticulture durable). L'Union-des-Maisons développe une coopération plus axée sur le déploiement idiosyncratique que prévue dans la partie théorique. La volonté très nette des Maisons à privilégier leur stratégie de différenciation basée sur le style et la politique de marque nécessite une adaptation du mode de management des tensions coopératives par le syndicat. Toutefois, les Viticulteurs-Indépendants, inclus dans le Syndicats-des-Vignerons protègent leur déploiement idiosyncratique avec la même vigueur que les Maisons mais de manière adaptée à la faiblesse de leurs moyens financiers, en créant, par exemple, des collaborations entre concurrents pour participer, en partageant les frais, à des salons et des foires (cf. figure 2).

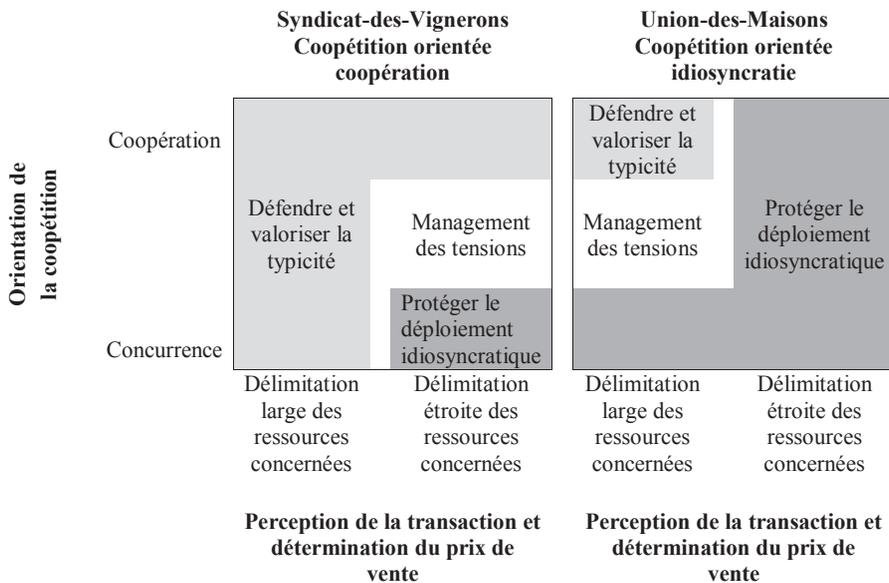


FIGURE 2 – Syndicat-des-Vignerons, une coopération orientée collaboration et Union-des-Maisons, une coopération orientée idiosyncratie.

Les couples formés par le président et le directeur de chaque syndicat sont les acteurs clef du management des tensions coopératives. Ils doivent, depuis 1941, parvenir à un compromis à l'intérieur de leur structure mais aussi préparer la négociation interprofessionnelle. La mise en place du

projet « Champagne 2030 » par l'interprofession impliquera d'associer, la volonté d'une croissance en valeur pour l'ensemble des acteurs de l'AO à une orientation *supply chain* pouvant supporter les innovations liées à la bouteille connectée et l'entrée dans le monde digital. Les modèles de coopération actuellement en œuvre devront alors intégrer ces changements en trouvant un nouvel équilibre syndical et intersyndical.

## CONCLUSION

Au sein de la coopération syndicale vitivinicole, le management des tensions permet de protéger le déploiement idiosyncratique et de défendre et valoriser la typicité.

Les apports théoriques de cet article se centrent sur un modèle conceptuel applicable à d'autres problématiques coopératives que celle des syndicats vitivinicoles. Replacée dans une réflexion penrosienne, où le déploiement idiosyncratique est le socle de la performance particulière de l'entreprise, la coopération éclaire la compréhension du comportement des acteurs relativement à leur perception de la transaction et à la détermination du prix de vente. Si la qualité des recherches réalisées depuis Penrose (1959) est incontestable, le retour à la source du management permet d'évoquer les « volontés différenciantes » et l'essence des comportements engagés de certains acteurs dans une économie solidaire, comme celle des coopératives et des coopérateurs, sans enfermer le raisonnement dans l'habituel avantage concurrentiel.

Les apports managériaux concernent la possibilité pour les coopérations syndicales ou autres, de s'intéresser au management des tensions coopératives. Si l'article n'aboutit pas directement à la création d'outils, il structure toutefois une grille d'analyse opérationnalisable. Ainsi, après discussion avec des professionnels de différents secteurs économiques, cette dernière paraît applicable à d'autres syndicats ou à des modèles d'affaires de type mutualiste. Plus spécifiquement, dans le cadre d'une AO, l'espace laissé au déploiement idiosyncratique ne doit pas être considéré comme antagoniste aux stratégies collectives mais, sous certaines conditions, offrant une réponse adaptée à une niche du marché.

Les limites de cette recherche sont liées, en partie, à la méthodologie de l'étude de peu de cas. Ainsi, la réalisation d'une analyse lexicographique et sémantique sur les entretiens déjà menés et d'autres à venir permettra à la fois de réaliser de nouvelles boucles épistémiques et de construire une approche longitudinale de l'AO et de ses acteurs.

À l'issue de cette réflexion, des perspectives de recherche, émergent d'un point de vue théorique et managérial autour de l'évolution des deux coopétitions syndicales dans le temps et en relation avec l'interprofession souhaitant mettre en œuvre « Champagne 2030 ».

## BIBLIOGRAPHIE

- BENGTSSON M. et KOCK S. (2000), « Coopetition in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously », *Industrial Marketing Management*, vol. 29, n° 5, p. 411-426.
- BRANDENBURGER A. et NALEBUFF B. (1996), *Co-opetition*, Doubleday.
- BRESSER, R.K. et HARL, J.E., 1986, « Collective Strategy: Vice or Virtue », *Academy of management review*, vol. 11, n° 2, p. 408-427.
- DEMIL B. et LECOCQ X. (2010), « Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency », *Long Range Planning*, vol. 43, p. 227-246.
- DUTEURTRE B. (2016), *Le champagne*, Collection Sciences et techniques, Lavoisier.
- DYER, J. et SINGH, H., (1998) « The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, p. 660-679.
- ÉVRARD Y., PRAS B. et ROUX E. (2013), *Market : études et recherches en marketing*, Dunod, Paris.
- EISENHART K.M. et MARTIN J.A. (2000), « Dynamic Capabilities: What Are They? », *Strategic Management Journal*, vol. 21, p. 1105-1121.
- FERNANDEZ A.-S. et LE ROY F. (2013), « Comment coopérer avec ses concurrents ? L'avènement de l'équipe-projet coopérative », *Revue française de gestion*, vol. 3, n° 232, p. 61-80.
- GADILLE M., ROLLET A. et NKODOU BESSALA A. (2013), Création d'entreprises technologiquement innovantes : approche subjectiviste et rapport au savoir, Colloque « Innovation et Management », 29 novembre, ARIMHE et Université Paris Descartes.
- GEINDRE S. (2005), « Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n° 154, p. 75-91.
- GLASER B.G. et STRAUSS A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, Aldine, Chicago.
- GRANATA J. (2010), Déterminants, modalités et performance des stratégies collectives en PME : le cas du syndicat de producteurs de vin du Pic Saint-Loup, ERFI, Montpellier 1, thèse de doctorat en science de gestion.
- GRANATA J. et LE ROY F. (2014), « Le management de la coopétition en PME : le cas des vigneron du Pic Saint-Loup », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 17, n° 2, 20 p.
- GRANATA J. et MARQUÈS P. (2014), *Coopétition ; s'allier à ses concurrents pour gagner*. Pearson, 215 p.

- LEFEVRE J. (1983), « Le champagne – Vers un autre partage de la valeur ajoutée entre agents ? », *Économie rurale*, n° 153, p. 23-28.
- LESZCZYNSKA D. (2015), « Trajectoire et connaissance incorporée dans le système local de production : approche historique du cluster de Champagne », *Management et Avenir*, n° 76, p. 17-35.
- MARCHESNAY M. (1991), « La PME : une gestion spécifique », *Économie rurale*, n° 206, p. 11-17.
- MORROW JR. J.L. (2001), « Exploiting the Value of Idiosyncratic Intangible Resources: The Effects of Strategy and Brand Capital on Shareholder Value », *Marketing Management Journal*, vol. 11 n° 1, p. 25-34.
- PENROSE E.T. (1959), *The Theory of the growth of the firm*, John Wiley, New York.
- PRÉVOT F. (2007), « Coopétition et management des compétences », *Revue française de gestion*, n° 176, p. 183-202.
- RASTOIN J.-L. (2012), « Le concept de “filieres territorialisées” : un nouvel attrape-mouche ou réelle innovation ? », *Économies et Sociétés*, AG, n° 34, p. 1881-1885.
- ROLLET A. (2000), « *Le couple produit/territoire : régulation ago-antagoniste entre projet individuel et projet collectif* ». Cemagref, Anthony.
- RUMELT R.P. (1984), « Towards a Strategic Theory of the Firm ». In : R. B. Lamb (éd.). *Competitive Strategic Management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, p. 556-570.
- TEECE D.J., PISANO G. et SHUEN A. (1997), « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, p. 509-533.
- TORRE A. (2011), Les processus de gouvernance territoriale. L'apport des proximités, *Pour*, vol. 209-210, n 2, p. 114-122.
- WACHEUX F. (1993), Processus organisationnels et jeux d'acteurs à l'œuvre dans les alliances entre firmes. Étude exploratoire dans le bâtiment et les travaux publics. Paris 9, thèse de doctorat en sciences de gestion.
- WIRTZ P. (2000), « L'étude de cas : réflexions méthodologiques pour une meilleure compréhension du rôle de la comptabilité financière dans le gouvernement d'entreprise », *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 3, tome VI, p. 21-135.
- YAMI S., LEHMANN-ORTEGA L. et NARO G. (2008), Capacités dynamiques coopétitives : le cas MSI dans la sous-traitance mécanique, *XVII<sup>e</sup> Conférence internationale de l'AIMS*, Nice-Sophia Antipolis, 28-31 mai, 19 p.
- YIN R. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, 2<sup>e</sup> édition, SAGE Publications.