

## **Les relations inter-cluster dans un contexte de coopétition : le cas d'Inno'vin**

### **Résumé :**

---

Les relations inter-cluster, résultant d'une application du principe de mise en réseau aux clusters eux-mêmes, tendent à se développer, encouragées notamment par les politiques publiques. Elles constituent un cas particulier de relations inter-organisationnelles. La dimension parfois coopérative et asymétrique de cet interclustering est relativement peu abordée par la littérature. En effet, cette dernière se focalise jusqu'à présent sur les vertus des relations inter-cluster, en termes d'accès à des ressources et compétences complémentaires, permettant d'éviter le *lock in*. Aussi, dans cette recherche, nous nous demandons comment on peut trouver un équilibre favorable entre coopération et concurrence dans le cadre d'une relation inter-cluster coopérative asymétrique. Le cas du cluster Inno'vin en région Aquitaine nous permet de répondre à cette interrogation, en comparant sur une période de plus de six ans, grâce à trois phases de collecte, les relations entre ce cluster et deux autres clusters positionnés, en partie, sur des thématiques proches et sur un territoire commun. Nos résultats mettent en lumière l'importance des mécanismes de génération de la confiance dans le management d'une relation inter-cluster coopérative, à travers deux approches distinctes : la clarification des règles du jeu en amont et la dynamique de *learning by cooperating*. Notre article met ensuite en exergue le rôle décisif des mécanismes de régulation formels (pour partie transitifs) et informels (ex. : marginaux-sécants) dans le cas où la coopération entre clusters se déroule dans un contexte marqué par la concurrence.

**Mots-clés :** cluster – interclustering – coopétition – filière vitivinicole – relations inter-organisationnelles asymétriques

---

## INTRODUCTION

Selon un rapport remis à l'État français (2012 : p.88)<sup>1</sup>, les relations inter-cluster peuvent se nouer « *selon une logique territoriale qui va permettre des mutualisations de moyens et l'émergence de projets collaboratifs inédits entre des acteurs de filières qui se connaissaient mal* » ou alors « *selon une logique thématique, à l'échelle nationale, avec d'autres [clusters] de la même filière [...], voire dans une logique de complémentarité technologies-marché* ». Cette vision-là – logique territoriale *versus* logique thématique – ne nous paraît pas totalement satisfaisante, car elle passe sous silence une 3<sup>ème</sup> voie possible de coopération, en l'occurrence celle où deux clusters ancrés dans un même territoire travaillent (pour partie au moins) sur la même thématique. Au plan théorique, la vision traditionnelle de l'interclustering fait écho au postulat implicite de la littérature sur le sujet, selon laquelle de telles relations seraient forcément créatrices de valeur pour les clusters concernés (Bathelt et al., 2004 ; Humphrey et Schmitz, 2002 ; Ter Wal et Boschma, 2007). Or, dans certains cas, en particulier dans le contexte des initiatives de clusters (*cluster initiatives*) (Lundequist et Power, 2002 ; Teigland et Lindquist, 2007), des zones de friction peuvent exister entre ces derniers – notamment en termes d'adhérents lorsque l'initiative de cluster est portée par une organisation de type association, de projets collaboratifs ou de financements – rendant la logique « *win-win* » beaucoup moins évidente en cas de coopération. Dès lors, il paraît intéressant d'étudier l'interclustering dans un contexte de coopération, *a fortiori* parce que de nombreux travaux sur la coopération s'intéressent à des relations dyadiques (Bengtsson et Kock, 2000), à l'instar de la littérature sur les relations inter-organisationnelles d'une façon plus générale (Hamel et al., 1989).

A ce stade des connaissances en sciences de gestion, la dynamique des relations entre partenaires-adversaires pose encore question et mérite de nombreux approfondissements complémentaires. A ce titre, s'intéresser à la coopération entre réseaux inter-organisationnels, dans le cas particulier des relations inter-cluster, nous permet d'introduire un nouveau contexte d'analyse de la coopération, jusqu'à présent extrêmement peu étudié (Peng et Bourne, 2009). Ceci constitue, selon nous, une voie de réflexion intéressante, surtout si on fait le choix de s'intéresser aux sources et au management de la tension (Bengtsson et Kock, 2014 ; Fernandez et al., 2014) dans les relations entre deux clusters aux positionnements proches, en termes d'industrie ou de thématique. En particulier, il peut être instructif de se

---

<sup>1</sup> « Étude portant sur l'évaluation des pôles de compétitivité », Rapport pour la DGCIS et la DATAR, Erdyn, Technopolis et Bearing Point, 2012.

pencher sur les moyens de manager une relation inter-cluster asymétrique ou conflictuelle de telle sorte que coopération et concurrence soient équilibrées, et ne nuisent pas à la coopération (Bengtsson et Kock, 2014). Ainsi, dans cette recherche, nous nous posons la question suivante : « *Comment, et à quelles conditions, peut-on bâtir un équilibre favorable entre coopération et concurrence dans le cadre d'une relation inter-cluster coopérative asymétrique ?* ».

Pour répondre à cette question nous étudions, de façon qualitative, le cas de deux relations inter-cluster dyadiques, de nature coopérative et asymétrique, entre clusters ayant pour thématique commune la vigne et le vin. Plus précisément, nous analysons, d'une part, la relation entre Inno'vin (cluster de la filière vitivinicole de la Région aquitaine) et MPA (pôle de compétitivité<sup>2</sup> agricole et agro-industriel des Régions Midi-Pyrénées et Aquitaine, qui a fait de la vigne et du vin l'une de ses « huit agro-chaînes d'excellence ») ; et nous nous intéressons, d'autre part, à la relation entre ce même cluster Inno'vin et LR (pôle de compétitivité de la Région Languedoc-Roussillon sur la vigne et le vin, les fruits et légumes). Notre article permet, tout d'abord, de faire ressortir l'importance des mécanismes de génération de la confiance (Zucker, 1986) dans le management d'une relation inter-cluster coopérative, à travers deux approches distinctes : la clarification des règles du jeu en amont et la dynamique de « *learning by cooperating* » (Bureth et al., 1997). Notre article met ensuite en exergue le rôle décisif des mécanismes de régulation formels (pour partie transitifs) et informels (ex. : marginaux-sécants) dans le cas où la dynamique entre coopération et concurrence nuit à la coopération.

L'article présente ainsi une revue de littérature consacrée à l'interclustering et aux relations inter-cluster, mobilisant les travaux sur les relations inter-organisationnelles asymétriques, notamment dans le cas des alliances, et sur la coopération, puis détaille la méthodologie de la recherche. Les principaux résultats sont ensuite exposés et discutés.

## **1. REVUE DE LITTÉRATURE**

Afin d'approfondir la double dimension asymétrique et coopérative des relations inter-cluster, nous mobilisons deux champs théoriques complémentaires : celui des relations inter-

---

<sup>2</sup> Un pôle de compétitivité est un cluster labellisé par l'État français, qui « *rassemble sur un territoire bien identifié et sur une thématique ciblée, des entreprises, petites et grandes, des laboratoires de recherche et des établissements de formation.* » ([www.competitivite.gouv.fr](http://www.competitivite.gouv.fr)). Il bénéficie de subventions publiques.

organisationnelles d'une part, notamment dans le cas des alliances, celui de la coopétition d'autre part.

## **1.1. CLUSTERS, INTERCLUSTERING ET RELATIONS D'ALLIANCES**

### **1.1.1. Du cluster aux relations inter-cluster**

Le concept de cluster, défini par Porter (2000) comme une concentration géographique de firmes, de fournisseurs spécialisés et de fournisseurs de services et d'institutions dans un champ particulier, qui se concurrencent mais coopèrent également, se prête assez bien aux analyses stratégiques et organisationnelles (Bell et al., 2009) ou en termes de politiques publiques (Lundqvist et Power, 2002 ; Teigland et Lindqvist, 2007).

Un nombre croissant de travaux s'intéresse notamment aux enjeux de l'ouverture des clusters (Depret et Hamdouch, 2009) au-delà de leurs frontières géographiques et industrielles. Bathelt et al. (2004) étudient ainsi les « canaux globaux » (*global pipelines*) qui peuvent relier les clusters entre eux à l'échelle internationale, favorisant ainsi la création de connaissances. Pour Bathelt et Li (2013), l'accès à ces canaux globaux ou trans-locaux comporte des incertitudes et des coûts élevés. A l'instar des relations intra-cluster, les relations inter-cluster nécessitent une confiance longue à établir, un consensus sur les objectifs, ainsi qu'une proximité cognitive, culturelle et institutionnelle (Bathelt et Li, 2013 ; Schüssler et al., 2013). De manière générale, l'insertion des clusters dans des chaînes de valeur globales (Hervas-Oliver et al., 2011 ; Humphrey et Schmitz, 2002) participe de manière vertueuse à leur évolution (*cluster upgrading*), les liens externes permettant en particulier de contribuer en interne au développement et au maintien de l'innovation (Ter Wal et Boschma, 2007). Ces liens se situent à plusieurs niveaux : inter-personnel, inter-organisationnel (Schüssler et al., 2013), mais aussi au niveau du cluster ou de la région (Bathelt et Li, 2013). Les clusters sont plus ou moins encadrés dans des réseaux plus larges de relations globales, qui contribuent ainsi à limiter le « *lock-in* » technologique (Crespo et al., 2014). Les réseaux de clusters ainsi créés peuvent être émergents, ou résulter d'initiatives plus volontaristes impliquant de manière systématique des acteurs du cluster (Schüssler et al., 2013).

Les relations inter-cluster, encouragées par les politiques publiques (Derbyshire, 2010), font l'objet de relativement peu de travaux (Bathelt et Li, 2013 ; Cusin et Loubaresse, 2015). Les rares contributions sur le sujet s'intéressent principalement à leurs déterminants (Amisse et al., 2011) ou à leurs effets, en termes d'innovation, de diffusion de connaissances,

d'apprentissage (Hervas-Oliver et al., 2011). A l'exception de l'article de Peng et Bourne (2009), les relations étudiées sont, en très grande majorité, globales (Bathelt et Li, 2013 ; Crespo et al., 2014 ; Giblin, 2011). Les quelques travaux qui étudient les relations inter-cluster au sein d'un même territoire le font d'ailleurs dans une logique de complémentarité (Porter, 1998). De manière générale, ces travaux adoptent une vision positive et normative, interrogeant assez peu les dimensions asymétrique et coopérative de ces relations, auxquelles nous nous intéressons ici. À ce titre, les travaux sur les relations d'alliances constituent un cadre d'analyse particulièrement pertinent des relations asymétriques entre partenaires.

### **1.1.2. Les relations d'alliance, notamment en cas d'asymétries entre les partenaires**

Peu de travaux cherchent à théoriser les relations inter-cluster. Ces dernières constituent toutefois un cas particulier de relations inter-organisationnelles. Les relations inter-cluster, qu'elles soient ou non dyadiques, peuvent notamment être analysées à l'aune des nombreux travaux consacrés aux alliances stratégiques (Doz, 1996 ; Garette et Dussauge, 1995 ; Gulati, 1998 ; Das et Teng, 2000). Ce cadre théorique nous paraît particulièrement pertinent pour étudier la dimension asymétrique des relations inter-cluster<sup>3</sup>. L'alliance est définie par Gulati et Singh (1998) comme : *“any voluntarily initiated cooperative agreement between firms that involves exchange, sharing, or co-development, and it can include contributions by partners of capital, technology, or firm-specific assets”* (p.781). Les alliances constituent une forme particulière de réseau inter-organisationnel (Brass et al., 2004) de deux membres au moins, présentée comme une alternative à l'intégration (Dussauge et al., 2004). Entre autres résultats, les alliances rendent possibles différents apprentissages : de l'apprentissage joint, inter-partenaire ou de type *learning by doing* (Inkpen, 2002 ; Dussauge et al., 2004).

Au sein de cette riche littérature, de nombreux travaux étudient en particulier les relations asymétriques entre partenaires dans les alliances dyadiques. *« L'asymétrie peut être définie comme une situation d'alliance dans laquelle les partenaires présentent des caractéristiques foncièrement différentes, ces caractéristiques pouvant déterminer la nature des rapports de force entre les entreprises »* (Vidot-Delerue et Simon, 2005, p.55). Pour les auteurs, ces asymétries résultent principalement du différentiel de taille entre les organisations et recouvrent six dimensions : asymétries de dépendance, de conflit, d'incompréhension, d'opportunisme, d'absorption et de non appropriation (Vidot-Delerue et Simon, 2005).

---

<sup>3</sup> Nous étudions ici les alliances sous l'angle du paradigme coopératif (et non pas relationnel), en considérant la structure alliée comme un partenaire/adversaire (Jones et Bowie, 1988).

De manière synthétique, deux sources principales d'asymétries sont avancées par la littérature (Casciaro et Piskorski, 2005 ; Gandia et Gardet, 2014) :

- Les asymétries de pouvoir,
- Les asymétries de dépendance, au sens de la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), qui repère trois dimensions de la dépendance (importance, substituabilité et disponibilité des ressources convoitées), et répertorie six stratégies, internes et externes, permettant d'agir sur le niveau de dépendance (l'évitement, l'absorption, la négociation, la modification du contexte social, la coercition et la non-coercition).

Le cadre théorique des alliances stratégiques nous paraît tout à fait approprié à l'étude des relations inter-cluster, en particulier lorsqu'elles sont de nature dyadique et potentiellement déséquilibrées, et ce d'autant plus que la littérature analyse les modalités de gestion ou de contrôle de ces relations. Le cadre de la coopétition, éclairant quant à lui leur dimension coopétitive, permet, en outre, d'analyser de manière complémentaire le management des relations dyadiques.

## **1.2. LE MANAGEMENT DES RELATIONS ASYMÉTRIQUES ET COOPÉTITIVES**

### **1.2.1. Le management des relations asymétriques**

Les relations asymétriques posent des problèmes, en particulier au partenaire qui les perçoit et qui les associe à des risques (Vidot-Delerue et Simon, 2005). Plusieurs pistes sont étudiées dans la littérature quant aux modalités de contrôle (Donada et Nogatchewsky, 2008 ; Nogatchewsky et Donada, 2005 ; Vidot-Delerue et Simon, 2005) ou de gestion de ces relations asymétriques (Gandia et Gardet, 2014). Les approches transactionnelle et relationnelle du contrôle des asymétries peuvent ainsi être distinguées (Donada et Nogatchewsky, 2008 ; Nogatchewsky et Donada, 2005) :

- L'approche transactionnelle, basée sur la théorie des coûts de transactions, s'intéresse notamment aux situations de *hold up*, liées aux investissements spécifiques. Le partenaire souffrant de l'asymétrie a donc intérêt à mettre en place des mécanismes de sauvegarde pour renforcer sa « non remplaçabilité », à augmenter les coûts de changement encourus par le partenaire, ou à réaliser des investissements de compensation (Heide et John, 1988), visant à renforcer l'alliance ou à limiter les effets négatifs d'une trop grande asymétrie. Ce sont là des mécanismes de contrôle formels, comme le contrat, qui sont privilégiés.

- L'approche relationnelle, ou de l'échange social, intègre, quant à elle, la dynamique temporelle de la relation (Larson, 1992 ; Ring et van de Ven, 1994). Ainsi, des partenaires au sein d'une alliance vont tester leur coopération sur des opérations non risquées, puis accroître leur engagement s'ils sont satisfaits de la première phase. Ces coopérations reposent sur une proximité, sur des normes relationnelles et sur la confiance. La production de cette confiance peut-être liée aux caractéristiques propres d'une personne (*characteristic-based trust*), aux expériences positives nées des échanges passés (*process-based trust*) ou au fait que la confiance portée à une autorité supérieure rejaillit sur la relation (*institutional-based trust*) (Zucker, 1986). Selon Larson (1992), la confiance dissuade le partenaire le moins dépendant de se comporter de manière opportuniste ou de mettre fin à la relation. Les mécanismes visés ici sont informels, de nature sociale et relationnelle.

Pour Das et Teng (2001), le contrôle et la confiance sont les principaux antécédents du risque dans le contexte des alliances, le risque pouvant être relationnel (en raison d'incertitudes sur le comportement du partenaire) ou lié à la performance de l'alliance.

Le choix du contrat ou de la confiance comme mode de contrôle des alliances peut être expliqué par l'ampleur des asymétries entre les partenaires (Vidot-Delerue et Simon, 2005). Ainsi, le mode de contrôle serait formel dans les situations de forte asymétrie perçue. L'arbitrage entre confiance et contrat dépendrait donc du degré de perception de l'asymétrie. Il apparaît néanmoins possible pour les organisations d'opter pour un mix de modes de contrôle (Donada et Nogatchewsky, 2008 ; Vidot-Delerue et Simon, 2005). Enfin, la littérature sur les alliances souligne que les relations asymétriques peuvent également être rééquilibrées par des stratégies d'influence, coercitives ou non coercitives (French et Raven, 1959 ; Ulrich et Barney, 1984).

Par définition, les organisations participant à une alliance sont engagées à la fois dans des relations de concurrence et de coopération (Hamel et al., 1989), *i.e.* dans des relations de coopération (Bengtsson et Kock, 2000). Ce champ connexe est d'ailleurs marqué par une préoccupation similaire pour le management ou la régulation des relations ; il éclaire selon nous de manière complémentaire les relations inter-cluster.

### 1.2.2 Le management de la coopétition

La coopétition, qui s'intéresse aux relations de coopération entre concurrents, offre un cadre d'analyse complémentaire des relations inter-cluster. Le concept ou principe de coopétition traduit la coexistence de relations concurrentielles et coopératives entre acteurs (Bengtsson et Kock, 2000). Le champ se caractérise toutefois par une absence de définition unifiée (Bengtsson et Kock, 2014). La variété des approches théoriques mobilisées – théorie des jeux, approche par les ressources ou approche réseau – participe de la complexité du champ (Bengtsson et Kock, 2014), de même que les différents niveaux d'analyse – dyade (Bengtsson et Kock, 2000) ou système d'acteurs (Dagnino et al., 2007). Les principaux contextes étudiés sont les alliances stratégiques et les réseaux inter-organisationnels, peu de travaux ayant jusqu'à présent étudié les relations de coopétition entre réseaux inter-organisationnels (Bengtsson et Kock, 2014). Seuls Peng et Bourne (2009) s'intéressent à cette question et soulignent que la coopétition entre réseaux est possible sous trois conditions : quand leurs ressources sont distinctes mais complémentaires ; quand les champs de coopération et de concurrence sont séparés ; quand les structures des réseaux sont distinctes mais compatibles. Peng et Bourne (2009) mettent enfin en lumière le rôle des mécanismes et activités de management du réseau en la matière.

Bengtsson et Kock (2014) proposent une nouvelle définition, plus à même d'unifier et de consolider ce nouveau paradigme de recherche : *“our new definition suggest that coopetition is a paradoxical relationship between two or more actors, regardless of whether they are in a horizontal or vertical relationships, simultaneously involved in cooperative and competitive interactions”* (p.180). De nature paradoxale, la coopétition doit être décrite à l'aide, non d'un, mais de deux *continuum*, celui de la coopération et celui de la concurrence. Ces dernières ne doivent donc plus être vues comme les extrêmes d'un même *continuum* au sein duquel l'une dominerait l'autre. L'un des enjeux des recherches consacrées à la coopétition est donc de comprendre l'équilibre entre coopération et concurrence. Bengtsson et al. (2010) montrent ainsi qu'un manque d'équilibre entre coopération et concurrence peut nuire à la dynamique de coopétition, en particulier dans les cas de sur-encastrement, de distanciation, de confrontation ou de collusion. La question de la gestion des tensions à différents niveaux dans la relation apparaît également centrale (Bengtsson et Kock, 2014 ; Fernandez et al., 2014)<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Selon Fernandez et al. (2014), les tensions pouvant affecter la coopétition se situent à trois niveaux : interindividuel, intra-organisationnel et inter-organisationnel, les modes de management des tensions se résumant à la séparation (Bengtsson et Kock, 2000) ou à l'intégration (Chen, 2008).

Des travaux récents se penchent justement sur l'ingénierie et la régulation de la coopétition (Assens, 2011 ; Assens et Coléno, 2014 ; Fernandez et al., 2014 ; Hannachi et Coléno, 2012). Différents mécanismes, formels ou informels, internes ou externes à la relation de coopétition, de régulation sont étudiés : régulation par les pairs, acteur-tiers de confiance, contrat ou structure de médiation (Assens et Coléno, 2014 ; Hannachi et Coléno, 2012). La dichotomie règles formelles/informelles peut selon nous être rapprochée de la distinction opérée dans le champ des alliances entre le contrat et les normes relationnelles (Donada et Nogatchewsky, 2008 ; Vidot-Delerue et Simon, 2005).

La littérature sur la coopétition se distingue toutefois de ces travaux par la mise en lumière de mécanismes de régulation externes à la relation. Ainsi, un « acteur-tiers » (syndicat, client, donneur d'ordre, etc.) peut jouer un rôle crucial de coordination et de régulation. (Bengtsson et Kock, 2000 ; Dari, 2010 ; Depeyre et Dumez, 2010). Cet acteur-tiers joue un rôle particulièrement important en matière de séparation des intérêts antagonistes entre individus impliqués dans les relations de coopération et de concurrence (Bengtsson et Kock, 2000). Il peut également participer à la gestion des éventuels conflits entre partenaires (Hiesse et al., 2009). Il apparaît, en outre, comme un potentiel médiateur susceptible d'influencer la coopération (Dagnino et al., 2007). La littérature met ainsi en évidence l'importance de sa neutralité, de son indépendance (Assens, 2011) et de sa légitimité (Dari, 2010) aux yeux des partenaires. Pour Fernandez et al. (2014), l'acteur-tiers semble finalement jouer un rôle à la fois critique et ambigu : il exacerbe d'une part les tensions en encourageant la concurrence entre les partenaires, tout en encourageant d'autre part leur collaboration, gérant ainsi les tensions. Dans le cas particulier des relations inter-clusters, cet acteur-tiers pourrait être, par exemple, une collectivité territoriale finançant les clusters concernés ou une entreprise adhérant simultanément à ces clusters.

Les champs des alliances asymétriques et de la coopétition contribuent donc selon nous de manière particulièrement pertinente au management des relations inter-cluster dyadiques. Ils nous conduisent à nous poser la question suivante : « *Comment, et à quelles conditions, peut-on bâtir un équilibre favorable entre coopération et concurrence dans le cadre d'une relation inter-cluster coopétitive asymétrique ?* ».

## 2. MÉTHODOLOGIE

Pour répondre à cette question, nous étudions – de façon qualitative – le cas de deux relations inter-cluster dyadiques autour de la thématique commune de la vigne et du vin<sup>5</sup>.

### 2.1. CHOIX DES DEUX CAS

Suite à la première vague de labellisation, en juillet 2005, le Conseil Régional d'Aquitaine et le Conseil Interprofessionnel du Vin de Bordeaux (CIVB) envisagent la création d'un pôle de compétitivité sur la vigne et le vin. Le 5 juillet 2007, le dossier est toutefois rejeté par les pouvoirs publics. L'idée de créer un cluster au sein de la filière vitivinicole aquitaine n'est pourtant pas abandonnée et Inno'vin sera finalement reconnu « *grappe d'entreprises* »<sup>6</sup>, le 21 janvier 2011. Dans cette recherche, nous étudions les relations de ce cluster Inno'vin :

- d'une part avec LR, le pôle de compétitivité de la Région Languedoc-Roussillon, qui a obtenu son label en 2005 et est spécialisé sur la vigne et le vin, les fruits et légumes. Il fait partie des 14 pôles (sur 71) jugés « *moins performants* » dans l'évaluation de 2012.
- d'autre part avec MPA, le pôle de compétitivité agricole et agro-industriel de la Région Midi-Pyrénées, qui s'est étendu à l'Aquitaine en 2012. Le pôle MPA, qui a obtenu son label en 2007, fait partie des 20 pôles (sur 71) jugés « *très performants* » dans l'évaluation de 2012. Il a fait de la vigne et du vin l'une de ses « *huit agro-chaînes d'excellence* » dans sa feuille de route pour la phase 3 des pôles de compétitivité (2013-2018).

Précisons qu'en France il existe « *une forte différence entre les pôles de compétitivité et les grappes d'entreprise (ndlr i.e. une asymétrie) liée au nombre d'acteurs sur le territoire et à l'importance de l'engagement financier de l'État. De fait, il s'est créé dans l'esprit de beaucoup de personnes une forme de hiérarchie entre ces deux types de clusters [...]. Les grappes ont des équipes d'animation nettement plus restreintes que celles des pôles de compétitivité. Elles n'ont donc pas souvent les moyens de s'engager dans des partenariats actifs* » (rapport global d'évaluation des pôles de compétitivité, 2012 : pp. 97-98). À la fin du 1<sup>er</sup> trimestre 2015, l'équipe d'animation d'Inno'vin compte, par exemple, 2 personnes seulement, contre 5 chez LR et 12 chez MPA. De même, Inno'vin a 104 adhérents, contre respectivement 142 et 332 adhérents pour les deux pôles de compétitivité.

---

<sup>5</sup> Cet interclustering est abordé principalement aux niveaux inter-organisationnel et interindividuel.

<sup>6</sup> Il s'agit d'une reconnaissance nationale (et non pas d'un label) permettant au cluster de bénéficier d'un soutien financier de 200.000 euros pendant 3 ans.

## 2.2. RECUEIL ET ANALYSE DES DONNÉES

Cette recherche présente la particularité de s'appuyer sur trois périodes distinctes de collecte de données (2010, 2012 et 2014)<sup>7</sup>. Plus précisément, on peut distinguer des entretiens :

- sur la création d'Inno'vin évoquant notamment l'échec du rapprochement, en 2008, avec le pôle LR (13 entretiens).
- sur la relation entre Inno'vin et le pôle LR (4 entretiens).
- sur la relation entre Inno'vin et le pôle MPA (6 entretiens).
- sur la relation entre Inno'vin et les pôles MPA et LR (2 entretiens).
- sur l'interclustering d'une façon générale (3 entretiens).
- sur la relation entre Inno'vin et des clusters avec lesquels Inno'vin n'est pas en compétition, qui constituent ici un « groupe de contrôle »<sup>8</sup> (6 entretiens). Dans cette perspective, il est intéressant de souligner que ces six entretiens ont tous été obtenus très facilement (suite à un simple e-mail ou coup de téléphone), alors que les entretiens avec les pôles MPA et LR sont le fruit d'une certaine opiniâtreté de notre part face à des non-réponses, des attitudes défensives ou des inquiétudes manifestes face à la sensibilité du sujet. On peut aussi noter que la directrice d'un des deux pôles nous a demandé de ne pas enregistrer l'interview. Nous avons interprété ces différents comportements comme une certaine méfiance à l'égard de chercheurs « parrainés » par le directeur d'Inno'vin. Précisons aussi que l'un des six clusters de notre groupe de contrôle a été, en partie, absorbé – au niveau de certains adhérents – suite à l'extension du pôle MPA en Aquitaine ; l'entretien correspondant a donc permis de mieux comprendre la genèse de cette extension.

Tout cela représente finalement un total de 34 entretiens de 1h15 en moyenne. Le tableau proposé en annexe 1 récapitule tous les acteurs interrogés et met en évidence la légitimité de chaque interview par rapport à l'objet de la recherche. Il convient de préciser, à ce sujet, que le milieu du vin, à Bordeaux, est souvent considéré, par les observateurs, comme « *très fermé* » (<http://www.larvf.com>, site Internet de *La Revue du vin de France*). Aussi, les cadres-dirigeants des différentes structures citées dans le tableau (ISVV, CIVB, CRVA, etc.) sont très bien informés sur Inno'vin et sur ses liens avec les autres clusters sur la vigne et le vin.

---

<sup>7</sup> Les collectes de 2010 et 2012 correspondent certes à deux autres recherches (Charreire Petit et al., 2013 ; Cusin et Loubaresse, 2015), mais celles-ci intégraient déjà la question de l'interclustering. L'annexe 1 détaille la nature des données collectées à chaque période, en relation avec la problématique spécifique de cet article.

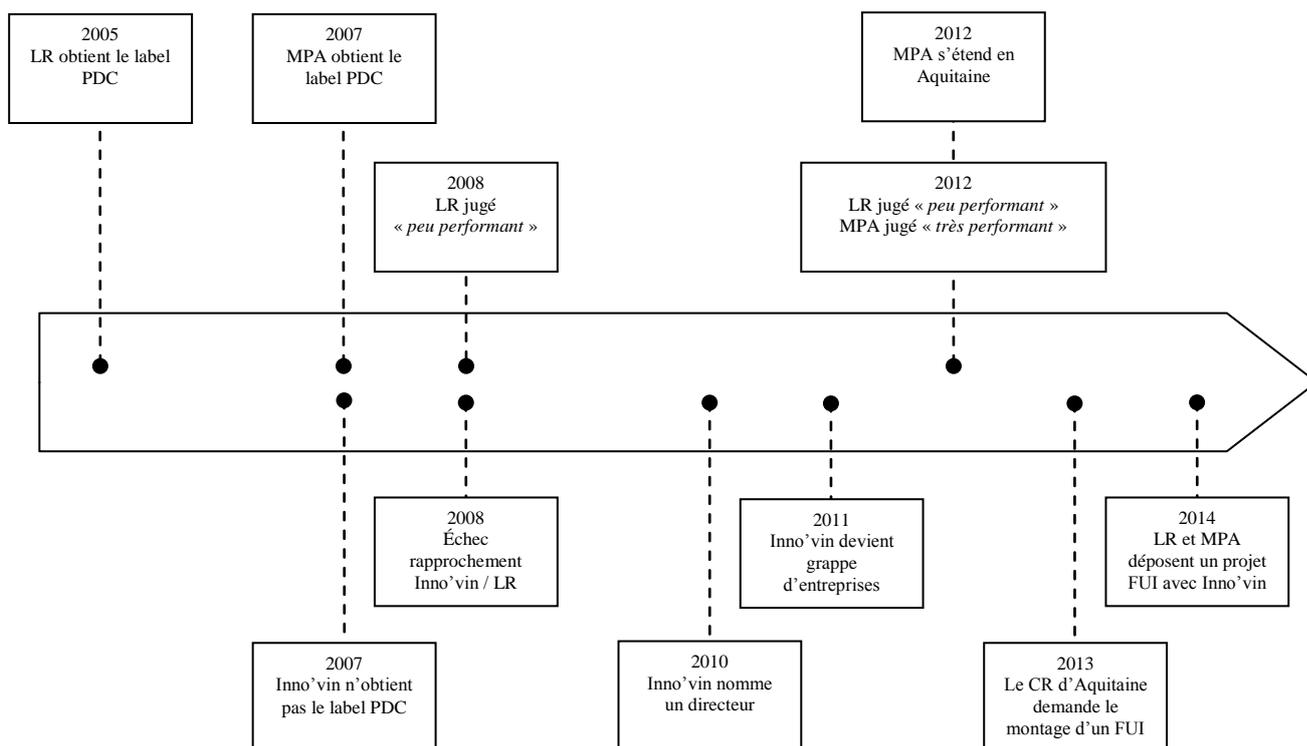
<sup>8</sup> Par exemple, faire ressortir l'absence de confiance réciproque comme un point d'achoppement d'une relation inter-cluster coopérative (Inno'vin & LR ou Inno'vin & MPA) est d'autant plus significatif que cette variable ressort comme un facteur clef de succès de l'interclustering dans un contexte non compétitif (Inno'vin & cluster lambda du groupe de contrôle).

Tous nos entretiens ont été intégralement retranscrits, sauf celui qui n'a pas été enregistré (cf. *supra*). Dans une logique de triangulation, ces interviews ont été complétées par une vingtaine d'articles de presse (nationale et locale) et de documents réalisés par l'agence Aquitaine Développement Innovation (ADI) du Conseil Régional d'Aquitaine (comptes rendus, présentations PowerPoint, étude des relations inter-cluster, rapports, communiqués de presse, etc.). L'une des ambitions affichées d'ADI est effectivement de faciliter et d'animer une dynamique d'interclustering sur le territoire. À ce titre, elle organise un séminaire annuel « Aquitaine Interclustering ». Nous avons participé à celui de novembre 2014, ce qui a été l'occasion d'assister à une présentation conjointe des directeurs de MPA et Inno'vin sur un projet collaboratif retenu par le FUI en octobre 2014. Par ailleurs, nous avons mobilisé le rapport global d'évaluation des pôles de compétitivité, réalisé en juin 2012 par BearingPoint France SAS, Erdyn et Technopolis Group-ITD. En effet, le cinquième chapitre de cette étude (pp. 88-104) traite des collaborations inter-pôles ainsi que des collaborations des pôles de compétitivité avec les grappes d'entreprise, les clusters régionaux ou étrangers. Enfin, nous nous sommes servis du tableau de répartition des ressources d'Inno'vin et nous avons également recueilli des données sur les sites Internet respectifs des trois clusters (par exemple, pour repérer des adhérents communs entre les clusters).

Concernant l'analyse des données, une première lecture attentive de la totalité des entretiens a permis aux deux auteurs d'avoir une vision d'ensemble des interviews et de noter quelques « *observations au vol* » (Miles et Huberman, 1984). Une réunion de travail a ensuite révélé une très forte convergence des commentaires inscrits séparément par les deux chercheurs. Sur la base de cet échange, un dictionnaire des thèmes a été conçu et a permis d'opérer un codage interprétatif « manuel » du matériau empirique (cf. annexe 2). Nous avons ainsi constitué une base de verbatim de 112 pages Word (interlignes simples), structurée par catégories, codes et items, qui nous ont aidés à constituer le plan de rédaction des résultats empiriques.

### **3. RÉSULTATS EMPIRIQUES**

Nous présentons, ci-dessous, les relations entre Inno'vin, d'une part, et les pôles LR et MPA, d'autre part, sachant qu'il peut être intéressant de mettre en perspective ces relations inter-cluster à travers une frise chronologique (cf. figure N°1).



**Figure N°1 : Frise chronologique 2005-2014**

### 3.1. LES RELATIONS INNO'VIN / LR

LR est un pôle de compétitivité dédié à l'agriculture méditerranéenne, labellisé en 2005, qui met en avant la vigne et le vin, les céréales, ainsi que les fruits et légumes. À l'issue de la phase 1 des pôles de compétitivité (2005-2008), le pôle LR est classé parmi les 13 pôles (sur un total de 71) pouvant « tirer parti d'une reconfiguration en profondeur », soit la plus mauvaise catégorie aux yeux du gouvernement français. En 2008, le Ministre de l'Agriculture et de la Pêche suggère alors un rapprochement du pôle LR avec Inno'vin<sup>9</sup>, un cluster aquitain spécialisé sur la thématique de la vigne et du vin, qui a échoué, un an plus tôt, dans sa tentative d'obtenir le label « pôle de compétitivité ». À l'époque, certaines personnes jugent l'idée d'une mutualisation des forces intéressante dès lors qu'il y a une certaine complémentarité entre ces deux structures : celle du Sud-est réfléchit à la manière d'adapter ses vins aux goûts des consommateurs (ex. : vins désalcoolisés), alors que celle du Sud-ouest cherche à améliorer la qualité de ses vins.

« L'idée de dire : "On va, autour de la thématique vin, rassembler deux grandes régions viticoles [...] était vraiment intelligente, mais [elle] supposait évidemment une redéfinition de la gouvernance du pôle. C'est-à-dire que c'est un pôle multipolaire, en quelque sorte [...]. Je pense que ça aurait été vraiment, au niveau national, un truc vachement intéressant de mettre [les deux régions] dans un même pôle, qui aurait eu vraiment une

<sup>9</sup> Le Ministère fera finalement marche arrière sur ce dossier quelques semaines plus tard.

*dimension internationale [...]. C'est clair qu'on redéfinissait un pôle, mais ça nous semblait plus stratégique. Je pense qu'en ce qui concerne la formation et la recherche, on aurait été plus forts ! » (CIVB - 2010).*

Ainsi, les représentants institutionnels des deux régions se réunissent plusieurs fois afin de voir s'ils peuvent envisager une fusion. Malheureusement, leurs visions stratégiques opposées apparaissent rapidement irréconciliables. De même, aucun accord n'est trouvé sur un principe de co-gouvernance, chacun cherchant à avoir le leadership et à préserver les intérêts de sa région (ex. : le pôle LR n'est pas prêt à renoncer à son nom, en se rapprochant du cluster Aquitain). À cela s'ajoutent des antagonismes historiques entre l'Aquitaine et le Languedoc-Roussillon en matière de vigne et de vin. À cette époque, il apparaît donc clairement que la confiance mutuelle ne peut pas se décréter – suite à une injonction des pouvoirs publics – et qu'elle se construit, au contraire, dans le temps.

*« Il y aurait pu avoir [des complémentarités]. Mais, encore faut-il que les acteurs le veuillent [Rires] ! Il y a peut-être aussi un problème de leadership, après, qui se pose quand vous avez deux acteurs et qu'à la fin il faut positionner un leader. Et les co-leaderships, c'est peut-être plus délicat à développer. Ça peut marcher, mais il faut que les gens se fassent vraiment une très grande confiance. Et ça, ça se construit, je dirais. Quand les gens travaillent ensemble depuis un certain temps, la confiance, elle s'installe toute seule. Elle se fait toute naturellement. Quand les gens ne se connaissent pas bien, c'est plus difficile » (ISVV - 2010).*

Par la suite, de nouveaux contacts ont été noués entre le pôle LR et le cluster Inno'vin – surtout après la nomination d'un directeur à la tête du cluster Inno'vin, en 2010 – mais, de l'aveu même des deux équipes, ils « n'ont abouti à rien ». Il y a effectivement très peu d'interactions entre LR et Inno'vin, et notamment aucun montage de projet collaboratif jusqu'en 2014 (cf. *infra*). Les équipes discutent simplement ensemble lorsqu'elles se croisent à l'occasion de salons professionnels. Pourtant, chaque structure reconnaît l'intérêt potentiel qu'il y aurait à entretenir des relations coopératives dans la filière vitivinicole.

*- « Il y a certainement des sujets sur lesquels on a tout intérêt à travailler en commun [...]. Je pense que ça serait souhaitable [de] faire [des choses] en commun. En tous cas qu'il n'y ait pas des choses qui se fassent en double et des pertes d'énergie, de temps et de moyens, parce qu'on se fait une concurrence stérile [ou parce] qu'on se tourne le dos complètement et qu'on ne regarde pas ce que fait l'un et l'autre » (Inno'vin - 2010).*  
*- « On pourrait travailler sur des actions d'animation. Il y a la possibilité de se mettre dans nos comités de pilotage respectifs [...]. La veille viticole qu'on propose pourrait les intéresser [...]. Sur les journées thématiques, sur les rencontres, à la limite, pourquoi pas [...]. Monter un réseau avec Inno'vin, ça nous intéresse » (LR - 2012).*

Lorsqu'il s'agit d'expliquer l'absence d'interclustering, chaque directeur a le sentiment d'avoir fait le premier pas et d'avoir été confronté à certaines résistances de son homologue. Cela souligne *de facto* une certaine absence de proximité relationnelle entre les pilotes des deux structures, même s'il n'y a aucune animosité entre eux.

- « Pour les deux responsables que j'ai rencontrés [au sein du pôle LR], je ne dis pas que je ne me suis pas entendu avec eux, mais je n'ai pas eu le sentiment d'une réelle envie de faire des choses. Mais peut-être qu'ils ont la même impression vis-à-vis de moi [...]. Peut-être que si j'avais senti une personne plus enthousiaste, on aurait pu déjà faire des choses ensemble. Je suis surpris aussi de constater que c'est systématiquement moi qui ai fait le premier pas » (Inno'vin - 2012).

- « Ça tient beaucoup aux personnes. Parce qu'avec Inno'vin, bon, on a de bonnes relations, mais on n'a jamais réussi à concrétiser. Moi, j'avais fait, l'année dernière, des propositions très concrètes à Inno'vin, qui ont toutes été [ignorées]. On leur avait proposé, dans le cadre [d'un salon international] de faire une animation commune : bon, il n'y a pas eu de suite. On leur a proposé de mutualiser la veille : ça n'a pas été concrétisé. On leur avait proposé une adhésion croisée : ça n'a pas été concrétisé [...]. On a fait quand même pas mal de tentatives : on a des retours négatifs [...]. On n'a jamais réussi à faire quelque chose de concret avec eux, et ce n'est pas faute d'avoir essayé ! » (LR - 2014).

Cette situation de non-coopération traduit aussi, et surtout, la concurrence qu'il peut exister entre Inno'vin et LR – en tous cas sur la thématique vigne et vin – au niveau des adhérents et des financements, même si le problème est limité du fait de l'appartenance des deux structures à des territoires différents<sup>10</sup>. Quoiqu'il en soit, il ne faut pas perdre de vue que les clusters sont jugés par les pouvoirs publics au nombre de projets réalisés dans un contexte économique où les ressources de l'État se réduisent et où disparaissent les structures les moins performantes. Malgré le caractère associatif des clusters, cette culture du résultat peut, par conséquent, freiner les partenariats et être à l'origine d'une certaine méfiance réciproque.

- « [LR] est un pôle de compétitivité proche de nous [du fait de] la filière sur laquelle ils travaillent : [il y a] une partie sur la vigne et le vin. [On a] des difficultés à enclencher quelque chose de concret. Pourquoi ? [...]. Je pense qu'il y a le fait notamment [...] d'une certaine concurrence. Il ne faut pas se leurrer ! Chacun a ses adhérents, ses financements, sa visibilité, et ne veut pas partager [...]. On dit qu'il faut collaborer avec les clusters, mais, à la fin, quand l'un a une entreprise, il se la garde et essaie de monter le projet pour dire : "On a accompagné tant de projets" [...]. Concernant la coopération avec [LR], je pense qu'on a [le souci] [...] [d'une] forme de compétition sur les projets » (Inno'vin - 2012).

- « Moi, je trouve [que] sur certains domaines, ou certains marchés, [les pôles et les clusters sont] quelque part en concurrence [...] [On est en concurrence] sur les projets, et puis bon, les projets derrière, c'est des financements, donc voilà [...]. C'est vrai que ce n'est pas toujours confortable ! » (LR - 2014).

Coopérer dans un contexte concurrentiel est toutefois possible, comme l'illustre le fait que les pôles LR et MPA (cf. *infra*) – deux pôles de compétitivité limitrophes ayant tous les deux un intérêt pour la filière vitivinicole – ont co-labellisé un projet sur la vigne et le vin en 2009. En mai 2014, un projet « co-construit par Inno'vin et [MPA], labellisé par [MPA], co-labellisé par [LR] et approuvé par Inno'vin » (mail Inno'vin - 03/07/2014) a aussi été déposé dans le cadre du XVIII<sup>ème</sup> appel à projets du Fonds Unique Interministériel (FUI)<sup>11</sup>. Cette toute

<sup>10</sup> Au 25/03/2015, Inno'vin et LR avaient trois adhérents communs, si on se limite aux entreprises (Diam France, Fruition Science et Inozy).

<sup>11</sup> « Le fonds unique interministériel (FUI) finance des projets de recherche et de développement (R&D) collaboratifs labellisés par les pôles de compétitivité. Le FUI a vocation à soutenir des projets de recherche

première collaboration du pôle LR avec le cluster Inno'vin est envisagée comme un test, sachant qu'il n'y a jamais eu de convention signée entre ces structures.

« Il y a un projet sur lequel on pourrait peut-être [collaborer avec Inno'vin] [...]. Je pense que ce sera un bon exemple [pour] essayer de voir comment on peut collaborer (les deux pôles de compétitivité et Inno'vin) [...]. Je pense qu'effectivement, essayer de travailler sur un projet ça peut être une bonne chose [...]. [Avant que MPA s'étende] à l'Aquitaine, on avait commencé à négocier, donc à travailler sur la filière viticole avec eux, c'était plutôt bien engagé, donc maintenant, il faut voir comment ça peut se concrétiser, et je trouve qu'à travers un projet concret comme ça, c'est idéal [...]. Je pense que c'est un bon test. Voyons ce que ça apporte de plus de travailler avec des pôles, et nous de travailler avec une grappe ; quelles sont les compétences qu'on met dans la corbeille... » (LR - 2014).

### 3.2. LES RELATIONS INNO'VIN / MPA

En 2007, MPA devient un pôle de compétitivité agricole et agro-industriel au sein de la région Midi-Pyrénées. Il est aujourd'hui le leader français des pôles agroalimentaires en nombre de projets FUI financés et a même obtenu, en 2014, le label « Gold », décerné par l'European Cluster Excellence Initiative (Commission Européenne). Classé comme pôle « très performant » par le gouvernement français, MPA a l'ambition de devenir le leader mondial ou européen de 8 agro-chaînes<sup>12</sup> d'excellence : foie gras de canard, fraises, maïs, ovins laitiers, pommes de table, soja, tournesol, vigne et vin. L'intérêt porté par le pôle de compétitivité à la vigne et au vin touche d'autant plus directement le cluster Inno'vin qu'en 2012 MPA s'est étendu à la région Aquitaine.

En réussissant à attirer sur son territoire un tel « géant », le Conseil Régional d'Aquitaine peut ainsi envisager de décrocher – pour la première fois – des fonds FUI pour la filière vitivinicole aquitaine. Par contre, une telle arrivée remet en cause les ambitions d'Inno'vin en termes d'indépendance et de développement. En effet, le cluster ne souhaite pas devenir une simple structure d'animation de l'écosystème à l'échelle locale (*i.e.* un relais territorial), chargé(e) de faire germer des projets portés ensuite par le pôle de compétitivité. Son directeur envisage plutôt Inno'vin comme « la tête de pont d'une structure nationale qui fédère les initiatives sur la vigne et le vin » (cognac, champagne, etc.).

En d'autres termes, du fait que le pôle MPA se positionne sur la thématique de la vigne et du vin, le cluster Inno'vin a vu arriver en Aquitaine un « concurrent » – en termes d'adhérents, de projets, de financements et de visibilité – beaucoup plus puissant que lui : « Dans les cas

---

appliquée portant sur le développement de produits, procédés ou services susceptibles d'être mis sur le marché à court ou moyen terme, généralement 5 ans. » [www.competitivite.gouv.fr](http://www.competitivite.gouv.fr)

<sup>12</sup> « Notre stratégie d'agro-chaîne consiste à partir du besoin du consommateur pour remonter jusqu'à la création d'un produit. Une fois le besoin satisfait, on développe le projet et donc les emplois chez nous, sur notre territoire » (Président MPA - La Dépêche du Midi - 26/03/2013).

où pôles et grappes couvrent à peu près la même filière sur le même territoire, il peut exister une logique de compétition pour attirer des membres qui ne seront pas favorables au fait de payer deux cotisations », peut-on effectivement lire dans le rapport évaluation des pôles de compétitivité (2012 : p. 13)<sup>13</sup>. Du côté d'Inno'vin, les inquiétudes étaient d'autant plus vives que le pôle MPA est connu pour sa « *politique expansionniste* ». D'ailleurs, pour sa feuille de route stratégique 2013-2018, MPA s'est donné pour objectif – pour l'agro-chaîne vigne et vin – de « *gagner des adhérents* » (Communiqué de presse MPA - 03/10/2013), même s'il y a une volonté de l'équipe de rassurer Inno'vin sur le caractère non agressif de leur démarche.

- « [Avec MPA], on est sur le même territoire, on a les mêmes financeurs [...]. Il y a un risque potentiel de disparaître ou de se faire absorber ! [...] [Il y a] un point essentiel : c'est les adhérents. On en a besoin en termes d'affichage pour exister [...]. C'est une partie importante de nos financements. Les adhérents, ils ne vont pas aller dans deux structures qui font la même chose [...]. Il ne faudrait pas qu'on perde notre business ! Parce que, derrière, [MPA] est plus puissant que nous. Et donc une fois qu'ils labellisent des projets FUI sur la vigne et le vin, une fois qu'ils ont des adhérents vigne et vin, demain, Inno'vin quelque part n'apparaît plus, n'existe plus. Donc, à ce moment-là, on deviendrait une sous-entité [de MPA] » (Inno'vin - 2014).

- « Il y a toujours un risque [de se marcher sur les pieds] ! En tant qu'adhérent [...] : Est-ce que je vais adhérer aux deux ? Est-ce que je ne vais adhérer qu'à un seul ? [...]. [C'est] un point toujours délicat [...]. Il y a un risque, entre guillemets, par rapport à ça, de se marcher sur les pieds, parce qu'on a des adhérents potentiellement qui sont les mêmes. Mais, nous, on n'est pas non plus à dire : "Donnez-nous la liste de vos adhérents, et puis on va aller les chercher !" [...]. Je sais qu'au début ça peut être des peurs ou des craintes, entre guillemets, d'un plus gros, qui va vers un plus petit [Sourire] ! » (MPA - 2014).

Dans ce contexte, Inno'vin et MPA ont décidé de « *s'ignorer superbement* » pendant deux ans (2012-2013) ; certains répondants allant même jusqu'à évoquer des « *relations tendues* » entre les deux directeurs. En effet, conscient des zones de recouvrement, le directeur d'Inno'vin avait très vite proposé à son homologue de définir, par écrit, les périmètres d'intervention respectifs du pôle et du cluster, ainsi que les modalités d'articulation entre les deux structures, notamment au niveau des règles d'adhésion en cas de co-labellisation de projets. Cette proposition a été refusée par MPA, car le pôle préfère monter des projets, plutôt que de signer des conventions de partenariat. Qui plus est, régler des questions telles que celles des cotisations des entreprises n'était pas aussi crucial pour MPA que cela ne l'était pour Inno'vin. Par la suite, d'autres événements (Inno'vin n'est pas associé à la rédaction de la feuille de route stratégique de MPA, Inno'vin n'est subitement plus invité aux clubs de l'innovation de MPA, etc.) incitent le cluster à rester très vigilant. Ainsi, l'équipe « *guette le faux-pas* » du pôle rival (ex. : récupérer des adhérents d'Inno'vin, monter un projet FUI sur la vigne et le vin sans prévenir Inno'vin, etc.).

<sup>13</sup> En pratique, au 25/03/2015, Inno'vin et MPA ont sept adhérents communs, si on se limite aux entreprises (Agro Environnement, Crédit Agricole, Force A, Jade, Michael Paetzold, Telespazio France et Vitirover).

- « J'ai commencé à rédiger une charte "projet de partenariat / de convention", dans lequel [il y avait] un certain nombre de [règles de] fonctionnement, [par exemple] pour les adhérents [...]. [Pour le directeur de MPA, il était] hors de question [qu'il] fasse valider quoi que ce soit de ce type-là par [son] conseil d'administration [...]. [Avec MPA], on est concurrents [...]. Il y a un hiatus, il y a un manque de clarté dans les relations [...]. J'estime qu'il y a un risque pour mon business ! [...]. C'est difficile de collaborer : pas de vision de ce qu'ils veulent faire, pas de chose écrite, pas de rapport de confiance clair » (Inno'vin - 2014).

- « Nous, on est très pragmatiques : l'idée, ce n'est pas de faire des grands contrats de collaboration, mais plutôt de faire de la pratique, de faire des tests et si ça fonctionne, après, éventuellement de formaliser un peu tout ça [...]. Ce n'est pas la signature d'un accord – quel qu'il soit – qui va faire que ça va marcher. C'est, avant tout, le fait de travailler ensemble de manière assez fréquente, de partager – sans trop se regarder en chiens de faïence – des idées de projets, en se disant : "Si je lui donne une idée, il va s'en doute la prendre pour lui !" [...]. C'est au travers de ce type de projet-là qu'on apprend mutuellement [...]. On teste / on essaye. Si ça se passe bien, on continue, on regarde et éventuellement, à terme, on signera un accord comme quoi : "Sur telle thématique, on travaillera ensemble, en bonne intelligence, etc." » (MPA - 2014).

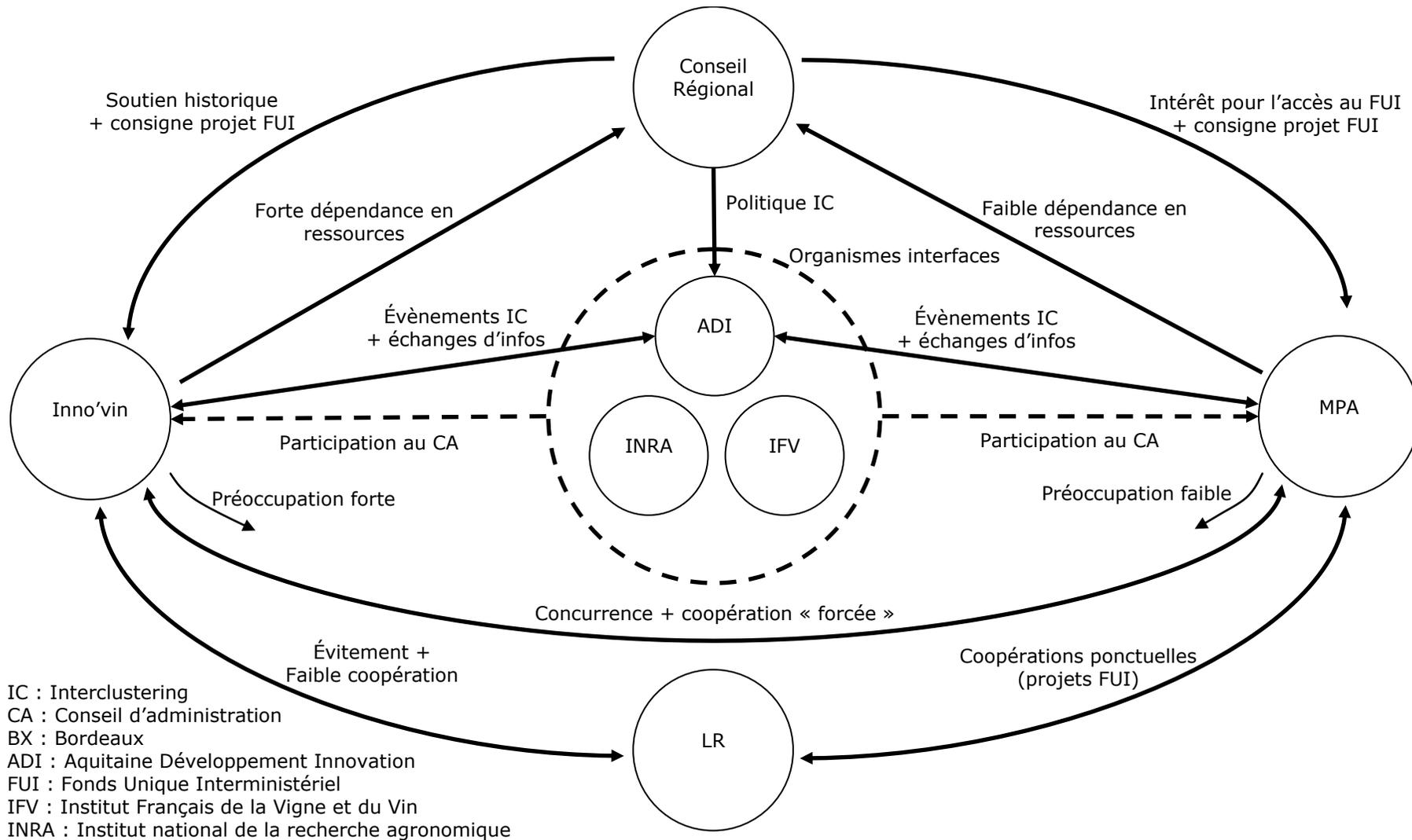
En l'absence d'interactions spontanées entre Inno'vin et MPA, le Conseil Régional d'Aquitaine – en tant que financeur – décide d'intervenir pour mettre en synergie le pôle et le cluster. À l'origine, le Conseil Régional d'Aquitaine était favorable à l'idée qu'une convention de partenariat soit signée, mais il n'est pas parvenu à imposer cette vision-là au pôle MPA : « Pour tout vous dire, je pense qu'il y avait une position un peu fermée par rapport à [l'idée de rédiger une charte] du directeur [de MPA]. Qui était beaucoup plus en disant : "Faisons des projets d'abord et puis on écrira derrière !". Je pense qu'à un moment donné, c'est toujours bien – surtout quand il y a une vraie volonté de coopérer – d'avoir une charte ou un document écrit. Je trouve que c'est pas mal » (Conseil Régional d'Aquitaine - 2014). Se rangeant finalement à la vision de MPA, le Conseil Régional d'Aquitaine demande à Inno'vin et MPA de collaborer pour monter un projet FUI, en 2014, en jouant sur leur complémentarité (expertise vin d'Inno'vin *versus* capacité à décrocher des fonds FUI de MPA<sup>14</sup>). Inno'vin n'a pas vraiment la possibilité de refuser cette proposition du Conseil Régional d'Aquitaine, car ce dernier le finance à hauteur de 33 % de son budget, en 2014 (cette quote-part est inférieure à 10 % pour MPA). De façon plus informelle, le Conseil Régional d'Aquitaine joue également ce rôle d'intermédiation entre les deux clusters aux logiques d'action opposées, à travers son agence ADI.

- « Il y a eu plusieurs tentatives de contacts, qui n'étaient pas évidentes [...]. Inno'vin avait tendance à se dire : "Ouh là, il y a une grosse structure (par rapport à Inno'vin), qui est spécialisé dans le vin. Donc si on commence à ouvrir nos portes, on risque d'être absorbés ou de se faire noyer là-dedans !". Donc il y a eu des tentatives d'Inno'vin de s'écrire des chartes [...]. [MPA] était plutôt dans une logique de se dire : "Commençons à travailler ensemble sur des projets concrets et ça permettra de voir comment on peut articuler ça" [...]. Moi,

<sup>14</sup> Même si le pôle MPA a déjà labellisé deux projets sur la vigne et le vin, en 2008, l'équipe en place reconnaît qu'elle n'a pas de véritable expertise sur le sujet (MPA raisonne en termes d'agro-chaînes et non pas de filières). Ce projet a finalement été accepté par le FUI, en octobre 2014, même si l'État ne va financer que 25 % de ce qui était initialement demandé (à savoir 1 M€). Sachant qu'en novembre 2014, Inno'vin et MPA travaillent déjà sur un nouveau projet FUI, qui sera cette fois-ci co-labellisé par MPA.

*j'avais fait une réunion entre [les deux directeurs]. Et l'idée, c'est de dire : une des forces [de MPA], c'est cette capacité à aller chercher du FUI [...]. Donc essayons de bâtir et de repérer certains projets qui soient labellissables par [MPA] et qui puissent aller chercher du FUI [...]. Dans cette articulation [entre Inno'vin et MPA], on a essayé d'être un peu l'intermédiaire [...]. Je crois qu'il y a un rôle d'orientation, de manière à ce que les différentes structures soient les plus complémentaires possibles [...]. Donc d'éviter : que ça se marche sur les pieds, qu'il y ait des rivalités ou des non-efforts de coopération » (Conseil Régional d'Aquitaine - 2014). - « J'ai des échanges réguliers avec [MPA]. L'agence fait partie de leur conseil d'administration [...]. ADI, on a vraiment la volonté d'être la goutte d'huile dans les rouages entre Inno'vin et [MPA] ! [...]. Moi, ça fait partie de mes objectifs 2014 de vraiment essayer de faciliter [cette relation]. On a essayé de le faire, parce qu'il y a eu une période où [...] on sentait que les relations étaient assez tendues entre [les deux directeurs]. Et donc on a pas mal essayé – en parlant à l'un et l'autre – d'essayer de faire de la médiation pour que ça ne parte pas dans des trucs où, après, c'est difficile de revenir sur des relations cordiales ! [...] À ADI, on est très attentifs à ce que ça passe bien entre Inno'vin et [MPA] [...]. [L'agence] est entrée au conseil d'administration [d'Inno'vin] » (ADI - 2014).*

Ce rôle de facilitateur est joué – d'une façon plus générale – par toutes les structures (e.g. Institut Français de la Vigne et du Vin et Institut National de Recherche Agronomique) présentes au conseil d'administration du pôle et du cluster : « *Moi, en tant que Président du Centre INRA à Bordeaux-Aquitaine, j'essaye de plaider les dossiers d'Aquitaine au niveau du pôle [MPA]. Et donc d'agir pour que le pôle valorise bien les atouts qu'il y a dans la Région Aquitaine. Cette filière vitivinicole importante, c'est un atout fort. Il faut qu'on s'appuie dessus. Et puis, après, Inno'vin, c'est un élément du paysage. Donc il faut utiliser au mieux ce qu'ils savent faire [...]. C'est une de mes préoccupations. J'y fais attention. C'est pour ça que je fais l'effort d'aller aux réunions* » (INRA Bordeaux-Aquitaine - 2014). La figure N°2, ci-dessous, offre, à ce titre, une synthèse des relations entre les différentes parties prenantes exposées dans notre narration analytique. Elle permet ainsi d'incarner empiriquement les éléments de discussion que nous présentons dans la section suivante.



**Figure N°2 : Synthèse des relations entre les parties prenantes**

## 4. DISCUSSION

Les données recueillies permettent de discuter de deux séries de résultats théoriques. En premier lieu, nous mettons en évidence deux mécanismes distincts de génération de la confiance dans une relation inter-cluster coopérative. En second lieu, nous faisons ressortir plusieurs mécanismes de régulation formels et informels, autres que la confiance, en cas d'interclustering coopératif.

### 4.1. MÉCANISMES DE GÉNÉRATION DE LA CONFIANCE DANS UNE RELATION INTER-CLUSTER COOPÉRATIVE

La confiance apparaît comme un facteur clé de succès des relations inter-cluster (Bathelt et Li, 2013 ; Schüssler et al., 2013). Nous contribuons ainsi à la littérature en faisant apparaître deux visions très différentes quant à l'attitude à adopter pour générer un climat de confiance, propice à la coopération, dans une relation inter-cluster coopérative :

- Signer, le plus tôt possible, une convention permettant de clarifier la relation afin de collaborer ensuite sans craindre un comportement opportuniste de la part du partenaire-adversaire. Il s'agit là d'une logique prudentielle, visant à réduire le climat d'incertitude entourant la relation inter-cluster. Cette option relève de l'approche transactionnelle du contrôle des asymétries développée dans la littérature sur les alliances (Donada et Nogatchewsky, 2008 ; Nogatchewsky et Donada, 2005).
- S'inscrire dans une démarche d'apprentissage mutuel à travers la coopération concrète sur des projets co-labellisés, quitte à formaliser un accord par la suite. Il s'agit-là d'une logique proactive, visant à tester le partenaire dans l'action commune et à évaluer dans quelle mesure celui-ci est sûr, compétent et complémentaire (à travers notamment une surveillance étroite). Cela fait écho à un concept, très peu développé dans la littérature en management, celui de « *learning by cooperating* » (Bureth et al., 1997). Cette logique intègre, quant-à-elle, la dynamique de l'alliance (Larson, 1992 ; Ring et van de Ven, 1994), envisageant une coopération pouvant s'approfondir avec le temps et l'expérience de la relation, conformément à l'idée de « *process-based trust* » de Zucker (1986).

Dans un cas comme dans l'autre, il est à noter que la proximité relationnelle entre les clusters (Amisse et al., 2011) ne tient pas forcément, au départ, à une proximité relationnelle entre les pilotes (Reagans et McEvily, 2003) : elle est plutôt le fruit d'un engagement commun, par le formalisme ou par l'action. Par ailleurs, concernant, plus spécifiquement, la démarche de « *learning by cooperating* », il convient de remarquer qu'elle s'apparente à l'approche *tit-for-*

tat d'Axelrod (1984), en théorie des jeux. En effet, l'interclustering apparaît ici comme un jeu répété, où le cluster adapte son comportement (coopération vs. concurrence) en fonction de l'attitude de l'autre cluster lors de la période (ou du coup) précédent(e). C'est tout le sens de l'idée de « *test* » évoquée par nos répondants, au sein des pôles de compétitivité LR et MPA.

Pour rester dans le domaine de l'économie, on constate également qu'il n'est plus question – dans le *learning by cooperating* – de « *contrat incomplet* » (Grossman et Hart, 1986 ; Hart et Moore, 1990), mais bien d'une absence totale de contrat dans la relation inter-cluster. Cette approche se justifie par la très grande difficulté qu'il peut y avoir, pour les pilotes de clusters, à prévoir en amont – et donc à écrire sous forme de convention – tous les termes à venir de la relation en termes de projets (fréquence, type, budget, etc.), de règles d'adhésions, d'actions communes, etc. La collaboration effective – par exemple dans le cadre d'un projet FUI – permet ainsi de mieux connaître le cluster-partenaire et de formaliser par la suite, sur la base d'informations concrètes, les modalités d'articulation entre les deux clusters. En d'autres termes, le contrat se complète *a posteriori*. Il s'agit là d'une différence majeure avec les relations inter-organisationnelles – telles que les alliances (Doz et Hamel, 2000) – traditionnellement étudiées dans la littérature. Cela a deux conséquences importantes :

1) les objectifs de l'interclustering sont nécessairement définis en aval, une fois que la collaboration sur un projet concret a permis de mieux cerner le champ des possibles. Sur ce point, nous précisons ainsi les modalités de définition du consensus sur les objectifs évoqué par la littérature (Schüssler et al., 2013).

2) Il n'est pas possible d'anticiper l'évolution de la relation – encore moins les effets de l'interclustering sur les deux structures à moyen-long terme – avant de décider de coopérer, l'un des effets pouvant notamment être la fusion (Peng et Bourne, 2009). Là encore, nous avons affaire à deux résultats originaux lorsqu'on les met en perspective avec la littérature sur les alliances (Kale et al., 2002).

Par ailleurs, l'arbitrage entre contrôle formel (approche transactionnelle) ou informel (approche relationnelle) ne dépend pas ici uniquement de l'ampleur des asymétries perçues (Donada et Nogatchewsky, 2008 ; Nogatchewsky et Donada, 2005). Inno'vin, percevant une forte asymétrie, synonyme de risques, proposait une solution formelle, par la rédaction d'une charte, mais c'est la solution informelle qui a été imposée par MPA, avec le soutien du conseil régional. Ceci semble indiquer que l'arbitrage se joue ici au niveau d'un système de relations, impliquant un acteur-tiers, et non uniquement au niveau de la dyade.

Cet interclustering en l'absence de contractualisation initiale n'est toutefois possible que parce qu'un acteur-tiers – en l'occurrence, ici, une collectivité locale – surveille et régule la relation coopérative (Fernandez et al., 2014), en s'assurant qu'aucun des deux clusters ne « triche » (Axelrod, 1984 ; Faulkner, 2006 ; Barney et Hesterly, 2006) – au sens de la théorie des jeux – dans le dilemme entre coopérer et concurrencer. Cette intervention publique permet, en définitive, d'instaurer une relation de confiance mutuelle entre les deux clusters. Autrement dit, en raison du contexte concurrentiel, la confiance n'existe pas *ex ante*, mais l'acteur public-tiers impose la coopération, ce qui permet aux deux structures d'apprendre à se connaître et à se faire progressivement confiance. Finalement, l'intervention de l'acteur-tiers ne paraît pas rééquilibrer l'asymétrie, comme le suggère la littérature sur les alliances, mais contribuerait plutôt à l'équilibre entre coopération et concurrence.

Il apparaît aussi que la collectivité locale ne joue pas le rôle d'un médiateur neutre, contrairement à ce que préconise la littérature (Assens, 2011). Ainsi, il ne semble pas que le conseil régional joue un rôle de séparation des intérêts antagonistes, au sens de Bengtsson et Kock (2000). En fait, le pôle de compétitivité lui impose l'approche à suivre (en l'occurrence, monter tout de suite un projet FUI, au lieu de signer une convention de partenariat), car la collectivité locale dépend des ressources FUI que le pôle a la capacité de décrocher, dans un contexte de raréfaction des ressources publiques (Pfeffer et Salancik, 1978). Par transitivité, la collectivité locale exige ensuite du cluster – lui-même dépendant en ressources vis-à-vis de la collectivité locale – qu'il se conforme à l'approche, plus informelle, de « *learning by cooperating* » (Bureth et al., 1997) préconisée par le pôle. En d'autres termes, nous faisons apparaître ici une chaîne de relations asymétriques, qui joue un rôle clef dans la régulation de la coopération. Par nature, les relations inter-cluster se prêtent donc de manière particulièrement pertinente à une analyse en termes de système coopératif (Dagnino et al., 2007) plutôt qu'en termes de dyade.

#### **4.2. MÉCANISMES DE RÉGULATION FORMELS ET INFORMELS DES RELATIONS INTER-CLUSTER COOPÉRATIVES**

Dans les deux cas étudiés ici les pouvoirs publics s'immiscent dans la relation inter-cluster afin que coopération et concurrence s'équilibrent (Bengtsson et Kock, 2014). Il y a donc, entre clusters initialement concurrents, une coopération davantage subie que choisie afin d'empêcher un évitement – lié au climat de défiance – inefficace au plan économique. La comparaison inter-cas fait toutefois apparaître un cas d'échec (échec de la fusion entre LR et

Inno'vin, en 2008) et un cas de succès (projet FUI mené à terme entre MPA et Inno'vin, en 2014<sup>15</sup>). Sur cette base, nous pouvons faire un certain nombre de propositions pour un management de la coopération réussi dans un contexte d'interclustering. En l'occurrence, celui ne semble créateur de valeur que si les conditions énoncées dans le tableau 1 sont respectées :

**TABLEAU 1 : Les conditions de la création de valeur dans le management d'une relation IC coopérative**

Champ concerné	Énoncé de la condition	Application aux cas
Urgence de la situation	La coopération doit être imposée par la situation, un évitement des deux clusters ne pouvant pas être une solution tenable dans le temps.	L'appartenance d'Inno'vin et MPA au même territoire – que l'on ne retrouve pas dans le cas Inno'vin/LR – amplifie les tensions inter-cluster et crée un sentiment d'urgence au sein de la collectivité locale.
Médiation formelle des pouvoirs publics	Des institutionnels locaux doivent pouvoir, en tant que financeurs, imposer puis réguler la relation coopérative au sein du territoire, en veillant notamment à ce que le cluster ne soit pas absorbé par le pôle. Ces acteurs-tiers, qui contrôlent l'accès à des ressources externes, jouent ainsi un rôle dans l'équilibre entre coopération et concurrence, évitant en particulier la confrontation ou la distanciation (Bengtsson et al., 2010).	Dans le cas Inno'vin/MPA, la régulation s'opère au niveau d'une collectivité locale, et non pas au niveau ministériel, ce qui permet un suivi plus opérationnel de la relation à travers différentes réunions de travail. Le rapprochement est, par ailleurs, imposé et non pas simplement suggéré, contrairement à l'épisode de 2008.
Médiation informelle des marginaux sécants	Des marginaux sécants (Crozier et Friedberg, 1977) doivent assurer l'interface entre les deux structures, en particulier en termes de diffusion de l'information ou d'intermédiation, notamment en étant membres de leurs conseils d'administration respectifs et en cherchant à réconcilier leurs logiques d'action opposées.	En tant qu'agence du territoire aquitain, ADI participe au conseil d'administration d'Inno'vin et de MPA et joue un rôle d'intermédiaire entre les deux structures. À l'inverse, aucun acteur n'est présent, à la fois, aux conseils d'administration d'Inno'vin et de LR.
Complémentarité et protection des compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il doit y avoir une vraie complémentarité des compétences entre les deux structures (ex. : le cluster voit ce que le pôle peut lui apporter, et réciproquement). Ceci confirme l'apport de Peng et Bourne (2009), sur l'importance de la complémentarité entre ensembles de ressources différents.</li> <li>- La coopération n'est créatrice de valeur que si les compétences en question ne sont pas transférables ou si elles sont protégées par des « <i>mécanismes isolants</i> » (Rumelt, 1984).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MPA a une capacité reconnue à décrocher des fonds FUI, alors qu'Inno'vin a une expertise-filière et un réseau étendu sur le territoire. À l'inverse, le faible niveau de performance de LR n'a pas incité les représentants d'Inno'vin à pousser plus loin les investigations en 2008.</li> <li>- Le pôle MPA ne cherche pas à devenir un expert de la vigne et du vin et n'aurait pas la capacité d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990) pour le devenir, contrairement à LR. De son côté, Inno'vin n'a pas accès aux fonds FUI (réservés aux pôles).</li> </ul>
Vision stratégique des clusters	Les visions stratégiques des clusters doivent être suffisamment différentes pour justifier une coexistence et une indépendance des deux structures, auquel cas la fusion des clusters, évolution possible de la coopération entre	À la différence du pôle LR, MPA n'a « <i>pas d'identité filière</i> » et privilégie les agro-chaînes, ce qui rend <i>a priori</i> inenvisageable l'intégration d'Inno'vin en tant que domaine d'action stratégique

<sup>15</sup> Le pôle LR n'est intervenu qu'en toute fin de processus pour co-labelliser le projet.

	réseaux concurrents pour Peng et Bourne (2009), n'est pas possible.	du pôle.
Cycle de vie des clusters	Les deux structures doivent être en phase d'expansion (Maskell et Kebir, 2005) et doivent aspirer, par conséquent, à monter un maximum de projets. Le cycle de vie des clusters concernés influencerait donc l'équilibre entre coopération et concurrence.	À l'époque de la tentative de rapprochement avec LR, Inno'vin était encore en phase de création (Maskell et Kebir, 2005). Le cluster n'avait pas, par exemple, de directeur ou de comité de labellisation et n'était pas prêt à collaborer avec une autre structure.

## CONCLUSION

Cette recherche avait pour objectif d'étudier dans quelle mesure des relations inter-cluster coopératives asymétriques pouvaient être équilibrées. Pour cela, nous avons étudié deux relations inter-cluster entre clusters français positionnés – dans les deux cas – sur une thématique commune, la vigne et le vin, et – dans un cas – sur un même territoire. L'étude porte sur une période de plus de six ans grâce à trois phases de collecte de données. Nos résultats mettent en avant l'importance des mécanismes de génération de la confiance, qui peuvent être le fruit soit d'une clarification des règles du jeu en amont, soit d'une dynamique d'apprentissage, qualifiée de *learning by cooperating*. Cette recherche permet également de mettre en évidence le rôle du système de relations et de la transitivité des asymétries de pouvoir dans la régulation d'une relation inter-cluster coopérative. Par ailleurs, plusieurs variables clefs sont repérées dans ce travail et doivent être appréhendées comme autant de pistes de réflexion au plan managérial : urgence de la situation, nature de la médiation (formelle/informelle), complémentarité et protection des compétences, compatibilité des visions stratégiques et cycle de vie des clusters concernés.

Ce travail présente toutefois certaines limites, liées notamment à la méthodologie mobilisée. Au-delà des limites en termes de généralisation qui frappent les études de cas qualitatives, le fait d'analyser deux dyades ayant pour point commun Inno'vin (notre point d'entrée) nous a, en quelque sorte, conduit à adopter le prisme du « petit ». Il ressort de nos cas qu'Inno'vin a en effet un côté « résistant », ne coopérant pas spontanément avec les deux pôles (par prudence), ce qui tend à influencer nos résultats. De même, nous étudions ici les relations inter-clusters sous l'angle principalement des relations entre équipes d'animation. Or, il aurait pu être intéressant d'adopter une autre optique, en étudiant cette question du point de vue des entreprises, qui adhèrent simultanément à deux clusters (Inno'vin et LR ou Inno'vin et MPA). Enfin, l'étude de clusters français nous amène à nous intéresser à des clusters plus « institutionnels », régis par des politiques publiques nationales ou régionales, justifiant de ce

fait l'intervention d'acteurs publics à ces niveaux. Ce contexte spécifique est, au moins en partie, à l'origine de la principale asymétrie entre pôles et clusters, et de leur dépendance en termes de ressources à l'égard des acteurs publics. Sur ce point, nous rejoignons Peng et Bourne (2009), qui soulignent l'intérêt d'une réflexion sur les facteurs de contingence influençant simultanément la coopération et la concurrence : le contexte institutionnel nous paraît ainsi être une variable de contingence importante. Il s'agit là d'un frein à la généralisation de nos résultats, au niveau européen ou international. À ce titre, il pourrait être intéressant d'étudier des relations entre un cluster français et un cluster étranger, évoluant sur une thématique commune, afin de neutraliser les effets des interventions publiques à l'échelle nationale, voire régionale.

## REFERENCES

- Amissé, S., C. Hussler, P. Muller et P. Rondé, 2011, "Do birds of a feather flock together? Proximities and interclusters network", *European Regional Science Association Conference*, Barcelona, August 30th - September 3rd.
- Assens, C., 2011, "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, 80-95.
- Assens, C. et F. Coléno, 2014, "How to manage free riders in a network of competitors: the case of animal genetic selection industry in France", *Journal on Chain and Network Science*, 14: 2, 129-135.
- Axelrod, R., 1984, *The evolution of cooperation*. New York: Basic books.
- Barney, J. et W. Hesterly, 2006, "Organizational Economics: Understanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis", *The SAGE handbook of organization studies*.
- Bathelt, H. et P.-F. Li, 2013, "Global cluster networks—foreign direct investment flows from Canada to China", *Journal of Economic Geography*, lbt005.
- Bathelt, H., A. Malmberg et P. Maskell, 2004, "Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation", *Progress in Human Geography*, 28: 1, 31-56
- Bell, S.J., P. Tracey et J.B. Heide, 2009, "The organization of regional clusters", *Academy of Management Review*, 34: 4, 623-642.
- Bengtsson, M., J. Eriksson et J. Wincent, 2010, "Co-opetition dynamics—an outline for further inquiry", *Competitiveness Review*, 20: 2, 194-214.
- Bengtsson, M. et S. Kock, 2000, "'Coopetition' in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously", *Industrial Marketing Management*, 29; 411–426.
- Bengtsson, M. et S. Kock, 2014, "Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges", *Industrial Marketing Management*, 43: 2, 180-188.
- Brass, D.J., J. Galaskiewicz, H.R. Greeve et W. Tsai, 2004, "Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective", *Academy of Management Journal*, 47: 6, 795-817.
- Bureth, A., S. Wolff et A. Zanfei, 1997, "The two faces of learning by cooperating: the evolution and stability of inter-firm agreements in the European electronics industry", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 32: 4, 519-537.
- Casciaro, T. et M.J. Piskorski, 2005, "Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory", *Administrative Science Quarterly*, 50: 2, 167-199.
- Charreire Petit, S., J. Cusin et E. Loubaresse, 2013, "Apprendre malgré l'échec : le cas d'une inéligibilité à la labellisation pôle de compétitivité", *Management International*, 17 : 4, 104-120.
- Chen, M.-J., 2008, "Reconceptualizing the competition–cooperation relationship: A transparadox perspective", *Journal of Management Inquiry*, 17: 4, 288–305.
- Cohen, W.M. et D.A. Levinthal, 1990, "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35: 1, 128-152.
- Crespo, J., R. Suire et J. Vicente, 2014, "Lock-in or lock-out? How structural properties of knowledge networks affect regional resilience", *Journal of Economic Geography*, 14: 1, 199-219.
- Crozier, M. et E. Friedberg, 1977, *L'acteur et le système*. Paris: Editions du seuil.
- Cusin, J. et E. Loubaresse, 2015, "L'interclustering : de la communauté de pratique aux réseaux d'innovation", *Revue Française de Gestion*, 41 : 246, 13-39.
- Dagnino, G.B., F. Le Roy et S. Yami, 2007, "La dynamique des stratégies de coopération", *Revue Française de Gestion*, 176; 87-98.

- Dari, L., 2010, "Third Party Stakeholders: The Key To Coopetition Strategies In The Ready-To-Wear Sector?", *International Review of Business Research Papers*, 6: 1, 597-618.
- Das, T. et B.-S. Teng, 2001, "A risk perception model of alliance structuring", *Journal of International Management*, 7: 1, 1-29.
- Das, T.K. et B.-S. Teng, 2000, "A resource-based theory of strategic alliances", *Journal of Management*, 26: 1, 31-61.
- Depeyre, C. et H. Dumez, 2010, "Typologie de la coopétition", in *Stratégies de coopétition*, edited by S. Yami et F. Le Roy. Bruxelles: De Boeck, 71-79.
- Depret, M.-H. et A. Hamdouch, 2009, "Clusters, réseaux d'innovation et dynamiques de proximité dans les secteurs high-tech. Une revue critique de la littérature récente", *Revue d'Economie Industrielle*, 128, 4<sup>ème</sup> trimestre, 21-52.
- Derbyshire, J., 2010, "Will Policies Designed to Encourage Links between European Clusters Weaken their Internal Dynamics?", *Local Economy*, 25: 4, 328-338.
- Donada, C. et G. Nogatchewsky, 2008, "Partenariat, vassalité, marché et seigneurie: 4 configurations de contrôle client-fournisseur", *Comptabilité-Contrôle-Audit*: 1, 145-168.
- Doz, Y.L., 1996, "The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?", *Strategic Management Journal*, 17: S1, 55-83.
- Doz, Y.L., G. Hamel et M.-F. Pavillet, 2000, *L'avantage des alliances: logiques de création de valeur*: Dunod.
- Dussauge, P., B. Garrette et W. Mitchell, 2004, "Asymmetric performance: the market share impact of scale and link alliances in the global auto industry", *Strategic Management Journal*, 25: 7, 701-711.
- Faulkner, D., 2006 "Cooperative Strategy, Strategic Alliances and Networks", in *The Oxford Handbook of Strategy*, edited by D. Faulkner et A. Campbell: Oxford University Press,
- Fernandez, A.-S., F. Le Roy et D.R. Gnyawali, 2014, "Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe", *Industrial Marketing Management*, 43: 2, 222-235.
- French, J.R.J. et B. Raven, 1959, "The bases of social power", Cartwright, Oxford.
- Gandia, R. et E. Gardet, 2014, "Quelles stratégies pour gérer les asymétries d'interdépendance?", *Actes de la XXIII<sup>ème</sup> conférence AIMS*, Rennes, 27-29 mai.
- Garrette, B. et P. Dussauge, 1995, *Les Stratégies d'Alliance*. Paris: Les Editions d'Organisation.
- Giblin, M., 2011, "Managing the global-local dimensions of clusters and the role of "lead" organizations: The contrasting cases of the software and medical technology clusters in the West of Ireland", *European Planning Studies*, 19: 1, 23-42.
- Grossman, S.J. et O.D. Hart, 1986, "The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration", *The Journal of Political Economy*, 97: 4, 691-719.
- Gulati, R., 1998, "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, 19: 4, 293-317.
- Gulati, R. et H. Singh, 1998, "The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances", *Administrative Science Quarterly*, 43: 4, 781-814.
- Hamel, G., Y. Doz et C.K. Prahalad, 1989, "Collaborate with Your Competitors--and Win", *Harvard Business Review*, 67: 1, 133-139.
- Hannachi, M. et F. Coléno, 2012, "How to adequately balance between competition and cooperation? A typology of horizontal coopetition", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 17: 3, 273-289.
- Hart, O. et J. Moore, 1990, "Property Rights and the Nature of the Firm", *Journal of political economy*, 98: 6, 1119-1158.

- Heide, J.B. et G. John, 1988, "The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels", *The Journal of Marketing*, 52: 1, 20-35.
- Hervas-Oliver, J.L., J. Albors-Garrigos et A. Hidalgo, 2011, "Global value chain reconfiguration through external linkages and the development of newcomers: a global story of clusters and innovation", *International Journal of Technology Management*, 55: 1/2, 82-109.
- Hiesse, V., A.-S. Fernandez et L. Dari, 2009, "Rôles et caractéristiques des brokers au sein de réseaux coopétitifs : une étude multi-cas", *18ème Conférence de l'AIMS*, Grenoble, juin.
- Humphrey, J. et H. Schmitz, 2002, "How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters?", *Regional studies*, 36: 9, 1017-1027.
- Inkpen, A.C., 2002, "Learning, knowledge management, and strategic alliances: so many studies, so many unanswered questions", in *Cooperative Strategies and Alliances*, edited by C. FJ et L. P. Amsterdam: Pergamon, 267-289.
- Jones, T. et N. Bowie, 1998, "Moral hazards on the road to the "virtual" corporation", *Business Ethics Quarterly*, 8: 2, 273-292.
- Kale, P., J.H. Dyer et H. Singh, 2002, "Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function", *Strategic Management Journal*, 23: 8, 747-767.
- Larson, A., 1992, "Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships", *Administrative Science Quarterly*, 37: 1, 76-104.
- Lundequist, P. et D. Power, 2002, "Putting Porter into practice? Practices of regional cluster building: Evidence from Sweden", *European Planning Studies*, 10: 6, 687-704.
- Maskell, P. et L. Kebir, 2005, "What qualifies as a cluster theory", *Danish Research Unit for Industrial Dynamics*, Copenhagen, Denmark.
- Miles, M.B. et A.M. Huberman, 1984, "Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods", in *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods; Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods*: Sage publications.
- Nogatchewsky, G. et C. Donada, 2005, "Dépendance Asymétrique Dans Les Alliances verticales: comment un client vassal contrôle-t-il ses fournisseurs ?", *Management International*, 10: 1, 63-74.
- Peng, T.J.A. et M. Bourne, 2009, "The Coexistence of Competition and Cooperation between Networks: Implications from Two Taiwanese Healthcare Networks", *British Journal of Management*, 20: 3, 377-400.
- Pfeffer, J. et G.R. Salancik, 1978, *The external control of organizations*, New York.
- Porter, M.E., 1998, "Clusters and the new economics of competition", *Harvard Business Review*, November-December, 76: 6, 77-90.
- Porter, M.E., 2000, "Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy", *Economic Development Quarterly*, 14: 1, 15-34.
- Ring, P.S. et A.H. Van de Ven, 1994, "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships", *Academy of Management Review*, 19: 1, 90-118.
- Reagans, R. et B. McEvily, 2003, "Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range", *Administrative Science Quarterly*, 48: 2, 240-267.
- Rumelt, R.-P., 1984, "Towards a strategic theory of the firm", in R.-B. LAMB (éds.), *Competitive strategic management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 556-570.
- Schübler, E., C. Decker et F. Lerch, 2013, "Networks of Clusters: A Governance Perspective", *Industry and Innovation*, 20: 4, 357-377.
- Teigland, R. et G. Lindqvist, 2007, "Seeing Eye-to-eye: How do Public and Private Sector Views of a Biotech Cluster and its Cluster Initiative Differ?", *European Planning Studies*, 15: 6, 767-786.

Ter Wal, A.L.J. et R.A. Boschma, 2007, "Knowledge networks and innovative performance in an industrial district: the case of a footwear district in the South of Italy", *Industry and Innovation*, 14: 2, 177-199.

Ulrich, D. et J.B. Barney, 1984, "Perspectives in organizations: resource dependence, efficiency, and population", *Academy of Management Review*, 9: 3, 471-481.

Vidot-Delerue, H.A. et E. Simon, 2005, "Confiance, contrat et degré d'asymétrie dans les relations d'alliance", *Management International*, 10: 1, 51-62.

Zucker, L., 1986, "Production of trust : institutional sources of economic structure, 1840-1920", *Research in Organization Behaviour*, 8, 53-11.

**ANNEXE 1 : Synthèse des 34 entretiens réalisés entre 2010 et 2014**

<b>Date</b>	<b>Interlocuteur et durée de l'entretien</b>	<b>Connaissances par rapport à la recherche</b>
2010	Directeur d'Inno'vin (2H04)	Inno'vin + relations Inno'vin / LR
2010	Président d'Inno'vin (1H05)	Inno'vin + relations Inno'vin / LR
2010	Membre du comité technique d'Inno'vin (1H10)	Inno'vin + relations Inno'vin / LR
2010	Directeur du Conseil Régional des Vins d'Aquitaine (1H16)	Inno'vin + relations Inno'vin / LR
2010	Directeur de la Recherche, de l'Enseignement supérieur et du Transfert de Technologie au Conseil Régional d'Aquitaine (CRA) (1H45)	Inno'vin + relations Inno'vin / LR
2010	Directeur du Conseil Interprofessionnel du Vin de Bordeaux (1H40)	Inno'vin + relations Inno'vin / LR
2010	Directrice des services techniques du Conseil Interprofessionnel du Vin de Bordeaux (1H00)	Inno'vin + relations Inno'vin / LR
2010	Chef du service « vigne et vin » de la Chambre d'Agriculture de la Gironde (1H20)	Inno'vin + relations Inno'vin / LR
2010	Directeur de l'Institut des Sciences de la Vigne et du Vin (1H06)	Inno'vin + relations Inno'vin / LR
2010	Directeur Transfert de Technologie à l'Institut des Sciences de la Vigne et du Vin (45 min.)	Inno'vin + relations Inno'vin / LR
2010	Membre du comité de coordination de l'Institut des Sciences de la Vigne et du Vin (1H06)	Inno'vin + relations Inno'vin / LR
2010	Professeur à l'Institut des Sciences de la Vigne et du Vin (1H06)	Inno'vin + relations Inno'vin / LR
2010	Consultant en charge de l'évaluation des pôles de compétitivité (33 min.)	Inno'vin + relations Inno'vin / LR
2012	Directeur d'Inno'vin (1H59)	Relations inter-clusters, par ex. avec MPA
2012	Directrice pôle LR (1H30 – non retranscrit)	Relations LR / Inno'vin
2012	Membre pôle LR (1H55)	Relations LR / Inno'vin
2012	Directeur France Clusters (1H40)	Relations inter-clusters
2012	Directrice Prod'Innov (51 min.)	Pôle Prod'Innov (absorbé en partie par MPA)
2012	Directrice Bordeaux Games (38 min.)	Relations avec Inno'vin (groupe de contrôle)
2012	Directeur cluster glisse (1H00)	Relations avec Inno'vin (groupe de contrôle)
2012	Directeur pôle Route des Lasers (1H24)	Relations avec Inno'vin (groupe de contrôle)
2012	Ex-Directeur pôle Route des Lasers (1H11)	Relations avec Inno'vin (groupe de contrôle)
2012	Directeur pôle Xylofutur (1H14)	Relations avec Inno'vin (groupe de contrôle)
2014	Directeur d'Inno'vin (2H04)	Relations avec MPA et LR
2014	Chargé de projets d'Inno'vin (1H10)	Relations avec MPA et LR
2014	Directeur de projets de MPA (1H05)	Relations MPA / Inno'vin
2014	Membre de la gouvernance de MPA (1H00)	Relations MPA / Inno'vin
2014	Chargée de mission « vigne et vin » à la Direction de la Recherche, de l'Enseignement Supérieur et du Transfert de Technologie au CRA (1H00)	Relations Inno'vin / MPA
2014	Directeur Général Adjoint – Pôle Agriculture, Développement durable et Tourisme au CRA (1H01)	Relations Inno'vin / MPA
2014	Chef de projets agro-industrie / agroalimentaire ADI Membre du Conseil d'Administration de MPA et d'Inno'vin (1H07)	Relations Inno'vin / MPA
2014	Directeur Régional Sud-ouest Institut Français de la Vigne et du Vin Membre Conseil d'Administration de MPA (24 min.)	Relations Inno'vin / MPA
2014	Responsable Interclustering à l'agence Aquitaine Développement Innovation (56 min.)	Relations inter-clusters
2014	Directrice de LR (31 min.)	Relations LR / Inno'vin
2014	Chargé de projets de LR (31 min.)	Relations LR / Inno'vin

## ANNEXE 2 : Dictionnaire des thèmes

Code	Catégorie	Définition
<b>REL</b>	<b>Nature des relations</b>	<b>Nature des relations inter-cluster au sein de chaque dyade</b>
REL_HIST	Historique	Historique de la relation inter-cluster
REL_COOP	Relations de coopération	Relations inter-cluster coopératives
REL_CONC	Relations de compétition	Relations inter-cluster compétitives
REL_IGN	Ignorance	Absence de relations inter-cluster par ignorance
REL_EVI	Évitement	Absence de relations inter-cluster par évitement
REL_ASYM	Relations asymétriques	Relations inter-cluster asymétriques
REL_PEUR	Peur	Peur d'un cluster vis-à-vis de l'autre
REL_INDIF	Indifférence	Indifférence d'un cluster vis-à-vis de l'autre
REL_COMPL	Similitudes et différences	Similitudes, différences et complémentarités entre les clusters
REL_SUSP	Suspicion	Climat de suspicion entre les deux clusters
REL_INDIV	Relations interpersonnelles	Qualité des relations entre les membres de chaque équipe opérationnelle des clusters (ex. : animateurs)
<b>REG</b>	<b>Mécanismes de régulation</b>	<b>Mécanismes formels et informels permettant de réguler la relation inter-cluster coopérative</b>
REG_PU	Rôle des pouvoirs publics	Intervention des pouvoirs publics pour réguler la relation inter-cluster coopérative
REG_MS	Rôle des marginaux sécants	Intervention de marginaux sécants pour réguler la relation inter-cluster coopérative
<b>DYN</b>	<b>Dynamique des relations de confiance</b>	<b>Manière dont se génère la confiance, au fil du temps, dans une relation inter-cluster coopérative</b>
DYN_REG	Clarification des règles du jeu en amont	Détermination d'une convention de partenariat en amont qui fixe les règles de la relation inter-cluster coopérative
DYN_LBC	Learning by cooperating	Apprentissage du partenaire-adversaire chemin faisant à travers un projet collaboratif