

**GUILLAUME DETCHENIQUE**

ESSCA, École de management

**THOMAS LOILIER**

Normandie Université, UNICAEN



# La régénération stratégique d'un réseau interorganisationnel territorialisé

Une étude de cas issue  
de la production cidricole

*Selon un cadre conceptuel construit à partir de la littérature sur les stratégies de territorialisation, la gouvernance et la proximité, une étude de cas sur la régénération d'un réseau interorganisationnel a été réalisée. En étudiant l'évolution de la production cidricole normande à partir de 1990, l'analyse qualitative de trente entretiens et de données secondaires fait ressortir trois phases successives durant le processus de régénération présentant chacune des spécificités en matière de stratégie de territorialisation, de gouvernance du réseau et de mobilisation des différentes formes de proximité.*

Depuis une trentaine d'années, les recherches portant sur les réseaux interorganisationnels (désormais RIO) se sont largement développées. De nombreux chercheurs se sont notamment intéressés à la collaboration entre différentes organisations proches géographiquement (voir par exemple Saives, 2002 ; Fourcade, 2006 ; Torre, 2009 ; Requier-Desjardins, 2010) focalisant dès lors leurs réflexions sur ce qu'il est convenu d'appeler les RIO territorialisés. Ces derniers peuvent être définis comme « des ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production » (Ehlinger *et al.*, 2007, p. 155). Les recherches dans ce domaine portent sur les formes de ces réseaux, les mécanismes d'intégration et de coordination (confiance, contrôle), le pouvoir, les types de gouvernance ou encore les modalités d'innovation de ces structures réticulaires. En ce qui concerne ce dernier axe de recherche, il traduit, de manière générale, un intérêt pour le territoire dans les travaux en stratégie (Lauriol *et al.*, 2008) et, en particulier, pour le lien entre territoire et innovation (Loilier, 2010). Les nombreuses approches en la matière insistent alors sur la nécessité de dépasser les relations strictement concurrentielles ou, plus globalement, de marcher pour que la dynamique d'innovation se développe (voir par exemple Loilier et Tellier, 2013). Toutefois, peu de travaux ont abordé la question de la dynamique (Cartier et Colovic, 2006) encore moins celle plus précise de la régénération de ces RIO territorialisés.

La littérature portant sur la régénération stratégique (*strategic renewal*) est très largement focalisée sur le niveau

organisationnel si l'on excepte les recherches portant sur la coévolution (Huygens *et al.*, 2001). Dans ce contexte, la question de cette recherche est la suivante : comment se régénère un RIO territorialisé ? Pour y répondre, nous mobilisons une approche « proximate ». Il s'agit de s'interroger sur les dynamiques à l'œuvre, notamment sur le rôle joué par les proximités géographique et non géographique, et de proposer un cadre intégrateur pour mieux les comprendre. Ce travail exploratoire repose sur une méthodologie qualitative adaptée pour l'analyse de processus fondée sur un cas unique. Après avoir présenté les spécificités de la régénération interorganisationnelle et construit un cadre théorique pour mieux comprendre le rôle des proximités dans ce contexte, le cas de la régénération d'un RIO territorialisé cidricole est analysé. Les résultats de cette recherche sont ensuite précisés avant d'être discutés.

## I – LE CADRE CONCEPTUEL : STRATÉGIE DE TERRITORIALISATION – GOUVERNANCE – PROXIMITÉS

### 1. La régénération stratégique d'un RIO territorialisé

Les organisations évoluant dans un secteur mature ou éprouvant des difficultés face à leurs concurrents disposent d'un éventail de stratégies pour contrecarrer ou éviter le déclin. Elles peuvent ainsi faire le choix de sortir du secteur en difficulté. De manière différente, la régénération stratégique caractérise le développement d'une stratégie originale ou la volonté de maintenir ou d'accroître un avantage

concurrentiel en modifiant la stratégie mise en œuvre et la dépendance de sentier tout en restant dans le même secteur d'activité (Baden-Fuller et Stopford, 1996 ; Volberda *et al.*, 2001). Elle peut être définie comme « le processus, le contenu, et le résultat de la revivification ou du remplacement des éléments d'une organisation qui peuvent modifier ses perspectives à long-terme » (Agarwal et Helfat, 2009, p. 282) et peut être analysée selon trois dimensions : le contenu, le contexte et le processus (Volberda *et al.*, 2001). Au niveau du contenu, une organisation peut modifier les idées clés sur lesquelles elle a été bâtie en redéfinissant son approche concurrentielle, sa structure organisationnelle ou, plus généralement, sa stratégie (Guth et Ginsberg, 1990 ; Covin et Miles, 1999). La dimension du contexte reflète l'orientation interne ou externe de la régénération : l'organisation se régénère-t-elle sur ses ressources propres ou grâce aux ressources de partenaires (Capron et Mitchell, 2009) ? Dans le second cas, elle peut par exemple coopérer avec d'autres organisations, former une alliance avec un partenaire ou encore acquérir une autre organisation (Puranam *et al.*, 2009). Enfin, la dernière dimension insiste sur la nature processuelle de la régénération. Son contenu peut évoluer au cours du temps et au fil des événements. Volberda *et al.* (2001) montrent ainsi que le processus de régénération d'une organisation évolue selon des caractéristiques propres à cette organisation mais aussi selon l'industrie et le pays dans lesquels elle se trouve.

Globalement, ces recherches portant sur la régénération stratégique adoptent un niveau d'analyse organisationnel et se focalisent sur des tensions telles que l'exploitation ou l'exploration (McNamara et Baden-Fuller, 1999), sur les sources internes ou externes de la régénération (Capron et Mitchell, 2009) ou encore sur les rôles des différents acteurs stratégiques (Floyd et Lane, 2000). À ce sujet, Volberda et Lewin (2003) soulignent l'influence conjointe des intentions managériales et de la sélection environnementale dans le processus de régénération. Le choix du niveau d'analyse organisationnel ne signifie donc pas que la prise en compte de l'environnement est oubliée. Par exemple, Volberda *et al.* (2001) reconnaissent le rôle primordial de l'environnement dans ce processus.

Toutefois, il n'existe pas véritablement de recherches se réclamant à la fois de la régénération stratégique et des RIO territorialisés<sup>1</sup>. Étudier ce phénomène nécessite de se placer à un niveau interorganisationnel. À notre connaissance, en matière de régénération, seules les recherches de Huygens *et al.* (2001) se placent à ce niveau en mobilisant le concept de coévolution. En étudiant l'industrie musicale, ces auteurs ont spécifié comment une organisation et son industrie co-évoluent et se régénèrent conjointement grâce à l'innovation. Les comportements pionniers en termes d'innovation et leur imitation influencent alors la diffusion de nouveaux modèles d'affaires et donc la régénération de l'ensemble de l'industrie. Sur ce point, Kim et Pennings (2009) confirment que, dans les phénomènes de

1. Il existe une littérature pléthorique sur les RIO. Nous ne la recensons pas ici dans la mesure où nous n'utilisons ce concept que comme un objet « pratique » pour étudier la régénération interorganisationnelle.

régénération, l'imitation devient importante au niveau interorganisationnel.

Néanmoins, l'approche de [Huygens et al. \(2001\)](#), de nature concurrentielle, n'intègre pas les comportements stratégiques coopératifs possibles entre les organisations. En les réintégrant, la régénération peut être analysée comme un processus collectif dépassant le niveau d'analyse d'une seule organisation pour s'élever au niveau interorganisationnel, notamment celui d'un RIO territorialisé. Les relations entre ces types de RIO et l'innovation ont largement été étudiées mais pas sous l'angle de la régénération stratégique. C'est l'objet de cet article en proposant un cadre conceptuel proximate fondé sur le triptyque stratégie de territorialisation – gouvernance – proximité (STGP). Concrètement, nous nous intéressons donc ici à la régénération d'un RIO en nous penchant sur les proximités à l'œuvre durant ce processus, ainsi que sur la logique de territorialisation et la gouvernance de son centre stratégique.

## **2. Les catalyseurs de la régénération interorganisationnelle : les proximités géographiques et non géographiques**

Le concept de territoire fait aujourd'hui l'objet d'une attention particulière en sciences de gestion. Sans revenir ici en détail sur l'ensemble des contributions dans ce domaine, nous entendons par territoire un espace construit par un ensemble d'organisations (un « milieu ») et non comme un espace délimité géographiquement *a priori* (comme par exemple un territoire administratif). Le territoire est alors une construction à la fois économique, sociologique et politique porté par ses projets collectifs : il devient un ensemble de liens qui créent du

sens. Il possède plusieurs dimensions comme l'échelle, la mobilité ou encore les proximités. La régénération d'un RIO territorialisé dépend alors de l'activation des ressources d'un territoire construit et partagé par des acteurs hétérogènes, notamment à travers des projets collectifs qui favorisent l'innovation ([Loilier, 2010](#)).

L'approche par les proximités est alors très utile pour comprendre les dynamiques à l'œuvre dans ce processus. Initiée par des économistes français dans les années 1990 pour mieux analyser les relations productives industrielles innovatrices, cette école s'est ensuite internationalisée pour étendre ses réflexions à tout un ensemble de sujets comme le transport, l'emploi ou encore la politique de la ville ([Gomez et al., 2011](#)). La proximité peut alors être géographique ou non géographique.

La proximité géographique, parfois temporaire ([Torre, 2008](#)), caractérise la distance physique ([Rallet et Torre, 2004](#)) et la disponibilité d'infrastructures de transport et de communication entre plusieurs acteurs ([Torre, 2009](#)). Si son activation est nécessaire pour permettre l'échange de connaissances et l'augmentation de la confiance, elle n'est pas sans inconvénient : elle ne suffit pas toujours pour faciliter les rencontres productives et le transfert de connaissances (*ibid.*) et, parfois, génère des phénomènes de sur-encastrement et de repli sur soi ([Adam-Ledunois et Renault, 2008](#)). Le dynamisme de réseaux innovants a-territoriaux démontre alors l'existence d'une proximité de nature non géographique (que certains qualifient d'organisée) sur laquelle la régénération interorganisationnelle peut reposer. Cette proximité caractérise les différentes façons « qu'ont les acteurs d'être proches, en-dehors de la relation

**Tableau 1** – Les proximités non géographiques selon Boschma

Type de proximité	Définition
Cognitive	Ce que les personnes partageant une même base de connaissances peuvent apprendre les unes des autres.
Organisationnelle	Intensité et degré d'autonomie des relations partagées par des acteurs au sein d'une organisation ou entre organisations distinctes. Les deux extrêmes de ce continuum sont le marché au comptant (proximité organisationnelle quasi nulle) et l'entreprise hiérarchique (proximité organisationnelle élevée).
Sociale	Ensemble des relations encastrées entre acteurs impliquant une confiance fondée sur l'amitié, les liens familiaux et l'expérience. Cet encastrement, de niveau micro, exclut les personnes partageant un ensemble de valeurs (ethniques ou religieuses par exemple).
Institutionnelle	Ensemble partagé par les acteurs constitué par 1) un cadre institutionnel fort s'appuyant sur des lois et règlements applicables et cohérents et sur un gouvernement actif et capable de réactions et 2) une structure culturelle forte avec une langue et des habitudes communes.

Source : inspiré de [Boschma \(2004\)](#).

géographique » ([Torre, 2009](#), p. 69). Derrière ce concept se trouvent les proximités organisationnelle, institutionnelle, cognitive et sociale ([Boschma, 2004](#)) synthétisées dans le [tableau 1](#).

Si la proximité cognitive caractérise les savoirs communs partagés par les organisations, la proximité organisationnelle correspond à la capacité d'un ensemble d'organisations à coordonner leurs relations et à échanger des informations. La proximité sociale définit le niveau de confiance entre les organisations. Enfin, la proximité institutionnelle regroupe les lois, les règlements, la langue ou encore les habitudes communes à différentes organisations.

La mise en évidence des proximités non géographiques ne signifie pas que la proximité géographique n'est pas un atout pour l'innovation et la régénération mais

que son impact doit être à la fois précisé et relativisé. Elle n'est pas toujours nécessaire aux réseaux innovateurs si ceux-ci peuvent s'appuyer sur une ou plusieurs proximités non géographiques. De plus, les relations entre proximités (géographique et non géographique) et innovation sont complexes :

- tantôt les auteurs mettent en avant une complémentarité et un renforcement mutuel avec la proximité géographique, tantôt c'est davantage une relation de substitution ;
- la relation entre l'innovation et les proximités n'est plus considérée comme linéaire sinon comme une relation de type « en U inversé » : il existe un intervalle en deçà duquel la proximité est insuffisante et au-delà duquel la proximité est excessive que l'on parle de proximité cognitive (base de connaissances partagées insuffisantes ou

**Tableau 2** – Les stratégies de territorialisation : quatre comportements distincts

Relation entre l'organisation et le territoire	Stratégies de territorialisation	Commentaires
L'entreprise « fait » territoire	Contagion	Grâce à la coopération avec d'autres acteurs du territoire et hors du territoire, création d'une véritable dynamique d'innovation et de changement contribuant largement à la création de nouvelles ressources et compétences territoriales
L'entreprise « a ou loue » un territoire	Consommation	Consommation des ressources et compétences locales par une organisation pouvant être extérieure au territoire
L'organisation « est » territoire	Conservation	Conservation des ressources et des compétences locales et extra-locales pouvant donner lieu à de l'innovation incrémentale
L'entreprise « prend » territoire	Cooptation	Mise à disposition de ressources et compétences par un groupe extra-local à une organisation du territoire, cette dernière devant entretenir son bassin de ressources et de compétences locales

Source : inspiré de [Saives \(2002\)](#) et [Saives et al. \(2011\)](#).

risque d'enfermement cognitif), organisationnelle (autonomie ou contrôle), sociale (sous ou sur-encastrement) ou institutionnelle (minceur institutionnelle ou enfermement politique).

### 3. Les dimensions stratégiques et politiques de la régénération d'un RIO territorialisé

Au sein d'un territoire partagé, les organisations peuvent avoir des comportements territoriaux différents. Certaines sont intimement liées au territoire, notamment en raison d'une matière première spécifique ou d'un attachement particulier à un lieu, et tentent de construire de nouvelles ressources en s'appuyant sur des comportements d'ancrage territorial fort ([Persillet et Lambert, 2013](#)). D'autres se contentent

d'exploiter ce territoire qu'elles considèrent comme un simple fournisseur de ressources et de compétences (par exemple, une main d'œuvre bien formée à leur production). Ces ressources sont alors mobilisées selon une logique plutôt marchande. C'est à [Saives \(2002\)](#) que l'on doit l'identification des différentes stratégies de territorialisation pouvant être choisies par une organisation ([tableau 2](#)).

De manière globale, les stratégies de territorialisation diffèrent par une logique d'activation simple vs une logique complexe d'activation et de création de ressources et compétences, et le recours ou non à des acteurs extérieurs au territoire. Précisément, quatre stratégies territoriales sont donc distinguées ([Saives, 2002](#)) :

– La contagion qui permet la construction d'un territoire encourageant l'innovation et

le changement grâce à la coopération des différentes organisations et la construction de capacités dynamiques résultant des expertises locales et extra-locales.

– La consommation dans laquelle le territoire est considéré comme un fournisseur de ressources et d'actifs que les entreprises peuvent consommer suivant une logique simple contractuelle et marchande. Il peut exister des entreprises extra-locales qui font partie du système.

– La conservation : les acteurs locaux coopèrent, de manière plus ou moins formelle, pour contribuer à l'image et au développement économique du territoire en étant capables d'innover de manière incrémentale.

– Et, enfin, la cooptation, stratégie caractérisée par le pilotage partiellement par l'externe (groupe de franchisés, etc.) d'une entreprise locale. Le groupe met alors à disposition de l'entreprise locale des ressources et compétences extra-locales (marketing, etc.) sans réellement contribuer à en créer de nouvelles localement. Ainsi, l'entreprise locale est mandatée pour entretenir son bassin de ressources et de compétences (approvisionnement, outils de fabrication, etc.).

Saives (2002) considère que chaque firme construit son propre territoire sur la base de sa stratégie de territorialisation. Ses travaux n'abordent pas la question de la coexistence des firmes et de la compatibilité de leurs stratégies de territorialisation dans une même aire géographique. Or, dès lors que les acteurs sont en situation d'interdépendance stratégique, la présence de logiques

de territorialisation différentes est susceptible d'influencer le processus de régénération interorganisationnelle dudit territoire.

Plus globalement, dans un tel contexte, la caractérisation des logiques de territorialisation n'est pas suffisante. Elle doit être complétée par la dimension politique du RIO territorialisé étudié (Talbot, 2008). La question des modalités de pilotage de la régénération stratégique pose bien entendu celle de la gouvernance à l'œuvre. À ce sujet, les recherches de Persillet et Lambert (2013) sont particulièrement instructives. Elles montrent qu'en distinguant les gouvernances financière et industrielle, il est tout à fait possible d'articuler ces dernières avec les stratégies de territorialisation de l'organisation leader du territoire. Même si les auteurs retiennent une définition assez succincte de ses deux modalités de gouvernance<sup>2</sup>, ils démontrent assez clairement que la gouvernance financière est plutôt associée aux stratégies plus nomades de territorialisation (cooptation et consommation) alors que la gouvernance industrielle doit être reliée aux stratégies de contagion et de conservation. Cette distinction gouvernance financière vs industrielle doit être selon nous complétée par les recherches d'Ehlinger *et al.* (2007) portant sur la gouvernance des réseaux territorialisés. Selon ces derniers, trois formes de gouvernance peuvent être distinguées (tableau 3). La gouvernance focale caractérise une situation d'asymétrie des pouvoirs dans la mesure où un acteur central exerce l'ensemble des fonctions de gouvernance. Ce dernier se comporte comme le centre

2. Selon ces auteurs, la gouvernance est industrielle lorsque la stratégie de l'entreprise est principalement orientée à des fins de pérennisation des outils industriels. Elle est financière lorsque la stratégie de l'entreprise vise la croissance et la profitabilité immédiate.

**Tableau 3** – Les différentes formes de gouvernance d'un réseau territorialisé

Type de gouvernance	Définition
Gouvernance focale (industrielle ou financière)	Situation dans laquelle une firme exerce le rôle de pilote du réseau.
Gouvernance associative	Communauté de solidarité de pairs qui s'appuie souvent sur une combinaison particulière d'institutions privées et spécialisées qui élaborent, adaptent et exécutent des règles collectives.
Gouvernance territoriale	Extension du cas précédent dans lequel la place des acteurs publics (au sens large) est importante.

Source : inspiré d'Ehlinger *et al.* (2007).

stratégique très fort du territoire (Lorenzoni et Baden-Fuller, 1995). En croisant avec la typologie de Persillet et Lambert (2013), il convient ici de noter que cette gouvernance focale peut être financière ou industrielle. La deuxième forme de gouvernance est dite associative. Elle est fondée sur un équilibre des pouvoirs. L'ensemble des partenaires participe à la gouvernance à travers des représentants de l'ensemble des parties-prenantes du territoire. Enfin, la gouvernance territoriale peut être considérée comme une extension de la gouvernance associative. Elle intègre en effet un type d'acteur bien particulier : ceux qui dans le territoire représentent l'acteur public au sens large.

Nous avons déjà indiqué qu'il nous semblait important de comprendre comment des entreprises dotées de logiques de territorialisation différentes et en situation d'interdépendance stratégique peuvent collaborer (ou non). D'un point de vue pratique, nous considérons que la collaboration prend notamment la forme de projets portés par les acteurs du RIO. La simple juxtaposition et le lancement de différents projets collectifs ne sont pas, pour autant, suffisants. En effet, ces différents projets doivent

partager un ou des objectifs communs pour éviter d'entrer en conflit et se concurrencer. Cela demande bel et bien une vision stratégique claire – c'est-à-dire une dimension politique – et de la coordination. On rejoint ici, au moins partiellement, la question de la compatibilité des stratégies de territorialisation des différents acteurs du territoire.

En synthèse, nous pensons que pour comprendre comment un RIO territorialisé se régénère (logique processuelle), il est indispensable de caractériser les processus stratégiques et politiques à l'œuvre. Pour ce faire, le cadre conceptuel retenu s'appuie sur la mobilisation des concepts de stratégie de territorialisation et de gouvernance tels que définis ci-dessus en étudiant leur évolution durant les différentes phases du processus. Une attention toute particulière est portée à la compatibilité (ou non) des stratégies de territorialisation des différents acteurs du réseau. Enfin, l'évolution de l'activation des différentes formes de proximité durant les différentes étapes du processus est elle aussi analysée. Dans le cadre de la logique abductive de cette recherche, le cadre conceptuel élaboré a été confronté au cas concret de l'activité cidricole.



## II – UNE PERSPECTIVE EMPIRIQUE DE LA RÉGÉNÉRATION D'UN RIO TERRITORIALISÉ CIDRICOLE

Notre recherche se fonde sur la méthode de cas à partir de l'exemple unique de la régénération de l'activité cidricole (encadré ci-après). Le processus mis en évidence comprend trois phases au cours desquelles diffèrent la logique de territorialisation et la gouvernance du centre stratégique ainsi que les proximités entre les acteurs du RIO territorialisé étudié.

Les acteurs du RIO sont détaillés dans l'encadré (p. 21).

### 1. La régénération interorganisationnelle de l'activité cidricole

L'analyse du cas cidricole permet de distinguer trois phases de régénération : une phase de déconstruction, une deuxième de reconstruction et une dernière de co-construction (tableau 4). Le passage d'une phase à l'autre est caractérisé par la survenance d'un évènement critique : le changement de leader.

#### *La phase de déconstruction : divergence des stratégies territoriales et faible intensité des proximités*

La phase de déconstruction est symbolisée par la gouvernance focale et financière du centre stratégique (Pernod-Ricard) et sa logique de territorialisation de type consommation en décalage avec la logique de conservation des acteurs locaux du RIO. Concernant les proximités, on remarque principalement des proximités organisationnelle, cognitive et sociale faibles entre ces

acteurs et le centre stratégique ainsi qu'une proximité institutionnelle forte entre l'ensemble des autres acteurs du RIO.

Les années 1970 marquent le début de la domination de Pernod-Ricard sur l'activité cidricole. Ce règne d'une trentaine d'années se caractérise notamment par le rachat de nombreuses cidreries locales chargées de mettre en œuvre les décisions du centre de décision situé à Paris. L'objectif est simple : augmenter les ventes de cidre et atteindre des rentabilités cohérentes avec les objectifs du groupe. Toutefois, l'éloignement de ce centre stratégique n'est pas que géographique : sa stratégie de territorialisation, de type consommation, et sa gouvernance financière vont l'éloigner (au sens non géographique) définitivement des acteurs locaux.

Pour l'entreprise Pernod-Ricard, le territoire cidricole représente en effet un réservoir de ressources naturelles dans lequel elle souhaite puiser pour produire ses boissons. Ainsi, le temps long des vergers haute-tige n'est pas acceptable pour le groupe français qui exige alors des producteurs, en échange de juteux contrats d'approvisionnement, la plantation de vergers basse-tige afin de lui fournir des pommes à cidre à la fois plus rapidement et plus régulièrement. Cette politique de contractualisation illustre la logique de consommation mise en œuvre par le centre stratégique alors en décalage avec la stratégie de conservation des acteurs locaux du RIO. Ces derniers décrivent le cidre comme un symbole fort des régions productrices qui dépasse la simple production marchande. La proximité cognitive apparaît donc faible entre ces acteurs et Pernod-Ricard. En particulier, chacun semble ignorer les objectifs de l'autre. La logique

---

## MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

---

L'objectif de cette recherche est d'analyser le processus de régénération stratégique d'un RIO territorialisé. Nous avons mobilisé l'étude de cas comme stratégie d'accès au réel et conduit une étude longitudinale illustrant le processus de régénération stratégique de l'activité cidricole. Le choix de ce cas est pertinent pour deux principales raisons.

Premièrement, l'activité cidricole est organisée à la manière d'un RIO. Elle regroupe des transformateurs (artisans et industriels), en concurrence, qui produisent et commercialisent les boissons cidricoles, et des producteurs chargés de cultiver les vergers à l'origine de la matière principale : les pommes à cidre. En outre, plusieurs acteurs, privés et publics, soutiennent l'activité cidricole selon des actions d'ordre technique, promotionnel ou de représentation.

Deuxièmement, cette activité a bien connu un processus de régénération stratégique débuté en 1999. Plusieurs évènements-clés et faits le démontrent : d'abord, le départ de Pernod-Ricard en 2002 alors que cette entreprise est leader sur le marché cidricole français depuis les années 1970. Ce choc a totalement déstabilisé l'ensemble des acteurs du RIO. Ensuite, les énormes difficultés en termes de débouchés rencontrées par les entreprises cidricoles depuis de nombreuses années sont avérées. En France, la consommation annuelle de cidre était évaluée à deux litres par habitant au début des années 2000. A la même période, les irlandais et les anglais buvaient respectivement 12 et 8 litres de cidre par année pendant que d'autres entreprises écoulaient, en France, 38 litres de bière et 58 litres de vins par habitant<sup>3</sup>. Les ventes de cidre étaient aussi concentrées au niveau géographique – les régions productrices (Bretagne, Normandie et Pays de la Loire) demeuraient les premiers consommateurs – et au niveau temporel – trois pics de consommation au cours de l'Epiphanie, la Chandeleur et l'été. Enfin, la situation s'est améliorée depuis 2013 et révèle une vraie régénération de l'activité avec une augmentation des ventes de boissons cidricoles en valeur et en volume.

Le cas étudié a été étudié selon une grille théorique construite *a priori* à partir de la littérature, en tenant néanmoins compte d'éléments liés au contexte. Nous avons collecté des données primaires et secondaires en menant une série de 30 entretiens semi-directifs avec des dirigeants et experts concernés par la régénération de l'activité cidricole et en recueillant plusieurs coupures de presse généraliste et spécialisée (dans l'agro-alimentaire) et divers documents procurés par les organisations visitées. Les entretiens, d'une durée comprise entre 1 h et 3 h 30, ont fait l'objet d'un enregistrement et d'une retranscription et ont permis de comprendre le besoin de régénération de l'activité cidricole et sa mise en œuvre. De manière complémentaire, les données secondaires ont permis de compléter et vérifier le contenu des entretiens pour limiter les risques de biais liés à la rationalisation *a posteriori* des acteurs interrogés. Enfin, les données récoltées ont été analysées et codées avec le logiciel d'analyse qualitative Nvivo.

---

3. CESR de Basse-Normandie (2002). La filière cidricole en Basse-Normandie.

---

 LES ACTEURS DU RIO TERRITORIALISÉ CIDRICOLE
 

---

*Les producteurs.* Ce sont les agriculteurs qui cultivent les pommes à cidre. La fabrication des produits cidricoles repose sur un processus long qui débute par la récolte et la sélection des pommes dès le mois de septembre. Les producteurs peuvent être adhérents d'une coopérative, produire et transformer pour leur propre compte ou encore produire et vendre leurs pommes à plusieurs transformateurs.

*Les transformateurs.* Les trois principaux *industriels* sont les coopératives Agrial, Elle-et-Vire (via CCLF et Val de Vire) et les Celliers Associés.

*Agrial* est une coopérative généraliste qui évolue dans divers domaines agricoles et agroalimentaires (cidre, lait, bovins, porc, agrofourniture, volailles, nutrition animale, œufs, distribution rurale, céréales, semences, machinisme agricole). Avec son siège social à Caen, elle est devenue le leader du secteur cidricole en acquérant l'entreprise CCLF en 2004 et en détenant les deux principales marques nationales (Ecusson, Loïc Raison).

La coopérative *Elle-et-Vire*, détenue par le groupe Bongrain, travaille principalement dans les produits à base de lait (beurre, crème fraîche, fromages, etc.) pour les particuliers et les professionnels. En 1961, la coopérative devient propriétaire de Val de Vire, une cidrerie située dans la Manche et qui devient une véritable filiale de la coopérative en 1996 avec la création de Val de Vire. Ayant abandonné la production d'eau-de-vie et de calvados, elle ne propose plus que du cidre avec les gammes commerciales Mont Saint Michel, Dan Armor et Dujardin et est très présente dans la grande distribution via les marques de distributeurs. Toutefois, son résultat net a régulièrement baissé jusqu'en 2009, année de son rachat par Agrial.

La coopérative *Les Celliers Associés* est une coopérative cidricole basée dans les Cotes d'Armor. Elle travaille avec 466 producteurs pour 10 000 à 15 000 tonnes de pommes par an. Ses produits sont notamment commercialisés sous la marque Val de Rance.

Enfin, on trouve de nombreuses *entreprises artisanales* (souvent des entreprises familiales). Du fait de l'évolution de l'activité cidricole, leur nombre a diminué au cours des dernières décennies.

*Les soutiens.* L'interprofession UNICID (Union nationale interprofessionnelle cidricole) a pour mission de contribuer au développement de l'activité cidricole et à la connaissance de l'offre et de la demande en fruits à cidre et en produits cidricoles, de promouvoir ces derniers et de favoriser le dialogue entre les acteurs cidricoles et leurs partenaires.

L'IFPC (Institut français des productions cidricoles) est chargé de l'observation, de l'accompagnement et du suivi du verger cidricole. Il produit des connaissances concernant la production (connaissances sur le matériel végétal, conduite du verger, récolte et qualité, etc.) et la transformation cidricole (pasteurisation, fermentation, etc.).

Au sein de la CRAN (Chambre régionale d'agriculture de Normandie), l'ARDEC (Association régionale pour le développement de l'économie cidricole) a deux missions principales de représentation et de communication pour l'activité cidricole.

---

**Tableau 4 – La régénération de l’activité cidricole : une analyse par le cadre STGP**

		<b>Phase de déconstruction (1990-2000)</b>	<b>Phase de reconstruction (2001-2004)</b>	<b>Phase de co-construction (depuis 2004)</b>
<b>Stratégie de territorialisation</b>	<i>Centre stratégique</i>	Pernod-Ricard : logique de consommation	CESR de Normandie : logique de conservation	Agrial : logique de contagion
	<i>Autres acteurs du réseau</i>	Logique de conservation	Logique de conservation	Logique de contagion
<b>Politique Gouvernance du RIO</b>		Focale et financière	Territoriale	Focale et industrielle
<b>Proximités Proximité géographique</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Faible entre le centre de décision du leader et les acteurs localisés du RIO</li> <li>– Forte entre les acteurs localisés du RIO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Forte entre le centre stratégique et les acteurs localisés du RIO</li> <li>– Forte entre les acteurs localisés du RIO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Forte entre le centre stratégique et les acteurs localisés du RIO</li> <li>– Forte entre les acteurs localisés du RIO</li> <li>– Temporaire avec des organisations externes au RIO</li> </ul>
<b>Proximités non géographique</b>		<i>Cognitive</i>	Forte	Forte
		<i>Organisationnelle</i>	Faible	Faible
		<i>Institutionnelle</i>	Forte	Faible
		<i>Sociale</i>	Faible	Faible
			Moyenne	Forte

à court-terme de Pernod-Ricard, cohérente avec ses objectifs de rentabilité, apparaît pourtant en décalage avec la logique de pérennisation à long-terme des autres acteurs qui, dès lors, désapprouvent la méconnaissance du centre stratégique quant aux spécificités du travail agricole.

En raison d'une stratégie de territorialisation différente et d'une gouvernance principalement financière, les acteurs locaux ne considèrent donc pas Pernod-Ricard comme un véritable acteur et leader de l'activité cidricole mais plutôt comme un simple donneur d'ordres. L'entreprise est vue comme un « leader » individualiste, qui exclue alors toute réflexion collective et reste éloigné des acteurs locaux (proximité organisationnelle faible)<sup>4</sup>. La décision de Pernod-Ricard de ne plus participer au financement de l'UNICID à partir de 1995 ne fait que renforcer cet éloignement. Cette décision, qui a eu pour conséquence une dissolution temporaire de l'interprofession, a alors privé plusieurs entreprises cidricoles du bénéfice d'une communication générique centrée sur le cidre à un moment où cette activité commençait à connaître de réelles difficultés.

Cette divergence en matière de stratégie de territorialisation va de pair avec une diminution de la proximité sociale. L'arrêt de ses contrats d'approvisionnement acte définitivement le divorce entre le centre stratégique et les acteurs locaux. En effet, l'échec concernant l'augmentation des ventes de cidre a provoqué une augmentation des stocks de Pernod-Ricard et a diminué son résultat net. L'entreprise a

alors décidé de ne pas renouveler de nombreux contrats d'approvisionnement. Finalement, en matière de proximité, seule la proximité institutionnelle entre les acteurs locaux peut être considérée comme forte, en particulier chez les transformateurs cidricoles dans la mesure où ils partagent les mêmes règles du jeu économique : une concurrence par les prix dans laquelle les produits proposés sont très homogènes. Pourtant, de manière un peu paradoxale, cette concurrence est, à leurs yeux, néfaste pour le développement, voire la survie, de l'activité cidricole. L'ensemble des acteurs locaux partage donc à la fois une représentation de la situation (caractérisée par une guerre de prix, une absence d'innovation et une diminution de la qualité des produits), son évaluation (elle est jugée néfaste) et ses causes (systématiquement imputées au centre stratégique).

Cette première phase se termine en 2000, après l'annonce faite par Pernod-Ricard de son désengagement en cours du secteur des fruits transformés en raison de résultats décevants (le groupe bouclera l'an 2000 avec un résultat net de -8,5 %) et d'une volonté de recentrage vers les spiritueux et les vins<sup>5</sup>. Le centre stratégique du RIO prend donc explicitement la décision de quitter l'activité cidre, décision effective en 2002.

***La phase de reconstruction :  
convergence des stratégies  
de territorialisation et renforcement  
des proximités***

La phase de reconstruction est une période de transition durant laquelle un centre

4. « Le problème avec Pernod-Ricard c'est qu'ils ne voulaient pas vraiment augmenter le gâteau et que tout le monde y trouve une part. Ils voulaient avoir le gâteau pour eux seulement » (Les Celliers Associés, directeur général).

5. Pernod-Ricard (2000), Rapport annuel.

stratégique temporaire (le CESR de Normandie) met en œuvre une stratégie de territorialisation de type conservation (identique à celle des acteurs locaux du RIO) accompagnée par une gouvernance territoriale. L'objectif principal du nouveau centre stratégique est double : restaurer la confiance et pérenniser l'activité cidricole en identifiant un nouveau centre stratégique légitime et compétent dans les activités agricoles.

Lorsque Pernod Ricard annonce son départ, la proximité cognitive des acteurs locaux augmente dans la mesure où ils considèrent tous le cidre comme une production traditionnelle et symbolique qu'il faut préserver. Parmi eux, un acteur public (le CESR de Normandie) endosse le rôle de centre stratégique en lançant, dès 2001, un audit portant sur l'état de l'activité cidricole avec un triple objectif : la préservation de l'activité traditionnelle, la compréhension fine de ses difficultés et, à terme, la relance de cette activité en trouvant le successeur de Pernod-Ricard. La proximité organisationnelle du RIO augmente autour de l'organisation publique. La gouvernance devient territoriale. Ainsi, la convergence des stratégies de territorialisation des uns et des autres vers la conservation appuyée par une évolution de la forme de gouvernance du RIO rassure l'ensemble des acteurs et permet donc d'augmenter la proximité sociale.

Assez rapidement, Agrial, coopérative normande dont le siège social est situé à Caen, est pressentie pour succéder à Pernod-Ricard en raison d'une légitimité, de ressources et

de compétences établies dans les activités agricoles et agro-alimentaires. L'auditeur, mandaté par le CESR, est d'ailleurs le directeur général de cette organisation locale qui a déjà des liens forts avec des acteurs cidricoles. Parmi ses activités, Agrial collecte et stocke les pommes à cidre de plusieurs de ses agriculteurs adhérents. Ils sont dès lors plusieurs à plaider en sa faveur pour que la coopérative devienne le nouveau centre stratégique du RIO<sup>6</sup>. Ce choix conforte l'augmentation de la proximité sociale au sein du RIO. La succession est finalement effective en 2004<sup>7</sup>. Débute alors la dernière phase du processus de régénération : la co-construction.

#### ***La phase de co-construction (depuis 2004) : partage et renforcement d'une stratégie de territorialisation par le RIO***

La phase de co-construction est symbolisée par la stratégie de contagion d'Agrial doublée d'une gouvernance focale et industrielle dans le RIO. Les proximités cognitive, organisationnelle et sociale sont fortes alors que la proximité institutionnelle a tendance à diminuer. L'enfermement dans une stratégie de concurrence par les prix qui inhibait le changement et l'innovation diminue. Cette évolution prend deux formes : l'émergence de projets collectifs et l'augmentation de la diversité des boissons cidricoles mises en vente.

Dès 2004, la prise de pouvoir d'Agrial permet à la confiance, retrouvée grâce à l'action du CESR, de se renforcer au sein du RIO. La proximité sociale reste élevée en

6. « Agrial, c'est celui qui devait devenir la locomotive, c'est celui qui avait, entre autres, le réseau national » (artisan).  
7. Entre 2002 (départ de Pernod-Ricard) et 2004, l'activité cidre de Pernod-Ricard avait été acquise par l'entreprise normande CCLF.

raison des déclarations et, surtout, des actes du centre stratégique qui confortent sa légitimité et démontrent un attachement et une vraie réflexion quant à l'avenir de l'activité cidricole. À ce sujet, l'une des premières décisions de la coopérative est, malgré les résultats toujours moroses du cidre, de demander aux producteurs de planter de nouveaux vergers. Toutefois, à la différence de Pernod-Ricard, la décision et sa mise en œuvre sont réalisées conjointement avec les producteurs qui acceptent, au passage, une contractualisation moins rémunératrice mais qu'ils estiment plus sûre. Il est à noter que la référence aux pratiques de Pernod-Ricard permet aussi d'augmenter la proximité cognitive entre les acteurs du RIO. Les acteurs d'Agrial soulignent presque systématiquement leurs différences avec l'ancien centre stratégique comme pour mieux légitimer leurs actions et « souder » davantage les acteurs entre eux. Le mécanisme à l'œuvre est typiquement celui d'une construction collective de sens : l'ensemble des acteurs du RIO construit collectivement une histoire dans laquelle les mauvais résultats et les comportements négatifs pour l'activité cidre sont du seul fait de l'ancien leader Pernod-Ricard. La gouvernance est désormais focale (Agrial est devenue le leader du RIO) et industrielle. En effet, la stratégie de la coopérative prend aussi en compte la pérennisation de l'activité cidricole, les intérêts de ses différents acteurs comme le montrent, entre autres, la réorganisation des vergers, la nouvelle contractualisation

avec les producteurs, ou encore le rachat de Val de Vire lorsque cette entreprise rencontre d'importantes difficultés financières. Ce dernier évènement complète la représentation collective désormais largement partagée dans laquelle le cidre est une activité traditionnelle à forte valeur symbolique<sup>8</sup>.

À la différence des précédents centres stratégiques du RIO, Agrial a opté pour une stratégie de contagion afin notamment de recréer une dynamique d'innovation collective au sein du RIO. De ce point de vue, la proximité institutionnelle entre les transformateurs diminue dans la mesure où une nouvelle orientation concurrentielle est proposée afin de sortir du carcan imposé par la concurrence par les prix. Même si certaines entreprises suivent toujours cette voie, plusieurs organisations lui préfèrent des stratégies concurrentielles fondées sur la différenciation<sup>9</sup>. Par exemple, de nouveaux cidres sont proposés : rosé, poiré, acidulé, etc.

Ce désenfermement institutionnel, couplé à la contagion, facilite et impulse aussi le développement de diverses collaborations, dans un premier temps entre acteurs du RIO. Ces projets collectifs concernent des aspects techniques (une réflexion collective est lancée sur la matière première et sur la manière de la rendre plus stable en termes de qualité et de quantité en 2008) et commerciaux (le label cidre d'automne est lancé en 2009 par les transformateurs cidricoles pour créer un nouveau moment de consommation du cidre). Ils sont

8. « Derrière l'entreprise [Val de Vire], il y a des producteurs de fruits à cidre aussi. Et puis il y a des salariés, il y a un outil, il y a un passé. C'est aussi cela que l'on rachète avec Val de Vire. » (Agrial, directeur général).

9. « La problématique est plus ouverte, c'est-à-dire qu'ils ne vendent plus que du cidre. C'est ce qu'ils font d'ailleurs depuis quelques années, ils lancent des innovations dans le cidre pour sortir de nouveaux produits. » (UNICID, directeur).

**Tableau 5** – Evolution des proximités géographique et non-géographique

Phases du processus de régénération	Déconstruction	Reconstruction	Co-construction
<b>Intensité des proximités</b>			
<i>Proximité géographique (PG)</i>	Faible entre le centre stratégique et les autres acteurs Forte entre les autres acteurs	Élevée	Élevée (avec recours à la proximité temporaire)
<i>Proximité non géographique (PNG)</i>	Faible	Élevée	Élevée
<b>Nature des relations entre PG et PNG</b>	Substitution	Complémentarité	Complémentarité

complétés par d'autres projets qui nécessitent aussi la mobilisation d'une proximité géographique temporaire en faisant appel aux compétences d'acteurs externes. Par exemple, les instigateurs du projet Casdar (2007)<sup>10</sup> ont recours à des experts de l'École supérieure d'agriculture d'Angers et de l'INRA Dijon pour mieux appréhender les différents comportements et attentes des consommateurs à l'égard du cidre. Une véritable dynamique d'innovation et de changement est lancée pour régénérer l'activité cidricole grâce à des acteurs internes mais aussi externes au RIO<sup>11</sup>. Dès 2013, ces actions et projets ont un impact concret sur les ventes puisque l'on assiste durant cette année à une progression

significative du marché cidricole avec une augmentation en valeur de 6 % et en volume de 1,5 %<sup>12</sup>.

### III – DISCUSSION ET CONCLUSION

Cette recherche apporte une contribution à la fois théorique et empirique à une meilleure compréhension des dynamiques de régénération d'un RIO territorialisé. Son originalité est double. Elle réside, d'une part, dans la mobilisation des travaux de l'école de la proximité et, d'autre part, dans l'approche adoptée, de nature processuelle. Notre discussion porte explicitement sur deux points : les rôles des proximités et la nature du processus de régénération.

10. Le projet Casdar a été initié par la CRAN. Financé par le ministère, il visait, en regroupant l'ensemble des acteurs de l'activité cidricole, à proposer une analyse fine des consommateurs et de leurs attentes, à améliorer les connaissances et compétences scientifiques et techniques relatives au processus de production du cidre et enfin à orienter les professionnels dans leurs choix variétaux en termes de matières premières.

11. « C'est une approche extrêmement intéressante parce que ça devrait nous permettre de prendre un peu de recul parce que les gens de cette filière avaient un peu tendance à se regarder entre eux » (IFPC, directeur technique).

12. Source : Institut Nielsen cité dans *Les Echos* du 06/01/2014 : « Les ventes de cidre retrouvent le chemin de la croissance ».



Le cas étudié met en évidence un processus en trois phases au cours desquelles l'intensité des différentes formes de proximité varie (tableau 5).

Tout d'abord, il apparaît assez nettement que dans un RIO territorialisé fondé sur une activité traditionnelle à image forte et symbolique, la proximité géographique est décisive pour initier une dynamique. Dans le cas cidricole, le leader historique possédait bien plusieurs entreprises localisées dans les régions productrices mais sa proximité géographique n'était pas jugée suffisante par les autres acteurs du RIO. La proximité géographique des cidreries du leader historique était effacée par la perception qu'elles n'étaient qu'un relais des décisions prises par une organisation dont le centre stratégique était situé hors de ces régions. L'augmentation de la proximité géographique est permise par le statut particulier, la légitimité et la perception positive du nouveau leader plus coutumier des spécificités du monde cidricole. Acteur de plusieurs activités traditionnelles du territoire, le nouveau leader permet de rétablir la confiance. Les décisions et actions mises en œuvre sont cohérentes avec cette appartenance mais, surtout, elles font l'objet d'un processus collectif cognitif de comparaison avec les décisions et actions de l'ancien leader. Ce processus comparatif, quasi permanent, fait figure de légitimation des actions du nouveau leader. Ainsi, l'activation des proximités non géographiques, globalement assez faible durant la première phase du processus, commence véritablement par l'intermédiaire du développement de la proximité sociale et organisationnelle au sein du RIO territorialisé. Le désengagement du leader précédent permet donc la construction d'une véritable

représentation partagée. Cette perception a permis ensuite le lancement de plusieurs produits innovants. Enfin, durant la troisième phase de régénération, le RIO s'appuie aussi sur la proximité géographique temporaire grâce à la mobilisation de ressources et compétences d'acteurs externes. Ce résultat va dans le sens de celui d'Oerlemans et Meeus (2005) pour qui les PME performantes en matière d'innovation allient des liens avec d'autres organisations dans et hors du territoire.

Ensuite, la seule proximité géographique n'est pas suffisante pour permettre la régénération d'un RIO territorialisé même si elle en est la source (phase 1). Le processus de régénération doit ensuite être poursuivi (phases 2 et 3) par la mobilisation conjointe des proximités non géographiques (précisément sociale et organisationnelle) et géographique. La nature des relations entre proximités géographique et non géographiques est donc complexe. La phase 1 de régénération met plutôt en évidence une relation de substitution alors que dans les phases suivantes, ce sont bien les proximités non géographiques qui, dans un RIO dans lequel la proximité géographique reste élevée, renforcent la proximité géographique pour prolonger le processus. C'est bien la mobilisation conjointe de ces deux types de proximité qui assure et conforte le processus de régénération, suggérant clairement une relation de complémentarité entre ces proximités. En « ouvrant » la boîte noire du processus de régénération, cette recherche contribue donc au débat sur la nature de la relation entre les proximités (Boschma, 2004 ; Oerlemans et Meeus, 2005). Elles ne sont fondamentalement ni substituables ni complémentaires. La nature de leurs relations varie à mesure que se

déroule le processus. De substituable dans un premier temps, elles deviennent ensuite complémentaires.

Les recherches de [Saives \(2002\)](#) ont permis de spécifier les différents types de stratégie de territorialisation pouvant être construites par une entreprise. Situées à un niveau organisationnel, elles ne répondent donc pas à la question de la coexistence de ces différentes stratégies au sein d'un RIO territorialisé. Cette dernière est particulièrement cruciale dès lors que les différents acteurs du RIO sont en situation d'interdépendance. Dans ce contexte, notre recherche apporte un éclairage instructif. Lorsque le leader du réseau adopte une stratégie de territorialisation différente de celle des autres acteurs alors le risque de blocage de la régénération du réseau est réel. Selon nous, la régénération est avant tout un processus de convergence des stratégies de territorialisation de l'ensemble des acteurs du réseau.

Le départ du leader du réseau peut être une réelle opportunité s'il facilite cette convergence. Dès lors, la régénération devient un processus politique. En effet, si des stratégies de territorialisation différentes et considérées comme incompatibles par les membres du réseau subsistent, le leader ne peut plus remplir son rôle de guide, dépositaire d'une vision collective. Or, cette mission est essentielle pour le leader d'un réseau ([Lorenzoni et Baden-Fuller, 1995](#)). Elle lui permet de remplir son rôle de coordination cognitive qui revient finalement à produire du sens à l'action collective ([Talbot, 2008](#)). Perdre son leader peut donc être positif dans une logique de régénération d'un réseau. Cette perte a représenté un choc suffisamment important pour amener à une réaction collective car la perte d'une telle

organisation représentait un véritable risque pour la survie de l'ensemble du réseau. Quand Agrial, nouveau leader, a (re)pris le rôle de centre stratégique, son influence a été double : d'abord en rassurant les acteurs par sa légitimité, ensuite en instaurant un climat favorisant la mobilisation de tout un ensemble de proximités non géographiques et en incitant à la mise en œuvre de projets collectifs partagés par ces mêmes acteurs. Ce « remplacement » du leader s'est avéré ici l'une des conditions indispensables dans le bon déroulement du processus de régénération. Ce résultat conforte celui de [McNamara et Baden-Fuller \(1999\)](#) insistant sur l'importance des chocs ou des crises pour permettre la régénération en montrant que l'un de ces chocs peut être la perte du leader du réseau. Les mécanismes à l'œuvre de production de sens sont bien alors politiques. Ils s'accompagnent d'une évolution de la gouvernance nécessaire pour faciliter cette production (dans notre cas, la gouvernance est devenue territoriale puis focale industrielle) et permettre la production de choix. Ces derniers concernent notamment la recherche du nouveau leader. Ces deux mécanismes de production de sens et de production de choix sont caractéristiques de la proximité organisationnelle telle que la définit [Talbot \(2008\)](#). De ce point de vue, nos résultats démontrent que cette forme de proximité non géographique est la plus importante pour régénérer un RIO territorialisé. Considérée comme une forme particulière de la proximité institutionnelle, elle joue un rôle indispensable de coordination à la fois cognitive (atteinte efficace des objectifs fixés) et politique (fixation et légitimation de ces objectifs, choix du leader du réseau). Elle est donc indispensable à toute action collective.

Pour conclure, cette recherche a permis de clarifier le rôle des proximités dans la régénération d'un RIO territorialisé et de mettre en évidence un processus composé de trois phases au cours desquelles les rôles respectifs des proximités géographique et non géographiques sont différents : d'abord substituables durant la première phase du processus, ces deux types de proximité deviennent ensuite complémentaires. Elle n'est pas exempte de limites. Outre celles inhérentes à la méthode des cas, en particulier celles liées à l'analyse mono-cas, notre approche n'a pas pris en compte

le caractère mature et traditionnel du secteur étudié, variable dont il conviendrait de chercher à mieux comprendre si elle influe sur les caractéristiques du processus de régénération d'un RIO territorialisé et, si oui, comment. Enfin, une piste de recherche nous semble prometteuse. Elle concerne le type de régénération auquel font face les organisations : l'exploitation ou l'exploration (Volberda *et al.*, 2001). Il serait intéressant d'appliquer cette distinction aux régénérations d'un RIO et de discuter de sa pertinence dans ce contexte.

#### BIBLIOGRAPHIE

- Adam-Ledunois S. et Renault S. (2008). « La coordination spatiale des parcs industriels fournisseurs », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 184, p. 167-180.
- Agarwal R. et Helfat C.E. (2009). "Strategic renewal of organizations", *Organization Science*, vol. 20, n° 2, p. 281-293.
- Baden-Fuller C. et Stopford J.M. (1996). *Rejuvenating the mature business: The competitive challenge*, 2<sup>e</sup> édition, Routledge, Londres.
- Boschma R.A. (2004). « Proximité et innovation », *Economie Rurale*, n° 280, p. 8-24.
- Capron L. et Mitchell W. (2009). "Selection capability: how capability gaps and internal social frictions affect internal and external strategic renewal", *Organization Science*, vol. 20, n° 2, p. 294-312.
- Cartier M. et Colovic A. (2006). « Coévolution et adaptabilité des réseaux », *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 164, p. 119-140.
- Covin J.G. et Miles M.P. (1999). "Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, n° 3, p. 47-64.
- Ehlinger S., Perret V. et Chabaud D. (2007). « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 170, p. 165-172.
- Floyd S.W. et Lane P.J. (2000). "Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal", *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, p. 154-177.
- Fourcade C. (2006). « Les systèmes agroalimentaires comme modalités collectives », *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 167, p. 183-201.
- Gomez P.Y., Rousseau A. et Vandangeon-Derumez I. (2011). « Distance et proximité », *Revue française de gestion*, vol. 37, n° 213, p. 13-23.

- Guth W.D. et Ginsberg A. (1990). "Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, vol. 11, Special Issue, p. 5-15.
- Huygens M., Van Den Bosch F.A.J., Volberda H.W. et Baden-Fuller C. (2001). "Co-evolution of firm capabilities and industry competition: investigating the music industry, 1877-1997", *Organization Studies*, vol. 22, n° 6, p. 971-1011.
- Kim H.E. et Pennings J.M. (2009). "Innovation and strategic renewal in mature markets: a study of the tennis racket industry", *Organization Science*, vol. 20, n° 2, p. 368-383.
- Lauriol J., Perret V. et Tannery F. (2008). « L'espace et le territoire dans l'agenda de recherche en stratégie », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 184, p. 181-198.
- Loilier T. (2010). « Innovation et territoire. Le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 200, p. 15-35.
- Loilier T. et Tellier A. (2013). *Gestion de l'innovation. Comprendre le processus d'innovation pour le piloter*, 2<sup>e</sup> édition, Editions EMS, Cormelles-le-Royal.
- Lorenzoni G. et Baden-Fuller C. (1995). "Creating a strategic center to manage a web of partners", *California Management Review*, vol. 37, n° 3, p. 146-163.
- McNamara P. et Baden-Fuller C. (1999). "Lessons from the Celltech case: balancing knowledge exploration and exploitation in organizational renewal", *British Journal of Management*, vol. 10, n° 4, p. 291-307.
- Oerlemans L. et Meeus M. (2005). "Do organizational and spatial proximity impact on firm performance?", *Regional Studies*, vol. 39, n° 1, p. 89-104.
- Persillet V. et Lambert A. (2013). « Comportements d'ancrage territorial des entreprises industrielles : le cas des industries de la volaille et des plats préparés dans les régions de l'Ouest de la France », *Economies et Sociétés, Série « Systèmes agroalimentaires »*, n° 35, p. 2011-2032.
- Puranam P., Singh H. et Chaudhuri S. (2009). "Integrating acquired capabilities: when structural integration is (un)necessary", *Organization Science*, vol. 20, n° 2, p. 313-328.
- Rallet A. et Torre A. (2004). « Proximité et localisation », *Économie Rurale*, vol. 280, n° 1, p. 25-41.
- Requier-Desjardins D. (2010). « L'évolution du débat sur les SYAL : le regard d'un économiste », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 4, p. 651-668.
- Saives A.-L., Desmarteau R.H. et Kerzazi L. (2011). « Modèles d'affaires, proximités et territorialisation des entreprises », *Revue française de gestion*, vol. 37, n° 213, p. 57-75.
- Saives A.L. (2002). *Territoire et compétitivité de l'entreprise*, L'Harmattan, Paris.
- Talbot D. (2008). « Les institutions créatrices de proximités », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 3, p. 289-310.
- Torre A. (2008). "On the role played by temporary geographical proximity in knowledge transfer", *Regional Studies*, vol. 42, n° 6, p. 869-889.

- Torre A. (2009). « Retour sur la notion de proximité géographique », *Géographie Économie Société*, vol. 11, n° 1, p. 63-75.
- Volberda H.W., Baden-Fuller C. et Van Den Bosch F.A.J. (2001). "Mastering strategic renewal. Mobilising renewal journeys in multi-unit firms", *Long Range Planning*, vol. 34, n° 2, p. 159-178.
- Volberda H.W. et Lewin A.Y. (2003). "Guest editors' introduction. Co-evolutionary dynamics within and between firms: From evolution to co-evolution", *Journal of Management Studies*, vol. 40, n° 8, p. 2111-2136.

