

Quand un cas de renouvellement mène à une impasse stratégique : l'entreprise Val de Vire

Guillaume Detchenique

IAE de Caen – B-N

NIMEC (EA 969)

Rue Claude Bloch

BP 5160

14075 Caen cedex

guillaume.detchenique@unicaen.fr

Dans un secteur cidricole marqué par l'abandon des débouchés d'Etat et une faible consommation chronique des produits cidricoles, l'entreprise Val de Vire a attiré notre attention. Au cours des années 2000, l'entreprise met en place des pratiques de renouvellement en son sein : elle tente de relancer ses ventes en commercialisant à la fois des produits traditionnels et des produits innovants ; elle instaure de nouvelles relations basées sur le partage avec des partenaires ; enfin, elle bénéficie d'un nouvel élan initié par le service commercial et marketing. Pourtant, alors qu'elle semble suivre les trajectoires décrites par la littérature sur le renouvellement stratégique, l'organisation échoue et contacte le numéro un du secteur cidricole – la coopérative Agrial – pour se faire racheter.

Les travaux sur le renouvellement stratégique montre qu'une entreprise, même évoluant dans une industrie présumée mature, peut se régénérer à condition de diffuser un climat propice au dépassement au sein et même en-dehors de l'organisation. Baden-Fuller et Stopford (1994) ont notamment étudié des cas de réussites – Hotpoint, William Cook, Courtelle, etc. – et ont décrit leur démarche de renouvellement. L'objectif de notre recherche est alors de comprendre pourquoi Val de Vire qui semble suivre les recommandations de la littérature sur le renouvellement stratégique a échoué.

Ce travail de nature qualitative a été réalisé à partir d'une analyse documentaire et d'entretiens semi-directifs avec des acteurs de Val de Vire mais également du secteur cidricole, les éléments de contexte nous paraissant indispensables pour comprendre l'échec de l'entreprise. Il montre que si des forces de renouvellement étaient bien présentes au sein de Val de Vire, ces dernières n'étaient pas encore assez importantes pour dépasser les forces de pesanteur internes et externes à l'entreprise et qui l'ont menée vers une impasse stratégique.

Mots clés : entreprise cidricole, renouvellement stratégique, forces de pesanteur, impasse stratégique, étude qualitative.

1. INTRODUCTION

Lorsque la distillation du cidre pour l'alcool d'Etat est définitivement stoppée en 1972, après avoir représentée près de 50% de ses débouchés, le secteur cidricole est encore loin d'imaginer les difficultés auxquelles il va être confronté. Entre respect de la tradition et lancement de produits innovants, les tentatives pour donner un nouvel élan à la consommation de produits cidricoles ont rencontré de nombreuses barrières et vont dès lors rester vaines. Autrement dit, les entreprises ne sont pas restées insensibles à la faible demande de leurs produits et plusieurs actions ont été lancées, sans que cela, ne change la donne pour le moment.

Une entreprise du secteur cidricole a particulièrement attiré notre attention : la société Val de Vire. Du début des années 2000 à 2009, l'entreprise tente de relancer la consommation de ses produits cidricoles par la commercialisation de produits traditionnels – des cidres labélisés vendus en bouteille champenoise principalement – soutenus par le lancement de boissons innovantes – prémix, cidre aromatisé. Elle tente de développer une logique de partenariat dans une volonté de partage des compétences avec d'autres entreprises comme par exemple Carrefour. Enfin, le service commercial et marketing, symbolisé par un nouveau directeur n'ayant jamais travaillé dans ce secteur traditionnel, impulse un nouvel état d'esprit au sein de l'organisation. Pourtant, malgré la présence interne de forces de renouvellement, Val de Vire échoue et décide, lors d'un conseil d'administration le 19 mars 2009, d'être rachetée par Agrial, numéro un du secteur cidricole.

Dans leurs travaux sur le *strategic renewal* ou renouvellement stratégique (désormais RS), Baden-Fuller et Stopford (1994) rejettent l'existence même de la maturité d'une industrie. Ils la considèrent comme un état d'esprit managérial, presque une excuse derrière laquelle se cachent certains managers. Exemples à l'appui – Hotpoint dans le secteur de l'électroménager, William Cook dans l'industrie de l'acier, Courtelles dans la fibre synthétique, etc. – ils montrent que le renouvellement d'une organisation est possible grâce à l'innovation stratégique ou « la capacité à créer de nouvelles stratégies qui altèrent les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activité » (Germain, 2007). Cela passe alors par la diffusion d'un climat propice au dépassement (Stopford et Baden-Fuller, 2003) au sein de l'organisation et au sein de ses partenaires (Lorenzoni et Baden-Fuller, 1995). L'objectif de notre recherche est alors de comprendre pourquoi Val de Vire qui semble suivre les recommandations de cette littérature a échoué dans ses tentatives.

Notre travail, qui mobilise la littérature sur le RS (2.), est de nature qualitative et a été réalisé principalement à partir d'entretiens semi-directifs et d'une analyse documentaire (3.). Le cas est ensuite décrit (4.), d'abord par l'exposition nécessaire d'éléments de contexte (4.1.) puis par la description de la société Val de Vire (4.2.). Si la discussion (5.) souligne d'abord l'effort de renouvellement au sein de l'entreprise (5.1.), l'échec de Val de Vire nous oblige à compléter la littérature mobilisée pour aborder les forces de pesanteur en présence (5.2.) qui l'ont mené vers l'impasse stratégique (5.3.).

2. LE RENOUVELLEMENT STRATEGIQUE

La littérature sur le RS se fait une place au sein des recherches en management stratégique, comme le montre la sortie d'un numéro spécial d'*Organization Science* en 2009, d'*Harvard Business Review* en 2008 et les nombreux articles sur le sujet d'auteurs reconnus comme, entre autres, Volberda (2001, 2005) ou Baden-Fuller (1994, 1997). Las des travaux statiques, ces chercheurs ont tourné leur attention vers l'étude processuelle et le mouvement, l'adoption d'une approche dynamique devant permettre d'obtenir une vision plus juste sur les organisations. Les entreprises, qui évoluent dans un monde en constante mutation, doivent en effet sans cesse s'ajuster selon les événements, qu'ils soient d'ordre interne – au sein de l'organisation – ou externe – son environnement. D'où la volonté justifiée des chercheurs de dépasser une vision statique.

Thompson et *al.* (2006) suggèrent la classification des travaux sur le RS selon le niveau d'analyse utilisé par les auteurs. Selon eux, une première part des recherches s'intéresse au RS à un niveau macroéconomique. Il s'agit, entre autres, des travaux de Volberda, seul ou avec d'autres auteurs, ou de Kim et Peninngs (2009) qui s'intéressent aux dynamiques et aux comportements au niveau d'une industrie. Si les articles de Volberda portent principalement sur l'évolution du secteur bancaire et lui permettent de décrire des trajectoires types de renouvellement (Volberda et *al.*, 2001 ; Volberda, 2005), Kim et Pennings (2009) étudient l'évolution et les comportements de mimétisme entre différents acteurs dans un secteur mature, celui des raquettes de tennis. La seconde partie des travaux préfère se pencher sur les phénomènes intra-organisationnels, plus particulièrement sur les mécanismes internes qui favorisent le RS. Associant le RS à d'autres cadres théoriques privilégiant l'étude au sein des organisations comme la *resource-based view* (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991), les capacités dynamiques (Teece et *al.*, 1997) ou les théories de l'apprentissage (Argyris et Schön, 1978), ces recherches mettent en relief le rôle des managers – cadres supérieurs, intermédiaires et

opérationnels. C'est le cas par exemple de Simons (1994) dans son étude sur l'utilisation des systèmes de contrôle par la direction au cours du processus de RS ou de Ghoshal et Bruch (2003) lorsqu'ils soulignent l'importance de l'action individuelle comme moteur du renouvellement. Le RS contient donc toutes les actions stratégiques susceptibles d'améliorer ou de maintenir les performances d'une organisation sur la durée, même si cela passe par la trahison des idées passées. Cela inclut par exemple l'acquisition d'autres entreprises comme des start-up (Benson et Ziedonis, 2009), le soutien à la R&D interne (Knott et Posen, 2009), l'innovation produit (Danneels, 2002), etc.

Agarwal et Helfat (2009) soulignent que si les recherches sont de plus en plus nombreuses sur le concept du RS, quelques-unes seulement le définissent malgré sa présence dans plusieurs titres ou mots-clés d'articles. Nous retenons ici la définition de Huy (2009, p.1) qui définit le RS comme le « processus évolutionniste qui interrompt l'inertie organisationnelle dans l'espoir de modifier les compétences et la direction stratégique d'une organisation en réponse à un environnement évolutif ou de créer de nouveaux domaines d'activités pour étendre son avantage concurrentiel ». Le tableau 1 ci-dessous liste d'autres définitions de la littérature.

Tableau 1 – Autres définitions du RS

Auteur(s)	Définition
Guth et Ginsberg	La « transformation des organisations au travers du renouvellement des idées clés sur lesquelles elles sont construites » (1990, p. 5) « Le renouvellement stratégique suppose la création de nouvelles richesses grâce à de nouvelles combinaisons de ressources » (1990, p. 6)
Barr, Stimpert et Huff	« le renouvellement ne repose pas tant sur l'attention à de nouvelles conditions mais sur la capacité à lier les changements de l'environnement à la stratégie de l'entreprise et à modifier ce lien au cours du temps » (1992, p. 15)
McNamara et Baden-Fuller	« le maintien d'un équilibre entre exploration et exploitation au sein de la firme » (1999, p. 292)
Sharma et Chrisman	Le RS implique « des changements importants au niveau de la stratégie ou de la structure d'une organisation » (1999, p. 19)
Volberda, Baden-Fuller et van den Bosh	« Le renouvellement stratégique peut être défini globalement comme les activités entreprises par une firme pour modifier sa dépendance de sentier » (2001, p. 160)
Flier, van den Bosh et Volberda	« Nous définissons le renouvellement stratégique comme les actions stratégiques permettant d'aligner les compétences organisationnelles avec l'environnement afin d'accroître son avantage concurrentiel » (2003, p. 2168)
Volberda	« Le renouveau stratégique repose sur une tension constructive entre routines et capacités dynamiques, apprentissage et désapprentissage, administration et entrepreneuriat » (2005, p.30)

Jones et Macpherson	« Le renouvellement stratégique [...] signifie que les entreprises doivent rompre leurs dépendances de sentiers et glisser d'une exploitation vers une exploration des connaissances » (2006, p. 156)
Sahaym et Steensma	« Le renouvellement stratégique est un processus initié par les cadres supérieurs pour aligner les compétences et la stratégie d'une organisation avec les caractéristiques changeantes de son environnement » (2007, p.1)
Agarwal et Helfat	« Le renouvellement stratégique comprend le processus, le contenu et les résultats du rafraichissement ou du remplacement des attributs d'une organisation pouvant changer de manière importante ses perspectives à long-terme. » (2009, p. 282)

(Traduites de l'anglais)¹

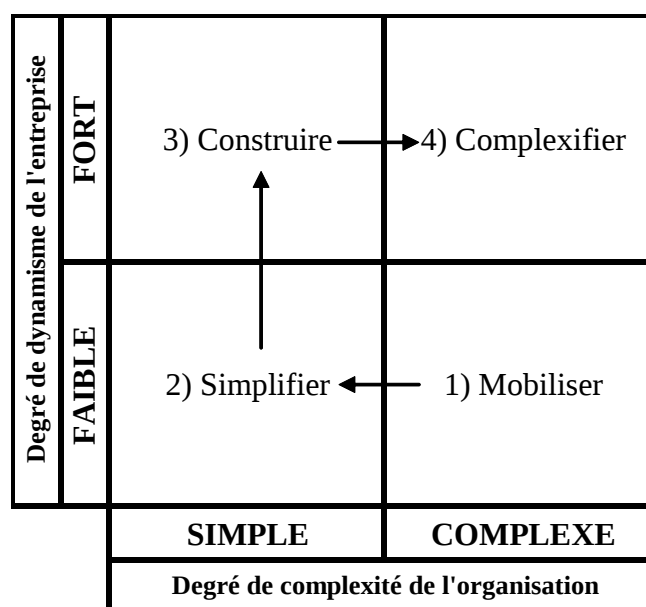
Des différents travaux sur le RS, nous pouvons mettre en perspective plusieurs caractéristiques. Tout d'abord, le RS est un effort continu et ne se limite pas à des stratégies ponctuelles – le plus souvent financières – de rattrapage (Baden-Fuller, 1995) ou à des « actions correctives qui se concentrent sur l'élagage d'activités faiblement créatrices de valeur et le resserrement du contrôle » (Germain, 2007, p. 7). L'entreprise doit toujours être en alerte et ne jamais considérer une situation profitable comme acquise. L'inverse est également vraie : à la faveur d'un état d'esprit managérial averti et actif, le renouveau peut succéder à l'infructueux. Par actif, nous entendons mettre en garde contre le confort du succès et de l'inertie active (Stopford et Baden-Fuller, 2003) et à la facilité d'y succomber. Les recettes d'hier sont rarement celles d'aujourd'hui et « le développement de compétences augmente l'inertie » (Doz, 1994, p. 94) que Huff, Huff et Thomas (1992, p.56) définissent comme « le niveau d'attachement à la stratégie actuelle [...] la tendance à respecter le statu-quo et à résister contre le renouvellement stratégique ». Cela n'est pas très éloigné de la pensée de Baden-Fuller et Stopford (1994) quant au mirage de la maturité. Selon les auteurs, déclarer qu'une industrie est mature relève plus d'un état d'esprit managérial collectif défaillant (Germain, 2007) refusant une réalité qui devrait remettre en cause les recettes du passé. Loin de nous l'idée de dénigrer les temps passés car comme le dit Doz (1994, p.94) « Il n'y a pas de "stratégie à base zéro" : ce que l'organisation peut faire demain est conditionnée par ce qu'elle sait faire aujourd'hui, qui est ce qu'elle a appris à faire hier ! ». Mais il faut alors être capable de se remettre en cause régulièrement, phénomène qui n'est pas sans soulever un paradoxe. En effet, le renouvellement doit passer par le rapprochement de forces antagonistes et osciller entre exploitation de l'acquis et exploration du nouveau (Levinthal et March, 1993). Il faut alors trouver un équilibre entre « l'utilisation et le développement de choses déjà connues » (*ibid.*) – l'exploitation – et « la recherche de nouvelles connaissances

¹ Sauf Volberda (2005)

qui viendront à être connues » (*ibid.*) – l’exploration. Ainsi, le renouvellement est un éternel recommencement.

Selon Floyd et Lane (2000), le RS est un processus itératif oscillant entre croyance, action et apprentissage, et dont l’objectif est d’aligner la stratégie de l’organisation et l’environnement. Plusieurs facteurs peuvent être à l’origine d’un décalage, d’un déséquilibre entre l’organisation et son environnement : un changement technologique, une demande en baisse, de nouveaux concurrents, etc. La tension créée demande alors une réponse organisationnelle, sous peine de perte partielle ou totale de l’avantage concurrentiel. Selon les auteurs, cela nécessite « de promouvoir, de s’adapter et d’utiliser de nouvelles connaissances et un comportement innovateur au sein d’une organisation afin de modifier ses compétences clés et/ou son domaine d’activités. » (*Ibid.*, p.155) car finalement la résistance se trouve moins dans l’agrément des difficultés rencontrées que dans l’acceptation d’une remise à niveau des cadres mentaux des managers (Barr et *al.*, 1992). Par l’étude d’industries présumées matures, Baden-Fuller et Stopford (1994) mettent en évidence des similarités entre les entreprises parvenant à se régénérer et fondent un modèle en crescendo (figure 1) suivant quatre étapes : (1) mobiliser, (2) simplifier, (3) construire et (4) amplifier. Le but de la première étape est de casser les cadres cognitifs passifs et de créer un électrochoc au sein de l’organisation (1). Ensuite, une simplification des processus de fonctionnement de l’organisation est nécessaire (2), avant de développer de nouvelles compétences (3), l’objectif final étant de complexifier à nouveau l’organisation afin d’élever le niveau d’ambiguïté causale et de la rendre inimitable (4).

Figure 1 – Le modèle de renouvellement (inspiré de Baden-Fuller et Stopford, 1994)



Le RS est également un effort collectif qui concerne l'ensemble de l'organisation, voire au-delà. Si l'impulsion peut-être donnée par un seul homme – de nombreux travaux montrent à ce sujet qu'un changement de PDG est souvent à son origine (Baden-Fuller et Stopford, 1994) – ou par l'équipe dirigeante en place (Bartlett et Ghoshal, 1994, 1995a, 1995b), c'est l'organisation entière qui doit s'engager dans cette voie. Floyd et Lane (2000) identifient dix rôles différents au sein de l'organisation selon trois niveaux hiérarchiques. Si la direction se tourne principalement vers la prise de décision, les cadres intermédiaires doivent être les relais de l'information entre cadres supérieurs et opérationnels, ces derniers devant agir selon les informations provenant à la fois de l'environnement et des niveaux hiérarchiques supérieurs (p. 158). L'élan collectif peut également dépasser les frontières de l'organisation. Il s'agit alors d'une vision de l'entreprise comme centre stratégique (Lorenzoni et Baden-Fuller, 1995) où les partenaires font partie intégrante de l'organisation afin d'une part de développer une relation plus riche où chacun propose des idées et des solutions aux problèmes et, d'autre part d'étoffer les compétences des partenaires (Germain, 2007). Dans cette optique, Kim et Pennings (2009) encouragent également à ne pas négliger l'aval de l'entreprise et plus précisément les clients.

Plusieurs limites sont à noter dans ce courant émergent. Mis à part les travaux de Baden-Fuller et de Volberda, le premier reproche que nous pourrions faire aux travaux existants sur le RS est le focus presque unique sur des organisations à forte intensité technologique comme les télécommunications, les fibres optiques, l'informatique, etc. Ensuite, s'il est fondamental d'étudier comment les organisations parviennent à se renouveler, il nous paraît tout aussi important de comprendre pourquoi d'autres n'y parviennent pas et d'identifier les facteurs ayant un rôle dans ce blocage. Stopford et Baden-Fuller (2003) reconnaissent d'ailleurs que c'est un manque dans leur ouvrage de 1994 et qu'ils ont oublié de se pencher sur l'analyse des cas d'échecs. Malgré la présence de forces de renouvellement, le cas de Val de Vire devrait permettre d'apporter quelques éléments à ce sujet.

3. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Pour ce travail, notre démarche a été abductive, c'est-à-dire faite d'allers-retours permanents entre la théorie et le terrain (Kœnig, 1993). Le choix d'une approche qualitative a été faite suivant l'objectif, la nature processuelle et la contextualisation de notre recherche. La nature dynamique du RS rend indispensable le recours à une étude qualitative. De plus, la recherche

procède par l'analyse d'un phénomène complexe faisant intervenir plusieurs acteurs et nécessitant alors la prise en compte des éléments contextuels (Pettigrew, 1992).

L'accès au réel s'est fait à partir d'une étude de cas, méthode empirique permettant une analyse en profondeur et contextuelle d'un phénomène contemporain et de répondre à une question de recherche de type « pourquoi » ou « comment » (Yin, 2009), objectif annoncé en introduction de notre recherche. Si la mobilisation d'un cas unique peut susciter quelques réticences, Siggelkow (2007) affirme que l'étude de cas unique peut être utilisée pour au moins trois raisons principales – motiver, inspirer ou illustrer. L'auteur soutient qu'elle est notamment un bon moyen pour souligner l'incomplétude d'une théorie et la nécessité d'approfondir les travaux. Le chercheur peut en outre consacrer plus de temps au terrain et aux acteurs à interroger. Ainsi, nous pensons que parce que les actions mises en place au sein de Val de Vire auraient dû mener, selon la littérature sur le RS, à son renouvellement, l'échec de l'entreprise constitue une voie de recherche à explorer pour compléter ce courant de la littérature et justifie le choix d'un cas unique.

La réalisation d'une étude de cas passe par une phase de collecte de données de différentes natures. Selon Stablein (2006, p.353), « les données dans l'étude des organisations sont des représentations qui maintiennent une correspondance bidirectionnelle entre une réalité empirique et un système symbolique » et dont la caractérisation évolue selon « la nature de la réalité empirique que l'on cherche à comprendre, et les processus de représentation mobilisés pour exprimer les aspects du monde organisationnel » (*Ibid.*, p. 354). L'entretien semi-directif avec guide d'entretien a été notre moyen principal de collecte des données primaires, le guide ayant été complété au cours de la discussion. Ce guide ne comportait que des questions ouvertes, traitant principalement de l'évolution du secteur cidricole et de l'organisation concernée, de leurs situations actuelles et futures et laissant aux acteurs une grande liberté dans leurs réponses. En particulier, les acteurs de Val de Vire étaient interrogés sur les actions mises en place au sein de leur organisation pour pallier la faible demande de produits cidricoles et sur les freins rencontrés. De plus, des acteurs du secteur cidricole ont été interrogés pour assimiler le contexte de l'étude. Par soucis de fiabilité et pour favoriser l'analyse, les entretiens menés ont été entièrement retranscrits. Les données primaires ont été complétées par des sources secondaires, principalement des revues professionnelles ou des articles de la presse généraliste sélectionnées grâce à la base de données Factiva. Ce travail nous a alors permis d'identifier différentes actions stratégiques mises en place entre 2002 et 2009 au sein de l'organisation étudiée, et visant à son renouvellement.

4. LE CAS ETUDIE : VAL DE VIRE

L'entreprise Val de Vire constitue un cas intéressant à étudier dans le cadre du RS : alors que les actions mises en place devraient mener, selon la littérature, à son renouvellement, la réalité est tout autre et l'entreprise échoue dans sa tentative. Après une description du contexte environnemental, un tableau de l'entreprise est proposé.

4.1. ELEMENTS DE CONTEXTE : LE SECTEUR CIDRICOLE

Historiquement, le secteur cidricole est implanté principalement dans l'Ouest de la France : la Normandie, la Bretagne et les Pays de la Loire représentent près de 80 % des emplois du secteur en 2007 (Xerfi, 2008), même si des bassins externes tendent à se développer en Picardie, au Pays Basque, en Savoie et en Alsace. Résumé dans le tableau 2, le secteur est aujourd'hui mené par une coopérative agricole généraliste, Agrial, à laquelle il convient d'ajouter les Celliers Associés, coopérative qui se distingue par sa spécialisation dans les produits cidricoles. Au total, une trentaine d'entreprises – toutes françaises – interviennent dans ce secteur marqué par sa très forte concentration, auxquels s'ajoutent les producteurs de pommes à cidre, les acteurs institutionnels (les chambres d'agriculture notamment) et les acteurs sociaux (l'interprofession, des associations de développement, des centres techniques, etc.).

Tableau 2 – Les principaux acteurs du secteur cidricole

Coopérative	Société	CA non consolidé	Clôture
Agrial	CSR	68,8	31/12/07
	CCLF	49,8	31/12/07
	Val de Vire ²	27,7	31/12/06
Celliers Associés	-	10,1	30/09/07

Source : adaptée de Xerfi (2008)

La décision des pouvoirs publics de stopper la fabrication d'alcool d'Etat en 1972 a créé une situation nouvelle pour le secteur cidricole : trouver des débouchés que l'Etat lui assurait par le passé. De plus, la montée en puissance de la concurrence et des produits de substitution – la bière en particulier – laisse le secteur cidricole dans une situation délicate, qui se traduit aujourd'hui par une consommation stable mais très faible – deux litres par an et par habitant

² Val de Vire a été rachetée en 2009 par Agrial. Auparavant, elle appartenait à l'entreprise Elle et Vire.

en France – de la part de consommateurs de plus en plus âgés. A ces difficultés s’ajoutent la forte saisonnalité de la demande – les achats ont surtout lieu lors de la Chandeleur ou au cours d’étés chauds – et une importante disparité de la consommation entre les régions productrices et les autres.

Au niveau des produits proposés, les organisations en présence présentent des caractéristiques communes :

- Elles proposent des produits à faible valeur ajoutée. S’il existe une grande diversité de prix dans le secteur des vins, ce n’est pas le cas pour le cidre qui présente un déficit d’image en termes de valeur. De plus, cela empêche certainement d’envisager des exportations lointaines, le coût du transport devenant trop important.
- Elles s’appuient majoritairement sur la labellisation. Pour gagner la confiance des consommateurs, les entreprises multiplient les signes de qualité par exemple de type AOC³ ou IGP⁴.
- Elles commercialisent des produits priorisant un packaging traditionnel. Les bouteilles de cidre prennent majoritairement la forme de bouteilles champenoises.

La société Val de Vire, ancien numéro deux du secteur, a cherché à plusieurs reprises à casser les caractéristiques communes aux organisations cidricoles en commercialisant des produits innovants ou en essayant de lancer des projets innovants. Pourtant, les tentatives de l’entreprise sont restées vaines et cette dernière a été rachetée, à sa demande, en 2009 par Agrial, leader actuel du secteur cidricole.

4.2. VAL DE VIRE

La société Val de Vire appartenait jusqu’à 2009 à 100% à la coopérative Elle et Vire, qui travaillait alors principalement dans les produits à base de lait ou de pommes à cidre. Cette filiale se décomposait alors en deux divisions : Val de Vire Boissons et Val de Vire Bioactives. Ici nous nous intéresserons seulement à l’activité de Val de Vire Boissons (code APE : 1103Z) qui, récemment, a été rachetée par une autre coopérative : Agrial, principal acteur du secteur cidricole. Avant le rachat, la société s’approvisionnait auprès de 530 producteurs environ et pouvait produire entre 6000 et 8000 bouteilles par heure, ce qui

³ Appellation d’Origine Contrôlée

⁴ Indication Géographique Protégée

représentait un potentiel de plus de 10 millions de bouteilles par an (Xerfi, 2008). Ses principales gammes commerciales étaient alors Mont Saint Michel, Dan Armor et Dujardin.

Tableau 3 – Quelques indicateurs financiers

Indicateurs (en k€)	2003	2004	2005	2006	2007
Chiffre d'affaires	20 982	25 759	28 834	27 676	29 498
Excédent brut d'exploitation	554	646	639	- 82	- 617
Dettes financières	4 351	8 508	10 072	14 703	7 514
Résultat net	70	201	165	34	- 1 774

Sources : Xerfi (2008) et Challenges.fr

Longtemps challenger numéro un dans le secteur cidricole, Val de Vire n'aura jamais trouvé de solution pour bouleverser les positions concurrentielles et relancer la demande de ses produits. La dégradation de la situation (voir tableau 3) mène le Conseil d'Administration à voter le 19 mars 2009 la cession de l'entreprise à Agrial. Pourtant, l'entreprise avait la volonté de changer la donne notamment en privilégiant l'innovation produit. C'est en ce sens par exemple qu'une cellule innovation a été créée en 2006 par le directeur commercial et marketing de l'époque. Ce dernier souhaitait d'ailleurs ne plus parler de filiale cidre mais de filiale boissons au sein de l'organisation :

« Quand j'étais Directeur commercial et marketing [...] la filière cidricole on l'avait transformé en filière boissons [...] Et quand on disait boissons c'était : voilà, à partir des pommes à cidre qu'est-ce qu'on peut faire comme autres boissons que du cidre ? [...] Parce qu'en fait dans le process, moi j'avais créé au sein de Val de Vire, ce qu'on appelait la cellule innovation. Donc une dizaine de personnes, on bossait et on se voyait, je ne sais plus, peut-être deux fois par mois »
 Directeur Marketing et commercial (23/10/09)

Afin d'éviter de s'enliser et de connaître des difficultés, une entreprise devrait être dans la capacité à se renouveler, objectif accessible de diverses façons. L'innovation produit constituant l'un des principaux moyens pour l'atteindre (Dougherty, 1992), notre étude sur Val de Vire se concentre uniquement sur des produits commercialisés par l'organisation entre 2002 et 2009 ou des projets de produit. Il nous paraît en effet intéressant de parler des projets avortés car ils sont révélateurs des difficultés rencontrées par Val de Vire. Ainsi, trois projets abandonnés ont attiré notre attention.

4.2.1. Les produits commercialisés

En 2002, la société compte une quinzaine de références avec un fort attachement aux produits traditionnels et labellisés (AOC ou IGP), ce que confirme notamment le rachat des cidres Dujardin au cours de l'année. En sus, elle privilégie la fabrication de bouteilles vendues par la suite sous marques de distributeurs : selon le directeur d'Elle et Vire à l'époque, « *huit bouteilles sur dix de la coopérative sont vendues sous les marques des distributeurs* » (Ouest France, 17/10/2002). L'année 2002 marque aussi le lancement d'un cidre Label rouge, label qui selon le Ministère de l'Agriculture « atteste qu'un produit possède un ensemble de caractéristiques spécifiques établissant un niveau de qualité supérieure à celle d'un produit courant similaire » (agriculture.gouv.fr, 26/02/07) mais qui est surtout respectueux de la tradition.

En 2005, en plus des produits traditionnels qu'elle continue de produire, Val de Vire lance un produit original pour le secteur cidricole : l'Apple'K, boisson à base de cidre et aromatisée au rhum, à la vodka ou à la téquila. Ce type de boissons, regroupé sous le terme de *malternatives*, correspond à des mélanges de bières et d'alcools forts dont les deux exemples les plus connus mondialement sont certainement Sminorff Ice et Desperados. La société Val de Vire tente donc de montrer son attachement à l'aspect traditionnel, tout en lançant un produit différent du cidre afin d'attaquer le leader sur un marché qu'il ne maîtrise pas. En novembre 2008, Val de Vire lance le produit Oh Lala !, jus de fruit pétillant et transparent sans sucre ajouté, sans conservateur ni additif chimique et sans alcool qui se décline en plusieurs arômes. Finalement, en 2009, la société tente une nouvelle fois de lancer une boisson en rupture avec les habitudes du secteur cidricole : MsM, premier cidre fruité premium proposé en canette rose. Ces deux dernières innovations sont récompensées lors du Concours de l'Innovation organisé par le Comité d'expansion agroalimentaire de Normandie en 2009.

Challenger du secteur cidricole, Val de Vire a donc tenté de se diversifier entre boissons traditionnelles et boissons innovantes (à plus forte valeur ajoutée) pour bouger les positions concurrentielles. Mais des forces contraires que nous cherchons à identifier n'ont pas permis à l'entreprise de rencontrer le succès et l'ont parfois contraint à abandonner des projets.

4.2.2. Les projets avortés

Au cours du laps de temps étudié (2002-2009), la cellule innovation propose, entre autres, trois projets élaborés à partir de pommes à cidre ou directement à partir de cidre : un *smoothie* (yogourt fouetté à base d'ingrédients frais et naturels tels que des fruits et légumes mixés), un cidre en pression à destination des bars et un apéritif qui mélange cidre et sirops :

- 1) Le premier projet était de fabriquer des smoothies à base de pommes à cidre. Malgré la volonté du groupe Carrefour qui souhaitait le développer sous sa marque Carrefour Kids, le premier projet a été arrêté en phase préindustrielle par la direction générale.
- 2) L'idée de proposer du cidre en pression est le résultat d'une enquête qualitative menée par Val de Vire auprès de différents débits de boissons d'où il ressortait que les bars ne pouvaient jusque là proposer aux consommateurs que des bouteilles de 25cl de cidre au goût peu concluant. Le projet, avorté également, demandait un rapprochement avec des brasseurs afin de savoir comment obtenir une mousse de qualité comme c'est le cas pour la bière en pression mais aussi des moyens financiers et temporels.
- 3) Enfin, le mélange cidre et sirop pour donner des apéritifs n'a été testé qu'une fois seulement, en collaboration avec les sirops Monin. Malgré la réussite du produit lors d'un test réunissant salariés et producteurs de Val de Vire et la volonté du service commercial et marketing, le projet n'a pas été prolongé.

Notre recherche va dès à présent identifier les forces de renouvellement présentes au sein de l'entreprise de Val de Vire en confrontant ce cas unique avec la littérature mobilisée sur le RS.

5. DISCUSSION

Dans un premier temps, nous identifions les actions de renouvellement lancées chez Val de Vire avant de prolonger la discussion en soulignant les forces de pesanteur interne et externe gravitant au sein et autour de Val de Vire qui vont mener l'entreprise vers une impasse stratégique.

5.1. LES FORCES DE RENOUVELLEMENT CHEZ VAL DE VIRE

Au cours de la période étudiée, Val de Vire a, nous l'avons vu, étoffé de façon continue son portefeuille de projets et de produits. Ainsi, la description de produits commercialisés et de projets lancés au cours des huit dernières années montre que l'entreprise a oscillé, dans le laps de temps étudié, entre des produits traditionnels – AOC, label rouge, IGP – et des produits plus modernes comme les smoothies, les cocktails ou encore les prémix qui témoignent de l'effort constant pour se renouveler. L'entreprise n'a ainsi pas ménagé ses efforts et, sous l'impulsion du service commercial et marketing, une vraie réflexion a été ouverte et proposée à l'ensemble de l'organisation. Cette partie de l'entreprise a donc apporté un souffle nouveau, mélange d'exploitation (les boissons traditionnelles) et d'exploration (les produits innovants) et tenté de remettre en cause les croyances partagées par le reste de l'entreprise. Cette impulsion a d'ailleurs été prise en compte par la direction si l'on en croit sa volonté affichée de privilégier l'innovation pour essayer de bouger les positions concurrentielles et relancer ses ventes :

« On était un peu l'outsider dans la filière [...] et l'innovation était quelque chose d'important pour la direction »

Chef de produit, 24/11/09

L'effort a également été collectif. Les trois projets avortés démontraient d'une réelle volonté de faire participer d'autres entreprises. Que ce soit Carrefour, Monin ou les bars interrogés, Val de Vire avait ainsi pris en compte des considérations provenant de l'extérieur et entamé un vrai travail collectif. Même si nous ne pouvons pas parler de véritable centre stratégique au sens de Lorenzoni et Baden-Fuller (1995), Val de Vire a noué des relations avec des partenaires et a développé des rapports plus riches basées sur une logique de partage des compétences. La conception du cocktail imaginé en collaboration avec les sirops Monin a suivi cette logique, Val de Vire n'ayant personne en son sein capable de marier différentes saveurs et de créer des cocktails et Monin ne sachant pas produire de cidre :

« [A propos du cocktail] Et puis nous, on n'avait pas ... eux avaient les hommes, vraiment l'expertise pour mettre au point ce genre de cocktail »

Directeur commercial et marketing, 23/10/09

De même, Carrefour aurait pu profiter de la chaîne de production de Val de Vire pour lancer les smoothies sous la marque Carrefour Kids et Val de Vire tirer profit de la force commerciale de Carrefour. Le directeur commercial et marketing était d'ailleurs parvenu à nouer des liens forts avec des représentants de l'enseigne de distribution :

« dans la relation humaine, moi avec l'acheteur, c'était assez bien, il y avait une confiance mutuelle [...] Chez Carrefour, il croyait fort dans ce projet »
Directeur commercial et marketing, 23/10/09

Suivant la littérature sur le RS, les initiatives lancées au sein de Val de Vire laisseraient à penser que l'entreprise aurait dû se renouveler. Pourtant, alors que des forces pour le renouvellement s'élevaient au sein de l'entreprise, allant dans le sens de la littérature, des vents contraires ont soufflé et mené l'entreprise vers son rachat par Agrial, leader du secteur cidricole. Il nous semble alors nécessaire d'affiner l'analyse et de compléter la littérature mobilisée. Pour cela, nous proposons d'utiliser les concepts de paradigme stratégique (Johnson, 1988) et de « macrorègles » (Aurégan et Tellier, 2009).

5.2. LES FORCES DE PESANTEUR CHEZ VAL DE VIRE

Au niveau théorique, le RS fait le lien entre deux visions : les approches dites industrielles qui voient le secteur comme facteur clé de la performance des entreprises et les approches que nous qualifierons d'internes – par exemple la RBV ou les capacités dynamiques – qui privilégient une justification endogène de la performance. Nous pensons, comme Shamsie, Martin et Miller (2009) que le succès d'une stratégie de renouvellement repose non seulement sur les ressources spécifiques de l'entreprise mais aussi sur des caractéristiques propres à son environnement. De la même façon, l'échec d'une stratégie de renouvellement peut avoir des raisons internes et externes. Ainsi, à la lumière du cas unique étudié, nous proposons ici de compléter la littérature sur le RS en mobilisant les concepts de paradigme stratégique et de règles sectorielles.

5.2.1. L'influence interne : Le paradigme stratégique

Issu des courants sociocognitifs qui s'attardent sur les barrières au changement, le paradigme stratégique est défini comme « l'ensemble des croyances et des hypothèses considérées comme acquises dans l'organisation et perceptibles dans les histoires et explications des dirigeants, qui joue un rôle central dans l'interprétation des stimuli environnementaux et dans la configuration des réponses stratégiques pertinentes pour l'organisation » (Johnson, 1988, p. 84). Autrement dit, il représente un système de croyances autorisant la décision et l'action basé sur les décisions et actions passées.

En étudiant la trajectoire de Coopers, entreprise britannique spécialisée au départ dans les vêtements d'extérieur masculins à prix bas, Johnson (1988) montre comment le paradigme stratégique crée à un moment un découplage entre la trajectoire stratégique de l'organisation et les changements de l'environnement. Le phénomène de dérive stratégique est dû à une interprétation erronée ou sous influence des signaux extérieurs. Pour Coopers, les signaux sont de natures diverses : développement de la concurrence, déclin des ventes ou encore évolution des goûts des consommateurs. Dans le premier cas – le développement de la concurrence – les signaux sont totalement ignorés car ils ne font alors pas partie de l'ensemble des croyances et hypothèses inclus dans le paradigme. Dans le deuxième – le déclin des ventes – l'entreprise prend conscience de l'évolution et répond par le renforcement du contrôle de ses coûts et par une vive politique commerciale, recettes déjà expérimentées par le passé. Enfin, concernant la variation des goûts des consommateurs, si les jeunes managers interprètent parfaitement les indices environnementaux, le paradigme ne sera ajusté que faiblement face à la défense de ce qui a fait le succès de l'entreprise par les anciens managers (Allard-Poesi, 2007). Le paradigme est ainsi « une manière de voir et de ne pas voir » (Germain et *al.*, 2009, p.39). De plus, sa dimension politique est importante : si tout le monde dans l'organisation ne partage pas forcément les mêmes visions, c'est « le groupe dominant, porteur du paradigme, [qui] va retenir, interpréter et digérer les événements en congruence avec les hypothèses du paradigme » (*Ibid.*). Dans leur étude du cas Guy Degrenne (encadré n°1), Germain, Cadieux et Ugo (2009) relèvent que de nombreux travaux s'intéressent à la dérive stratégique, moins à la situation d'impasse stratégique qu'ils définissent comme le « décalage entre le nouveau paradigme organisationnel – force de changement – et le système de compétences qui était imbriqué dans le paradigme historique – force de rappel » (p.52).

Encadré n°1 – Le cas Guy Degrenne

Dans leur article sur Guy Degrenne, Germain Cadieux et Ugo (2009) parlent de l'impasse stratégique en mobilisant la littérature sur les compétences fondamentales et le paradigme. Les auteurs identifient trois périodes distinctes dans la trajectoire de l'entreprise qui le temps d'une transmission (période 2) passe d'un métier innovateur et en rupture avec son secteur (période 1) à une situation de découplage totale avec son environnement (période 3). Les auteurs montrent alors que l'unique focalisation des dirigeants sur l'alignement du paradigme avec les évolutions de l'environnement n'a pas été suivie par le nécessaire renouvellement de ses compétences fondamentales, ce qui mène à la situation d'impasse stratégique.

Le paradigme de Val de Vire pourrait être résumé ainsi : produire des boissons à faibles coûts, commercialisés sous nos marques ou sous marques de distributeurs, à petits prix et respectueux de la tradition. Ainsi, au sein de l'entreprise Val de Vire coexistaient deux coalitions porteuses de deux visions : les pro-innovations et les pro-traditions. Les innovations envisagées émanaient du service commercial et marketing dont le responsable n'était pas issu

du secteur cidricole. Celui-ci a souhaité porter un regard nouveau sur la problématique cidricole avec la création d'une cellule innovation, mais il a dû faire face à des réticences qu'il n'a pas réussi à lever, venant de personnes qui travaillaient depuis longtemps, voire depuis toujours, dans le secteur cidricole :

« quand j'ai dis ça au départ chez Val de Vire, je me suis fait mal voir quand même. Parce que je ne suis pas de la filière, tu arrives, tu t'adresses à des gens qui bossent là depuis des années » ; « Les réactions sont négatives et tu peux te mettre à dos une bonne partie des équipes qui travaillent »

Directeur Commercial et Marketing, 23/10/09

Le paradigme est un système générateur d'actions et de décisions (Allard-Poesi, 2007). Les membres de l'organisation ont alors un guide, une sorte de fil d'Ariane à suivre sans jamais remettre en cause la trajectoire poursuivie. Le directeur commercial et marketing interrogé de Val de Vire nous a fait part de son étonnement quant à l'indifférence que suscitaient les produits cidricoles, y compris parmi les employés de l'entreprise, et de son regret de ne pas trouver de véritables experts comme dans le monde vinicole afin d'avoir une approche plus précise et nouvelle des produits proposés :

« j'avais été surpris ... Peut-être d'une part par le manque de passion [...] j'aurais aimé qu'on puisse aborder le cidre comme avec des œnologues ou des sommelières et justement qu'on cherche à caractériser dans nos cidres tous les côtés organoleptiques qu'on aurait pu mettre en avant et puis en faire ... le traduire en discours marketing. Et j'avais essayé avec notre maître de chais et avec le responsable qualité ... ils avaient compris ce que je demandais mais ils n'arrivaient pas à mettre en mots [...] Alors que quand tu prends vraiment des sommelières, des œnologues ou des gens qui produisent des vins et qui sont passionnés par la production de leur vin, ils vont savoir te dire quelles sont les qualités de leur vin point de vue couleur, goût, etc. »

Directeur Commercial et Marketing, 23/10/09

Les adeptes du paradigme se contentaient alors de faire ce qu'ils savaient faire sans envisager une nouvelle voie, phénomène également rapporté par un chef de produit de Val de Vire au sujet des commerciaux de l'entreprise qui paraissaient réticents quand il s'agissait de vendre des produits moins traditionnels :

« Au sein des commerciaux, je ne dirai pas la même chose. C'est vrai que c'est plus facile pour eux de vendre quelque chose qu'ils connaissent bien que quelque chose qu'ils ne connaissent pas. C'est un nouveau territoire d'expression et à explorer donc pour eux, pas évident »

Chef de produit, 24/11/09

La seule annonce de la remise en cause du paradigme, même émanant de la direction, n'est pas suffisante. Il faut également mettre en place des actions révélatrices de la volonté de changement. Malgré un désir d'innovation, un fossé a subsisté entre l'intention stratégique annoncée et les actions effectivement réalisées. Preuve en est l'arrêt des différents projets dont celui qui portait sur les smoothies, pourtant déjà en phase préindustrielle, « *à un moment où il fallait investir quelques dizaines de milliers d'euros* » (Directeur Commercial et Marketing, 23/10/09) et qui avait reçu le soutien du groupe Carrefour. Nous pouvons supposer que les seules volontés du nouveau directeur commercial et marketing et d'une partie de son équipe n'étaient pas suffisantes face aux défenseurs du paradigme historique mieux implantés au sein de Val de Vire. Celui-ci reconnaît d'ailleurs qu'il n'a pas su peser suffisamment sur la décision finale, trouver les arguments justes pour faire pencher la balance en sa faveur et remettre en cause le paradigme en place :

« Alors peut-être qu'à un moment, moi je n'ai pas pu apporter à ma direction générale peut-être des garanties suffisantes [...] peut-être qu'à un moment la direction n'y a pas cru »

Directeur Commercial et Marketing, 23/10/09

Un chef de produit interrogé souligne aussi le paradoxe présent dans l'entreprise entre volonté d'innovation et actions réellement mises en place :

« Je dirai que c'est ambigu. Parce qu'en même temps, on nous demandait de faire beaucoup d'innovation mais en même temps, tous les éléments n'étaient pas réunis, c'est clair et notamment l'élément communication, qui nécessitait des budgets, était inexistant. On a lancé des produits sans budget. Moi sur la canette [MsM] à tout casser j'ai du avoir 3000 € de budget. C'est dérisoire. Alors oui il y avait des budgets de communication mais rien qui ne puisse vraiment soutenir l'innovation »

Chef de produit, 24/11/09

Une partie de l'organisation est donc sous l'influence du paradigme stratégique qui l'empêche de voir ou de bien interpréter les signaux environnementaux. Mais l'entreprise étant inscrite dans son environnement, l'influence peut également provenir du secteur de l'entreprise.

5.2.2. L'influence externe : Les « macrorègles » sectorielles

Les organisations évoluant dans un même secteur ont tendance à développer des pratiques de gestion communes. A ce sujet, Phillips (1994) met en avant le rôle du secteur dans la prise de décision stratégique. Autrement dit, les entreprises d'un même secteur partagent des schémas cognitifs, des recettes (Spender, 1989) qui leur permettent de faire face à l'incertitude et de

prendre leurs décisions. Plusieurs dénominations sont utilisées dans la littérature pour exprimer cette idée que l'on retrouve dans l'article de Lehmann-Ortega et Roy (2009). Dans leur étude sur la modification des règles sectorielles, portant sur l'industrie du jeu vidéo et le cas de la console Wii (encadré n°2), Aurégan et Tellier (2009, p.128) définissent les règles comme « des spécifications de comportement qui permettent de gérer la complexité et l'incertitude inhérente à certaines activités ». Les auteurs proposent alors le vocable de « macrorègles » pour désigner « l'ensemble d'habitudes, de coutumes, de codes de bonne conduite, de normes professionnelles » (*Ibid.*, p.129) commun aux organisations d'un même secteur. Autrement dit, les managers d'organisations différentes mais présentes dans le même secteur peuvent être influencés dans leurs décisions et leurs actions et suivre des trajectoires communes aux autres organisations du secteur.

Encadré n°2 – L'industrie du jeu vidéo

Dans leur article sur l'industrie du jeu vidéo, Aurégan et Tellier (2009) dénombrent douze « macrorègles » en vigueur au sein de ce secteur. Les auteurs les regroupent en quatre catégories : règles temporelles, règles sur le modèle d'affaires des fabricants, règles de priorité, règles de compatibilité technologique. Il montre alors comment Nintendo va échapper à ses difficultés face à Sony et Microsoft en lançant un projet subversif – la console de jeu Wii – qui remet en cause sept des douze règles identifiées.

Le découplage entre les évolutions de l'environnement et l'organisation étudiée est dû en partie à la volonté de respecter la tradition, chère aux yeux des actionnaires du secteur cidricole. Lors de la présentation du contexte de cette recherche, nous avons d'ailleurs relevé trois caractéristiques essentielles du secteur cidricole : la vente de produits à faible valeur ajoutée, la labellisation et un packaging traditionnel. A ce titre, l'ancien directeur de Val de Vire parle de ses produits comme des « *témoins modernisés de traditions de terroir qui marquent l'attachement aux cultures locales* » (Ouest-France, 06/03/09). Le système coopératif, principal mode de fonctionnement du secteur cidricole, repose sur un actionnariat agricole dont l'attachement au terroir et aux cultures locales pourrait expliquer cette volonté de l'organisation de suivre et de prolonger les valeurs de ses actionnaires. Le directeur commercial et marketing de Val de Vire nous avouait d'ailleurs que « *ces filières là elles sont tenues par des agriculteurs [...] Donc tout l'aspect purement commercial et marketing passe en second, voire en troisième plan* » (23/10/09). D'autres acteurs interrogés mettent en avant la frilosité de ces mêmes actionnaires concernant des actions marketing moins traditionnels :

« *et puis alors en même temps c'est toujours un peu délicat [...] il y a toujours eu une difficulté de compréhension entre le monde de la communication et le monde paysan. Enfin le monde paysan, il aime bien le concret, il voit ce que c'est monter une maison,*

des agglos, un bâtiment, il voit ce que c'est. La communication, c'est quand même quelque chose de beaucoup plus abstrait »

Président de la filière cidre d'Agrial (20/03/09)

« Nous avons donc des actionnaires qui n'avaient pas une bonne lecture de ce que sont les actifs immatériels ni même une bonne pratique [...] C'est donc une notion récente chez nos actionnaires »

Directeur Général d'Agrial, article du site easybourse.com (28/07/08)

Kim et Pennings (2009) montrent, en étudiant l'industrie des raquettes de tennis, que le RS est possible par le lancement de nouveaux produits couplés à des actions marketing et de communication spécifiques – les publicités dans des magazines spécialisés et le recours à des joueurs professionnels – qui vont légitimer le nouveau produit aux yeux des clients et des concurrents et par la suite faciliter sa diffusion. L'innovation étant un processus parfois difficile à faire accepter, il est donc nécessaire de valoriser ses produits de manière à les rendre attractifs pour le consommateur, ce qui profite ensuite à l'ensemble du secteur.

La volonté sectorielle qui privilégie le point de vue des producteurs au détriment de celui des consommateurs a ainsi eu des conséquences sur les produits de Val de Vire qui semblent souffrir d'un manque de valorisation. Cela pourrait expliquer en partie leur faible consommation. En privilégiant les produits traditionnels au détriment de leurs produits innovants, Val de Vire n'a pas pu valoriser ses produits à leur juste valeur, car même si son ancien directeur reconnaît qu'il fallait « *dépoussiérer l'image du cidre* » (sur le site du journal l'Agriculteur Normand - l'Eure Agricole, 12/06/08), le lifting ne concernait en général que le packaging du produit qui ne s'éloignait pas vraiment de celui des anciennes bouteilles, ce qui n'a pas permis de changer leur perception. Le défaut d'image des produits traditionnels de Val de Vire pourrait d'ailleurs expliquer pourquoi les innovations proposées par la société, pourtant plébiscitées lors de concours sur les innovations agroalimentaires, n'ont pas touché les consommateurs. Il semblerait que la simple évocation du cidre, le rapprochement fait entre le produit traditionnel et le produit innovant crée une barrière chez les consommateurs que n'a pas su dépasser Val de Vire. En général, les produits cidricoles gardent donc une image dépassée qui influencent négativement la perception des produits innovants :

« Et le cidre aujourd'hui est encore trop ringardisé [...] C'est pas tendance de boire du cidre. On est un peu ringard »

Président des Cidreries de la Brique (21/11/08)

« [Au sujet d'un produit innovant] Les consommateurs avaient l'air assez preneur si tant est qu'on en mette pas trop en avant le mot cidre »

Chef de Produit, 24/11/09

Une autre « macrorègle » semblant en vigueur dans le secteur cidricole concerne le fonctionnement du jeu concurrentiel. En effet, la recherche de volumes a poussé les entreprises cidricoles à privilégier une logique de premiers prix, pensant que la variable prix influencerait positivement les comportements d'achats. Plusieurs personnes interrogées mettent en avant cette guerre des prix et la regrettent :

« Je pense que ça vient en partie du fait que les grands opérateurs économiques se sont battus pendant des années et des années pour vendre un cidre moins cher que le concurrent [...] Ils ont développé surtout un cidre que je dirai neutre pour essayer de piquer un maximum de clients aux autres [...] une logique de premiers prix »

Directeur technique de l'Institut Français des Productions Cidricoles (07/11/08)

La situation d'impasse stratégique – absence de solutions pour relancer la demande de ses produits et résultats déficitaires – va alors amener au rachat de Val de Vire par la coopérative Agrial.

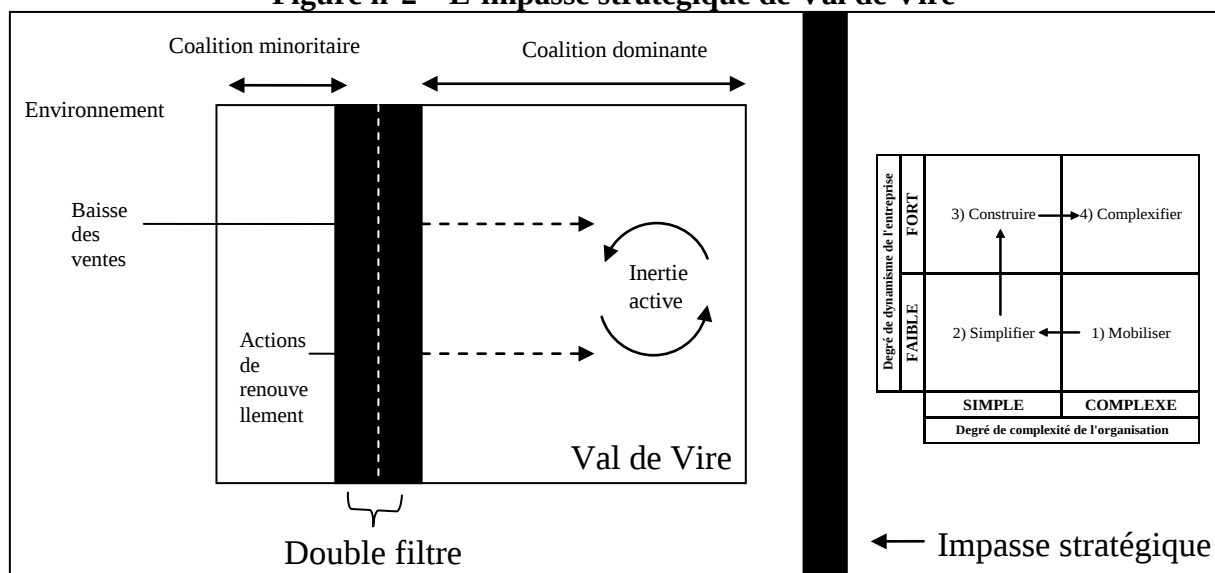
5.3. IMPASSE STRATEGIQUE ET ENSEIGNEMENTS

Malgré des événements environnementaux notables comme la baisse généralisée de la demande des produits cidricoles ou des interventions en interne souhaitées en particulier par un manager venant de l'extérieur du secteur étudié, l'ancrage fort du paradigme stratégique et des « macrorègles » sectorielles privilégiant des produits à bas prix et traditionnels ont mené l'entreprise vers une impasse stratégique. L'organisation n'a ainsi pas atteint la première étape du modèle de renouvellement proposé par Baden-Fuller et Stopford (1994) qui demande de briser les cadres cognitifs dominants influencés par le paradigme stratégique et les « macrorègles » sectorielles. Autrement dit, les événements, qu'ils soient externes ou internes à l'entreprise, étaient interprétés au travers d'un double filtre – les règles sectorielles et le paradigme – renforçant les croyances passées et menant à l'impasse stratégique (figure n°2). L'impasse était d'autant plus difficile à éviter qu'il aurait fallu dépasser les croyances fortement ancrées au sein de l'organisation et renforcées par les « macrorègles » sectorielles. Les forces de pesanteur semblaient trop fortes comparées aux forces de renouvellement.

A la différence de Guy Degrenne (encadré n°1) qui s'est trouvé dans une situation d'impasse stratégique en tentant de s'aligner avec les changements de l'environnement, Val de Vire a connu le même sort par une confusion permanente entre son propre paradigme et les règles en vigueur dans son secteur. L'organisation n'a alors pas su ou pu remettre en cause ces règles comme l'a fait Nintendo avec la Wii (encadré n°2). Pour autant, il serait erroné de penser que

Val de Vire se trouvait piégé dans une vision unique et qu'aucune solution n'était possible. En effet, les acteurs avaient conscience de la situation : ils ne pouvaient ignorer par exemple la baisse de la demande de leurs produits ou les résultats comptables décevants. Seulement, le double filtre ne leur a pas permis de prendre les décisions qui s'imposaient et il leur était peut-être difficile également d'accepter qu'ils pourraient réussir en faisant ce qu'ils ne savaient pas faire alors qu'ils ne réussissaient déjà pas grâce à ce qu'ils savaient faire. De plus, des projets innovants ont été lancés ce qui prouve que des divergences ont existé chez Val de Vire et que les signaux n'ont pas toujours été interprétés à la lumière des deux filtres ou tout au moins que leur influence a été moindre sur certains acteurs. Mais cette coalition minoritaire – principalement le service commercial et marketing – n'a pas su faire accepter son point de vue, elle n'a pas trouvé les arguments permettant d'aller jusqu'au bout de ses idées. Peut-être auraient-ils fallu obtenir l'appui d'acteurs clés afin de légitimer sa démarche que ce soit au sein ou en-dehors de l'organisation.

Figure n°2 – L'impasse stratégique de Val de Vire



Les signaux reçus de l'environnement (la baisse des ventes par exemple) ou de la coalition minoritaire (département commercial et marketing chez Val de Vire) au sein de l'organisation passent à travers un double filtre (les forces de pesanteur interne et externe) qui diminue leur impact sur la coalition dominante. A terme, cela devrait mener à une situation d'impasse stratégique quand l'influence du filtre n'est plus contestable et empêcher d'entamer le modèle de renouvellement prôné par Baden-Fuller et Stopford (1994).

6. CONCLUSION

L'objectif de cette recherche était de comprendre pourquoi au sein d'une organisation les forces de renouvellement ne parvenaient pas à suppléer les forces de pesanteur, ce qui nous a permis de proposer un complément à la littérature sur le RS. L'étude de la société Val de Vire

a donc permis de définir les conditions allant à l'encontre du RS et a montré notamment l'importance de lever les barrières au sein du secteur et de l'organisation afin de ne pas aller vers une impasse stratégique : comme le souligne Stopford et Baden-Fuller (2003), le renouvellement de l'entreprise est liée au renouvellement sectoriel (p. 176). Ceci est d'autant plus vraie que si nous avons insisté ici sur les difficultés de Val de Vire, c'est l'ensemble du secteur cidricole qui est délaissé par les consommateurs.

Basés sur une étude de cas unique, les résultats ne sont à prendre que dans le cadre particulier de cette recherche et ne sont pas exempts de limites. Les travaux devraient donc être élargis par la suite, notamment en étudiant d'autres entreprises du même secteur afin de comparer les stratégies mises en place et la possible redondance des barrières rencontrées. Des entreprises de secteurs totalement différents devraient aussi être sondées.

Plus généralement, il serait intéressant de poursuivre les travaux selon plusieurs directions. Premièrement analyser le RS, non pas d'une seule entreprise, mais de plusieurs entreprises du secteur étudié. Nous pourrions alors comparer les différentes stratégies mises en place selon les entreprises, tout en prenant en compte des éléments propres au secteur, et vérifier nos résultats actuels. Le secteur cidricole étant également composé de petites structures individuelles, nous pourrions travailler sur les différences de stratégies mises en place par les entreprises en fonction de leur taille. De plus, ils existent sûrement des secteurs traditionnels qui ont su se renouveler sans que cela ne passe forcément pas la création de nouveaux produits ou qui au contraire ont totalement changé leur façon de faire : leur étude permettrait d'identifier des stratégies potentielles pour les entreprises cidricoles.

Au niveau théorique, il nous semble que les futurs travaux sur le RS devront effectuer un véritable travail de traduction du concept. Si nous avons fait le choix ici d'utiliser uniquement le terme de renouvellement, nous aurions très bien pu parler de rajeunissement, de régénération, de revitalisation, etc. Ce manque de précision explique peut être pourquoi nous trouvons actuellement plus de recherche anglo-saxonnes sur le sujet.

7. BIBLIOGRAPHIE

Agarwal R. et Helfat C.E. (2009), “Strategic renewal of organizations”, *Organization Science*, vol. 20, n°2, p. 281-293.

Argyris C. et Schön D. (1978), *Organizational learning: A theory of action perspective* Addison-Wesley Publishers. Reading UK.

Allard-Poesi F. (2007), « Gerry Johnson. Du paradigme stratégique à sa remise en cause », in Loilier T. et Tellier A., *Les Grands auteurs en stratégie*, EMS.

Aurégan P. et Tellier A. (2009), « La modification des règles du jeu sectoriel. Le cas de l’industrie du jeu vidéo », *Revue Française de Gestion*, vol. 7, n°197, p. 127-145.

Baden-Fuller C. (1995), “On strategic innovation, corporate entrepreneurship and matching outside-in to inside-out approaches to strategy research”, *British Journal of Management*, vol. 6, Special issue, p. 3–16.

Baden-Fuller C. et Stopford J.M. (1994), *Rejuvenating the mature business: The competitive challenge*, 2^{ème} édition, Routledge.

Baden-Fuller C. et Volberda H.W. (1997), “Strategic renewal: How large complex organizations prepare for the future”, *International Studies of Management & Organization* vol. 27, n°2, p. 95-120.

Barney J.B. (1991), “Firm resources and sustainable competitive advantage”, *Journal of management*, vol. 17, n°1, p. 99–120.

Barr P.S., Stimpert J.L. et Huff A.S. (1992), “Cognitive change, strategic action, and organizational renewal”, *Strategic Management Journal*, vol. 13, special issue, p. 15–36.

Bartlett C.A. et Ghoshal S. (1994), “Changing the role of top management: Beyond strategy to purpose”, *Harvard Business Review*, Vol. 72, n°6, p. 79-88.

Bartlett C.A. et Ghoshal S. (1995a), “Changing the role of top management: Beyond structure to processes”, *Harvard Business Review*, Vol. 73, n°1, p. 132-142.

Bartlett C.A. et Ghoshal S. (1995b), “Changing the role of top management: Beyond systems to people”, *Harvard Business Review*, Vol. 73, n°3, p. 86-96.

Benson, D. et Ziedonis R.H. (2009), “Corporate venture capital as a window on new technologies: implications for the performance of corporate investors when acquiring startups”, *Organization Science*, vol. 20, n°2, p. 329-351.

Birkinshaw J.M., Ghoshal S., Markides C.C, Stopford J. et Yip G. (2003), *The Future of the Multinational Company*. Wiley.

Danneels E. (2002), “The dynamics of product innovation and firm competences”, *Strategic Management Journal*, vol. 23, n°12, p. 1095–1121.

Dougherty D. (1992), “A practice-centered model of organizational renewal through product innovation”, *Strategic Management Journal*, vol. 13, special issue, p. 77–92.

Doz Y. (1994), « Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés », *Revue française de gestion*, n° 97, p. 92–104.

Flier B., Van Den Bosch F.A. et Volberda H.W. (2003), “Co-evolution in strategic renewal behaviour of British, Dutch and French financial incumbents: Interaction of environmental selection, institutional effects and managerial intentionality”, *Journal of Management Studies*, vol. 40, n° 8, p. 2163–2187.

Floyd S.W. et Lane P.J. (2000), “Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal”, *The Academy of Management Review*, vol. 25, n°1, p. 154–177.

Germain O. (2007), « Charles Baden Fuller A contre-courant stratégique : Expérimentation, régénération, coévolution », Cahiers de recherche du Métis, n°54, Ecole de Management de Normandie.

Germain O., Cadieux L. et Ugo D. (2009), « Entre compétences fondamentales et paradigme organisationnel : l’impasse stratégique. Le cas Guy Degrenne », *Revue management et avenir*, vol. 5, n°25, p. 36-54.

Ghoshal S. et Bruch. H. (2003), “The invisible underpinnings of corporate rejuvenation: purposeful action taking by individuals”, in Birkinshaw, J.M., Ghoshal S., Markides C.C., Stopford J. et Yip G., *The Future of the Multinational Company*, Wiley.

Guth W.D. et Ginsberg A. (1990), “Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship”, vol. 11, special issue, p. 5-15.

Huff, J.O., Huff A.S. et Thomas H. (1992), “Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia”, *Strategic Management Journal*, vol. 13, special issue, p. 55-75.

Huy Q.N. (2009), “Interaction between cognition and emotion on processes of strategic renewal”, *Academy of Management Proceedings*, p. 1-6.

Johnson G. (1988), “Rethinking incrementalism”, *Strategic Management Journal*, vol. 9, n°1, p. 75-91.

Jones O. et Macpherson A. (2006), “Inter-organizational learning and strategic renewal in SMEs. Extending the 4I framework”, *Long range planning*, vol. 39, n°2, p. 155–175.

Kim H.E., 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.

Knott A.M. et Posen H.E. (2009), “Firm R&D behavior and evolving technology in established industries”, *Organization Science*, vol. 20, n°2, p. 352-367.

Kœnig G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°9, p. 4–17.

Lehmann-Ortega L. et Roy P. (2009), « Les stratégies de rupture. Synthèse et perspectives », *Revue Française de Gestion*, vol. 7, n°197, p. 113-126.

Levinthal D.A. et March J.G. (1993), "The myopia of learning", *Strategic Management Journal*, vol. 14, special issue, p. 95-112.

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, p. 291-307.

Pettigrew A.M. (1992), "The character and significance of strategy process research", *Strategic Management Journal*, vol. 13, special issue, p. 5-16.

Phillips M.E. (1994), "Industry mindsets: Exploring the cultures of two macro-organizational settings", *Organization Science*, vol. 5, n°3, p. 384-402.

Sahaym A. et Steensma K. (2007), "The role of industry context and managerial discretion in strategic renewal through R&D programs and CVC deals", *Academy of Management Proceedings*, p. 1-6.

Shamsie J., Martin X. et Miller D. (2009), "In with the old, in with the new: Capabilities, strategies, and performance among the Hollywood studios", *Strategic Management Journal*, vol. 30, p. 1440-1452.

Sharma P. et Chrisman J.J. (1999), "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship", *Entrepreneurship: Theory and practice*, vol. 23, n°3, p. 11-27.

Siggelkow N. (2007), "Persuasion with case studies", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n°1, p. 20-24.

Simons R. (1994), "How new top managers use control systems as levers of strategic renewal", *Strategic Management Journal*, vol. 15, n°3, p. 169-189.

Spender J.C. (1989), *Industry Recipes: an Inquiry Into the Nature and Sources of Managerial Judgement*, Basil Blackwell, Cambridge.

Stablein R. (2006), "Data in organization studies", in Clegg S.R., Hardy C., Lawrence T.B. et Nord W.R., *The Sage Handbook of Organization Studies*, deuxième édition, Sage Publications.

Stopford J.M. et Baden-Fuller C. (2003), "The critical role of sense-making in *Rejuvenating the mature business*", in Birkinshaw, J.M., Ghoshal S., Markides C.C., Stopford J. et Yip G., *The Future of the Multinational Company*, Wiley.

Teece D.J., Pisano G. et Shuen A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n°7, p. 509-533.

Thompson M., Ramirez R., Lednor P., Roodhart L. et Allen E. (2006), “How do organizations link innovation and strategic renewal? A social-practice perspective”, Draft paper, Copenhagen Business School.

Volberda H.W. (2005), « Piloter le renouveau stratégique : Mobilisation du changement au sein des grandes entreprises diversifiées », *Gestion 2000*, n°5, p. 29-57.

Volberda H.W., Baden-Fuller C. et Van den Bosch F.A. (2001), “Mastering strategic renewal mobilising renewal journeys in multi-unit firms”, *Long Range Planning*, vol. 34, n°2, p. 159–178.

Wernerfelt B. (1984), “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, vol. 5, n°2, p. 171–180.

Yin R.K. (2009), *Case study research: Design and methods*, 4ème édition, Sage Publications, Inc.

Xerfi (2008), *Marché du cidre. Analyse du marché – Prévisions 2009 – Forces en présence*.