

La régénération stratégique d'un territoire : les enseignements d'une étude de cas issue de la filière cidricole

Guillaume Detchenique

ESSCA Ecole de Management, PRES UNAM

guillaume.detchenique@essca.fr

Thomas Loilier

IAE de Caen, Université de Caen Basse-Normandie

Résumé :

Adoptant une stratégie abductive, cette recherche s'intéresse à la régénération stratégique (*strategic renewal*). A ce sujet, la littérature a notamment montré comment des organisations, évoluant dans des secteurs présumés matures, pouvaient éviter le déclin de manière individuelle et collective. Situé à un niveau d'analyse différent, notre travail cherche à analyser le processus selon lequel un territoire s'est régénéré. Pour cela, nous avons étudié la filière cidricole à partir du début des années 2000, filière traditionnelle et localisée, menacée par le départ de son leader et par des difficultés récurrentes en termes de volumes de vente.

Parallèlement à la construction d'une grille d'analyse fondée sur les recherches portant sur la régénération stratégique, le territoire et la proximité, une étude qualitative consacrée à la filière cidricole a été réalisée. Trente entretiens ont été menés auprès de dirigeants d'entreprises cidricoles et d'observateurs privilégiés de la filière. Ces données primaires ont été complétées par un corpus de données secondaires. L'ensemble a alors fait l'objet d'un codage pratiqué sur le logiciel Nvivo.

L'analyse qualitative des données fait ressortir trois types de régénération (régénération fondée sur le territoire subi ; régénération fondée sur le territoire construit ; régénération fondée sur le territoire intégré) selon le rôle joué par la proximité géographique et les proximités dites non-géographiques au cours du processus. Ces trois types de régénération se succèdent durant le déroulement du processus étudié.

Mots-clés : territoire et pôle de compétitivité ; manœuvres stratégiques ; étude de cas ; approche processuelle.

La régénération stratégique d'un territoire : les enseignements d'une étude de cas issue de la filière cidricole

Introduction

En 2000, la situation de la filière cidricole apparaissait critique, voire désespérée. En effet, le groupe Pernod-Ricard, son leader et principal soutien depuis près de trente ans, annonce le recentrage de ses activités sur les spiritueux et les vins et, par conséquent, son futur désengagement de la production cidricole. Outre la décision de se recentrer, Pernod-Ricard est aussi motivée par les résultats décevants de cette boisson traditionnelle. Ses ressources et son savoir-faire n'auront effectivement pas suffi pour faire face à la concurrence du vin et de la bière et contrecarrer le lent déclin des ventes de cidre estimées, chaque année, aux alentours de deux litres par habitant en France (Xerfi, 2009). Pourtant, ce qui aurait pu s'avérer être le commencement d'un scénario catastrophe va se transformer en une formidable opportunité pour la filière cidricole. L'annonce du départ de Pernod-Ricard est utilisée pour remobiliser les acteurs du territoire cidricole. Le temps des projets, exclusivement individuels, et de la concurrence pure et dure est alors révolu. Depuis cet événement, plusieurs organisations de la filière ont décidé de collaborer et de penser collectivement à l'avenir de la production cidricole. De nombreux projets collectifs sont mis en œuvre dans lesquels, notamment, des boissons innovantes sont imaginées et commercialisées afin de redonner de la vitalité au sein du territoire. Ainsi, si actuellement les chiffres de vente du cidre traditionnel peinent toujours à décoller, la régénération du territoire cidricole a permis de mettre en marche une nouvelle dynamique et de faire collaborer des acteurs auparavant isolés.

A ce sujet, la littérature sur la régénération stratégique (en particulier les travaux de Baden-Fuller) a montré comment des organisations évoluant dans des industries considérées comme matures pouvaient, contre toute attente, entraver et dépasser le déclin. La situation de la filière cidricole n'est donc pas un phénomène isolé. Elle révèle les difficultés possibles des secteurs traditionnels pour s'adapter aux évolutions constantes de l'environnement et de la législation, aux souhaits changeants des consommateurs ou, encore, aux nouvelles stratégies imaginées par les concurrents. L'organisation ne pouvant plus être considérée comme une entité isolée,

les stratégies de régénération peuvent aussi s'appuyer sur plusieurs organisations, d'autant plus lorsque ces dernières rencontrent les mêmes difficultés. Une organisation dispose alors d'un arsenal de stratégies, concurrentielles et coopératives, pour se régénérer de façon individuelle (régénération organisationnelle) et collective (régénération inter-organisationnelle).

Ici, nous étudions la régénération d'un collectif particulier d'organisations : le territoire. Nous nous intéressons à la manière dont un ensemble d'organisations, localisées au sein d'un espace commun, peuvent régénérer leur territoire, notamment par la mise en œuvre de projets collectifs. Si la dynamique des territoires a souvent été étudiée sous l'angle de la *Resource-Based View*, nous proposons plutôt de mobiliser l'approche par les proximités afin d'étudier le rôle de la proximité géographique et des proximités non-géographiques dans la régénération d'un territoire et ce, en nous appuyant sur le cas de la filière cidricole. Notre propos comprend alors trois principales parties. Après avoir présenté le cadre conceptuel de notre recherche qui s'appuie sur le triptyque régénération-territoire-proximités (partie 1), nous décrivons notre méthodologie, le cas choisi et les résultats issus de notre travail (partie 2). La dernière partie est enfin consacrée à la discussion de ses résultats (partie 3).

1. LA REGENERATION D'UN TERRITOIRE : PROPOSITION D'UN CADRE THEORIQUE

La première partie est d'abord consacrée à la présentation du concept de régénération stratégique (1.1.). Nous proposons ensuite une grille d'analyse de la régénération adaptée à une forme particulière d'organisation : le territoire (1.2.).

1.1. La régénération stratégique

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 : entre stratégies de différenciation, d'externalisation ou, entre autres, de recentrage, elles peuvent aussi faire le choix de sortir du secteur en difficulté. A ce sujet, les travaux sur la régénération stratégique proposent une perspective encore différente (1.1.1.). Nous verrons aussi que la régénération stratégique peut s'appuyer sur d'autres organisations, l'organisation n'étant plus considérée comme une entité autonome. Ainsi, les mouvements et actions stratégiques de ses concurrents et partenaires peuvent avoir une influence sur ses décisions et actions stratégiques

(1.1.2.). Ici, nous proposons une perspective supplémentaire et originale en nous intéressant à la régénération d'un territoire et ce, en mobilisant le concept de proximité (1.1.3.).

1.1.1. La régénération stratégique d'une organisation

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 (Volberda et *al.*, 2001a). 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). Plusieurs auteurs analysent alors la régénération stratégique selon trois dimensions : le contenu, le contexte et le processus (Volberda et *al.*, 2001b ; Flier et *al.*, 2003).

Au niveau du contenu, une organisation peut modifier les idées-clés sur lesquelles elle a été bâtie (Guth et Ginsberg, 1990), en redéfinissant, entre autres, son approche concurrentielle (Covin et Miles, 1999), sa structure organisationnelle ou, plus généralement, sa stratégie (Zahra, 1993). Plus précisément, et en empruntant la distinction proposée par March (1991), le contenu de la régénération stratégique est le plus souvent défini selon son orientation d'exploitation ou d'exploration. L'exploration correspond à l'ajout de nouvelles activités et compétences ou à l'accroissement de la portée géographique de l'organisation (Kwee et *al.*, 2011 ; Volberda et *al.*, 2001a). L'exploitation se focalise sur les activités, les compétences et l'étendue géographique actuelles de l'organisation (*ibid.*).

La dimension du contexte reflète l'orientation interne ou externe de la régénération (Capron et Mitchell, 2009 ; Flier et *al.*, 2003). Dit autrement, l'organisation se régénère-t-elle sur ses ressources propres ou grâce aux ressources de partenaires ? Dans le deuxième 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 stratégique. Ainsi, le contenu de la régénération peut évoluer au cours du temps et au fil des événements. Volberda et *al.* (2001b) montrent d'ailleurs que le processus de régénération d'une organisation évolue selon des caractéristiques propres à l'organisation mais aussi selon l'industrie et le pays dans lequel elle se trouve. Stopford et Baden-Fuller (1990), Baden-Fuller et Stopford (1996) ou encore Volberda et *al.* (2001a) vont ainsi jusqu'à mettre en évidence des processus-types de régénération bien différenciés.

Pour les organisations évoluant dans des industries dynamiques, la régénération stratégique semble nécessaire pour suivre les évolutions rapides de l'environnement. Plusieurs recherches se sont notamment penchées sur les industries de haute technologie telles que les télécommunications (Capron et Mitchell, 2009), la photographie numérique (Tripsas, 2009), etc. D'autres travaux, moins nombreux, ont étudié des organisations évoluant dans des secteurs matures et pour lesquelles la régénération devenait une question de survie. Les secteurs étudiés, dans ce cas, ont généralement une intensité technologique moins importante. Entre autres, Kim et Pennings (2009) ont analysé la régénération d'entreprises dans l'industrie des raquettes de tennis tandis que Baden-Fuller et Stopford (1996) ont développé plusieurs exemples comme celui de l'entreprise Cook dans le secteur de l'acier.

Les différents travaux de Baden-Fuller et de ses co-auteurs permettent alors d'interroger le concept même de maturité de certains secteurs. Cette dernière est une perception qui contraint les actions et pensées au sein des organisations. Persuadés d'être limités par cette maturité sectorielle, ce qui leur permet au passage de justifier (voire d'excuser) leur propre déclin, certaines organisations sont incapables de se remettre en cause. Le phénomène est alors d'autant plus évident qu'il est partagé entre plusieurs organisations. Ainsi, au sein d'un même groupe stratégique, les actions stratégiques de plusieurs organisations peuvent être le résultat de représentations similaires et d'un système de croyances et de règles commun et stable (Phillips, 1994 ; Porac et Thomas, 1994 ; Porac et *al.*, 1989 ; Spender, 1989) et qui les font converger vers une même direction (Greve, 1998 ; Porac et *al.*, 1995). Au-delà, il s'agit bien ici de changer de niveau d'analyse en se focalisant sur la régénération inter-organisationnelle.

1.1.2. La régénération inter-organisationnelle

Une organisation peut mettre en place, de manière autonome, des actions de régénération, tout en évoluant dans un secteur présumé mature (Baden-Fuller et Stopford, 1996). Plusieurs chocs, externes ou internes, peuvent alors être à l'origine de ces actions (Huff et *al.*, 1992 ; McNamara et Baden-Fuller, 1999). Sur ce point, l'unicité du choc est souvent considérée comme insuffisante pour déclencher la régénération car elle peut être rationalisée *a posteriori*. Il est en effet tentant de qualifier un choc unique de passager ou d'anecdotique, ce dernier ne provoquant dès lors aucune réaction.

En outre, la régénération ne se fonde pas toujours sur les seules ressources d'une organisation mais aussi sur celles de ses partenaires. Huygens et *al.* (2001) ont montré, en étudiant

l'industrie de la musique, la manière dont les organisations évoluent et se régèrent conjointement, notamment grâce à l'innovation. Les comportements pionniers en termes d'innovation et leur imitation influencent la diffusion de nouveaux modèles d'affaires et donc la régénération d'une industrie. Au niveau de l'organisation, la régénération stratégique appelle la mise en œuvre conjointe de comportements proactifs de recherche et de comportements réactifs. Elle demande alors la prise en compte des organisations de l'environnement, de leurs actions et des relations effectives ou possibles. Elle n'est pas seulement individuelle mais collective.

Néanmoins l'approche de Huygens *et al.* (*ibid.*), de nature concurrentielle, n'intègre pas les comportements stratégiques coopératifs possibles entre les organisations. En réintégrant ces stratégies coopératives, la régénération peut donc être aussi être analysée comme un phénomène collectif dépassant le niveau d'analyse d'une seule organisation pour s'élever au niveau inter-organisationnel, par exemple celui d'un territoire. Trois raisons au moins nous incitent alors à associer régénération et territoire. Tout d'abord, il n'est pas rare que les organisations hétérogènes d'un territoire subissent ou ressentent plusieurs chocs pour estimer qu'une nouvelle réflexion stratégique collective devrait être lancée. Ainsi, le départ d'un acteur-clé, c'est-à-dire une organisation disposant de ressources et compétences stratégiques pour le territoire, ou plusieurs échecs commerciaux rencontrés par diverses entreprises du territoire sont de nature à initier le besoin de régénération.

Ensuite, certaines organisations sont intimement liées à un territoire, notamment en raison d'une matière première spécifique, d'un attachement particulier à un lieu ou de la présence d'une main d'œuvre bien formée à leur production. Ces acteurs peuvent donc considérer qu'ils ont parfois intérêt à collaborer ensemble, notamment lorsqu'ils rencontrent des difficultés similaires, par la mise en place de projets collectifs. L'activation du territoire passe alors par les projets (Bréchet et Saives, 2001 ; Mendez et Mercier, 2006 ; Loilier, 2010). La régénération n'étant plus seulement celle d'une seule organisation mais celle d'un territoire.

Enfin, si la relation entre territoire et régénération n'a été que peu étudiée en tant que telle (à l'exception notamment des recherches de Saives en 2002 et de Mendez et Mercier en 2006), celle associant le territoire et l'innovation depuis quelques années a fait l'objet de nombreux travaux stimulants. Les réseaux inter-organisationnels territoriaux ont ainsi été largement étudiés à la fois par les économistes, les géographes, les sociologues et les gestionnaires. Sans chercher ici à recenser la variété des approches en la matière (voir par exemple Berthinier-

Poncet, 2012, Loilier et Tellier, 2013 ou encore Torre, 2011), toutes insistent sur la nécessité de dépasser les relations strictement concurrentielles ou plus globalement de marché pour que la dynamique d'innovation se développe. Or, les recherches portant sur la régénération associent le plus souvent cette dernière à l'innovation, dans une logique d'exploitation ou d'exploration (Volberda, 2005 ; Floyd et Lane, 2000 ; Baden-Fuller et Stopford, 1996 ; Dougherty, 1992; Danneels, 2002). Intuitivement, analyser en profondeur la dimension territoriale des régénérations collectives apparaît donc pertinent (Detchenique, 2012).

1.1.3. La régénération territoriale : une approche par les proximités

Le territoire est un concept de plus en plus utilisé pour parler de l'action collective localisée. Au départ, le territoire n'est qu'un espace commun (un lieu) regroupant des ressources diverses. L'activation de ses ressources par des acteurs hétérogènes localisés (Lauriol et *al.*, 2008), notamment dans des projets collectifs, permet d'innover (Loilier, 2010) et de procurer des avantages concurrentiels localisés (Zimmermann, 2008). Le territoire n'est plus seulement un lieu mais aussi un ensemble construit porté par ses projets collectifs : il devient un ensemble de liens qui créent du sens et peut aller jusqu'à permettre l'émancipation de toute dimension spatiale. Pour analyser les relations entre régénération et territoire, nous avons fait le choix de mobiliser l'approche par les proximités.

Initiée par des économistes français dans les années 90 pour mieux comprendre les relations productives industrielles innovatrices, cette école s'est ensuite internationalisée (dès les débuts des années 2000) pour étendre ses domaines d'analyse 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 de deux types : géographique ou non géographique.

La proximité géographique, parfois temporaire (Torre, 2008 ; Bourdeau-Lepage et Huriot, 2009), caractérise à la fois la distance physique (Rallet et Torre, 2004) et la disponibilité d'infrastructures de transport (Torre, 2009) et de communication (Loilier et Tellier, 2005) entre plusieurs acteurs. Son activation est nécessaire pour permettre l'échange de connaissances et l'augmentation de la confiance (Torre, 2009 ; Loilier, 2010). Ainsi, la proximité géographique peut être assimilée à un « outil de gestion de la confiance, une « solution de confiance » qui facilite à la fois coordination et co-construction du résultat » (Loilier, 2010, p. 19-20). Elle n'est pas sans inconvénient dans la mesure où, d'une part, elle ne suffit pas toujours pour faciliter les rencontres productives et le transfert de connaissances (Rallet, 2002) et,

d'autre part, elle peut générer des phénomènes de sur-encastrement et de repli sur soi (Adam-Ledunois et Renault, 2008).

Le dynamisme de réseaux innovants a-territoriaux démontre aussi l'existence d'une proximité différente de nature non géographique. L'innovation collective peut aussi reposer sur tout un ensemble d'autres formes de proximités (que certains vont jusqu'à qualifier d'organisée). Simplement, cette proximité caractérise les différentes façons « qu'ont les acteurs d'être proches, en-dehors de la relation géographique » (Torre, 2009, p. 69). Derrière ce concept se cachent plusieurs types de proximités non géographiques bien distinctes. Ainsi, en suivant Boschma (2004, 2005), il convient de distinguer les proximités organisationnelle, institutionnelle, cognitive et sociale. Loilier (2010) a proposé une synthèse en introduisant une nouvelle forme de proximité dite électronique (tableau 1).

Tableau 1. Les différents types de proximité non géographiques

Type de Proximité	Définition	Relation(s) avec la proximité géographique et le territoire
Cognitive	Ce que les personnes partageant une même base de connaissances peuvent apprendre les unes des autres (Boschma, 2004).	Couplée à la proximité géographique, une trop grande proximité cognitive augmente les risques d'enfermement du territoire..
Organisationnelle	Intensité et degré d'autonomie des relations partagées par des acteurs au sein d'une organisation ou entre organisations distinctes (Boschma, 2004). Les deux extrêmes de ce continuum sont le marché au comptant (proximité organisationnelle quasi-nulle) et l'entreprise hiérarchique (proximité organisationnelle élevée).	Ces deux proximités sont plutôt à considérer comme des substituts de la proximité géographique (Boschma, 2004).
Sociale	Ensemble des relations encadrées entre acteurs impliquant une confiance fondée sur l'amitié, les liens familiaux et l'expérience (Boschma, 2004). 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. (2) une structure culturelle forte avec une langue et des habitudes communes (Boschma, 2004).	Fortement liée aux proximités organisationnelles et sociales par une relation complexe de compensation/renforcement. Par exemple, un manque d'institutions fortes peut être compensé par une proximité sociale élevée. Peut être considérée comme un substitut à la proximité géographique.
Electronique	Possibilité des acteurs de consulter, d'échanger et d'élaborer des données informatisées en temps réel ou différé (Loilier et Tellier, 2001)	Entretient des relations complexes avec la proximité géographique. Selon les cas, ces deux proximités sont complémentaires (Loilier et Tellier, 2001) ou substituables (au moins partiellement) (Loilier et Tellier, 2004).

Source : Loilier (2010, p. 24)

A grands traits, la proximité organisationnelle correspond à la capacité d'un ensemble d'organisations – ici un territoire – à coordonner les relations et l'échange d'informations

entre les acteurs hétérogènes. La proximité institutionnelle regroupe les lois, les règlements, la langue ou encore les habitudes communs aux acteurs du territoire tandis que la proximité cognitive caractérise leurs savoirs communs. Si la proximité sociale définit le niveau de confiance entre les organisations, celle dite électronique prend simplement en compte le fait que les technologies de l'information et de la communication permettent aujourd'hui aux acteurs d'être proches en s'affranchissant (au moins pour partie) des contraintes spatiales.

Notons ici dès maintenant que la mise en évidence de ces proximités non géographiques ne signifie pas pour autant 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 nécessaire aux réseaux innovateurs si ceux-ci peuvent s'appuyer sur une ou plusieurs proximités non géographiques définies dans le tableau 1. 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 est aujourd'hui considérée comme non linéaire mais plutôt comme une relation de type « en U inversé » : il existe un niveau précis ou plus sûrement un intervalle en deçà duquel la proximité est insuffisante et au-delà duquel la proximité est excessive que l'on parle de proximité sociale (sous ou sur-encastrement), cognitive (base de connaissances partagées insuffisantes ou risque d'enfermement cognitif), organisationnelle (autonomie ou contrôle) ou institutionnelle (minceur institutionnelle ou enfermement politique).

Dès lors que nous couplons innovation et régénération (cf. les développements précédents), il est tentant de mobiliser cette approche pour mieux appréhender la place du territoire dans la régénération d'une filière industrielle. Quelle est cette place ? Quels rôles y jouent les différents types de proximités mises au jour précédemment ? Quelles relations entretiennent-elles les unes avec les autres ? Telles sont les questions auxquelles nous allons tenter de répondre en deux temps : tout d'abord en proposant une typologie des régénérations territoriales, ensuite en étudiant un cas précis de régénération territoriale qui présente l'avantage de permettre de dynamiser le cadre précédent.

1.2. Proposition d'une grille d'analyse dynamique de la régénération stratégique d'un territoire

Un territoire peut donc être appréhendé à la fois dans sa dimension spatiale et dans sa dimension non spatiale. Ces deux types de proximités ne sont alors que des potentialités pour le territoire. Elles doivent être activées, sous peine de rester à l'état latent et de ne pas permettre la régénération. D'un point de vue pratique, nous considérons que cette activation prend la forme de projets portés par les acteurs du territoire. Nous nous réclamons donc de la *Project-Based View* (PBV), développée notamment par Aurégan et al. (2007) et Bréchet et Desreumaux (2004). Selon cette approche, les projets constituent à la fois l'unité d'action et d'analyse de l'action collective. Ils supposent que le territoire résolve deux types de problème : celui de la coopération entre les acteurs qui le composent (problème politique) et celui de la coordination (problème technique de gestion) définie simplement comme la mobilisation concrète des ressources et compétences nécessaires à la bonne réalisation de ces projets. La simple juxtaposition et le lancement de différents projets collectifs ne sont pas, pour autant, suffisants pour innover au sein d'un territoire et le régénérer. En effet, ces différents projets doivent partager un ou des objectifs communs pour éviter d'entrer en conflit et de se concurrencer. En suivant les travaux de Lorenzoni et Baden-Fuller (1995) sur le centre stratégique, cela demande donc bel et bien une vision stratégique claire – c'est-à-dire du politique – et de la coordination. Projets et régénération sont donc indissociables.

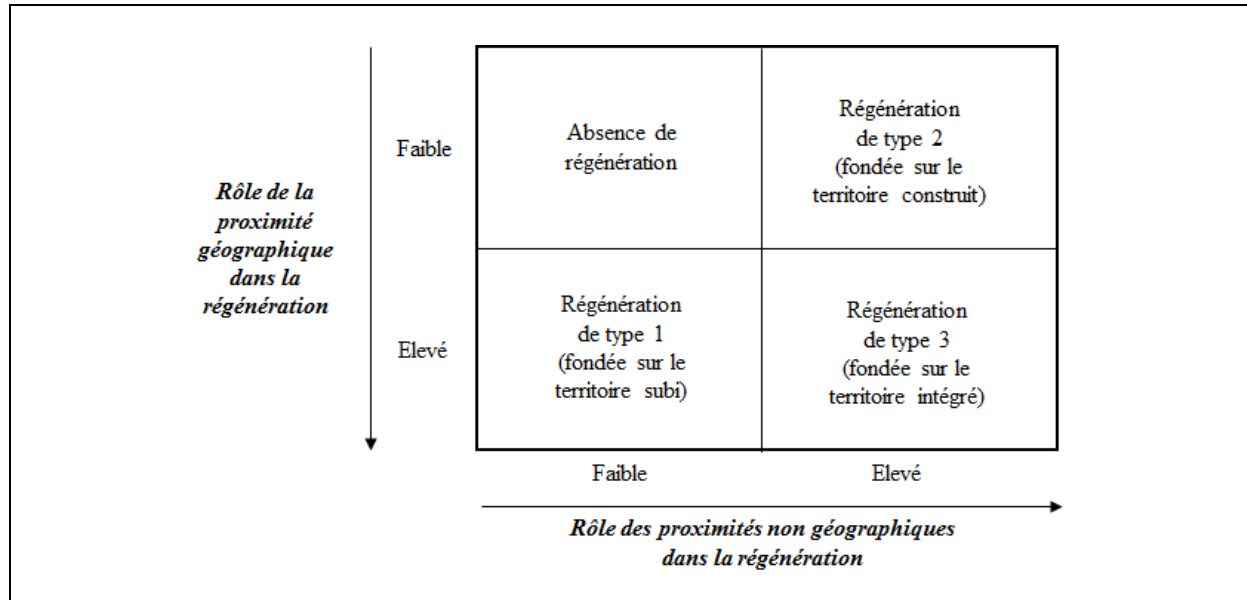
En s'inspirant à la fois des recherches de Loilier (2010) et de Torre (2009), la figure 1 propose de distinguer quatre formes de régénérations territoriales en croisant les rôles respectifs des proximités géographique et non géographiques dans cette dynamique.

Le quadrant situé en haut à gauche de la matrice concerne les situations où le territoire ne mobilise aucune proximité. Logiquement, ce cas n'est pas traité puisqu'il ne peut déboucher sur une régénération du territoire, aucune proximité n'étant activée de manière effective.

La régénération de type 1 s'appuie sur la proximité géographique. Dans ce territoire dit « subi » (Loilier, 2010), le lieu domine le lien. On trouve ici les logiques de localisation évoquées notamment par Porter (1982). Les entreprises peuvent ici privilégier un comportement *nomade* puisque seule la dotation en facteurs du territoire les intéresse. Les proximités non géographiques sont faibles, voire inexistantes (en tout cas, elles ne sont ici pas activées) entre des

organisations pourtant proches géographiquement. La capacité de régénération de ce territoire apparaît possible mais limitée.

Figure 1. Typologie des régénérations territoriales



La régénération de type 2 se fonde sur un territoire dit « construit » (Loilier, 2010). Il ne repose pas sur la proximité géographique mais sur les autres formes de proximités. Les acteurs se régénèrent collectivement en partageant un territoire symbolique et virtuel qui n'a pas d'existence spatiale. Dans ce cas, cette régénération est rendue possible grâce notamment aux proximités institutionnelle et électronique souvent élevées et activées par de nombreux projets partagés. En considérant que les logiciels libres ont permis une régénération du secteur de l'informatique, ils offrent un exemple instructif de ce type de dynamique. Celle-ci se fonde notamment sur une gouvernance (ici un ensemble de règles et principes de bonne conduite et des valeurs partagées) activant à la fois les proximités institutionnelle, sociale et électronique qui permettent ici de s'affranchir assez largement des contraintes spatiales.

Enfin, la régénération de type 3 mobilise de manière active l'ensemble des proximités géographique et non géographique constituant ainsi un territoire dit « intégré » (*ibid.*). La mise en œuvre des pôles de compétitivité français constitue un bon exemple de tentative de ce type de régénération territoriale. Elle peut bien entendu s'avérer très efficace dès lors que les acteurs du territoire sont suffisamment dynamiques pour mener collectivement un volume suffisant de projets créateurs de valeur et partagent une vision commune.

Ce cadre enrichit la littérature en proposant plusieurs types de régénération et en questionnant leurs liens avec le territoire. Il montre qu'en la matière, le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé et peut/doit être complété par d'autres formes de proximité dites non géographiques. A ce stade, il nous semble que ce cadre pêche parce qu'il est finalement implicitement statique. Il n'aborde pas la question des trajectoires concrètes des régénérations territoriales c'est-à-dire des processus à l'œuvre sur la durée. Implicitement, nous considérons en effet que la régénération de type 3 est la plus performante. Mais elle n'est pas naturelle et demande des efforts d'ordre politique (incitation à la coopération) et technique (en matière de coordination). Il paraît donc logique de penser que la régénération de type 3 est l'aboutissement d'un tel processus, pas son point de départ. A ce stade de notre réflexion et dans le cadre de notre logique abductive, il est primordial de confronter cette construction théorique à un cas concret particulièrement instructif : celui de la filière cidricole.

2. UNE PERSPECTIVE EMPIRIQUE DE LA RÉGÉNÉRATION D'UN TERRITOIRE : LE CAS DU TERRITOIRE CIDRICOLE

Notre objectif est de comprendre le rôle des proximités géographique et non-géographique dans la régénération d'un territoire. Pour l'atteindre, nous avons eu recours à une étude de cas (2.1.) fondée sur la régénération de la filière cidricole. Les résultats mettent alors en évidence une trajectoire suivant trois types de régénération : la régénération fondée sur le territoire subi, sur le territoire construit, puis sur le territoire intégré (2.2).

2.1. Méthodologie du cas

La régénération stratégique est ici appréhendée comme un processus (Agarwal et Helfat, 2009). Au niveau méthodologique, si l'on ne s'en tient pas au seul contenu de la stratégie, une approche longitudinale apparaît donc nécessaire pour l'étudier (Kwee et *al.*, 2011 ; Volberda et Lewin, 2003). Nous avons mobilisé ici l'étude de cas (Yin, 2009 ; Eisenhardt, 1989) comme stratégie d'accès au réel. Nous avons conduit une étude longitudinale couvrant le processus de régénération stratégique du territoire cidricole entre 2000 et 2012. Pour cela, nous avons collecté simultanément des données primaires et secondaires.

Nous avons mené une série de 30 entretiens semi-directifs avec plusieurs acteurs concernés par la régénération du territoire cidricole (annexe 1). Les entretiens ont alors fait l'objet d'un enregistrement et d'une retranscription. Ils nous ont permis de comprendre le besoin de régé-

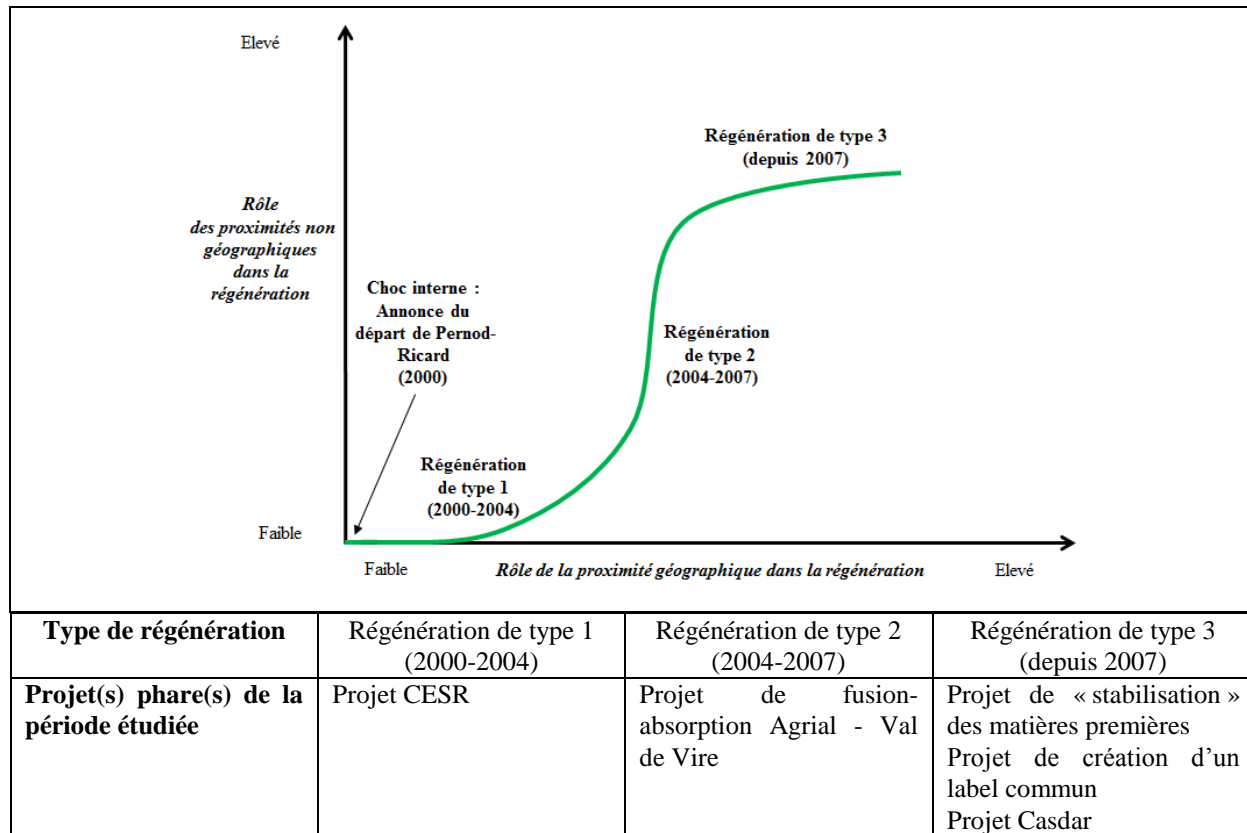
nération du territoire cidricole ainsi que la manière dont la régénération a été orchestrée par la mise en œuvre de plusieurs projets phares. En parallèle, la collecte et l'analyse de données secondaires nous ont servis pour compléter et vérifier le contenu des entretiens afin de limiter notamment les risques de biais liés à la rationalisation *a posteriori* des acteurs interrogés. Ces données secondaires proviennent principalement de coupures de presse généraliste et spécialisée (dans l'agro-alimentaire) et de documents procurés par les organisations visitées.

Ce dispositif méthodologique a été utilisé pour étudier la régénération stratégique du territoire cidricole. Ce terrain est pertinent pour étudier la régénération stratégique d'un territoire pour trois principales raisons. D'abord, l'activité cidricole est organisée et localisée au sein d'un territoire. 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. Ensuite, la situation au début des années 2000 apparaît pertinente pour étudier la régénération d'un territoire. En 2002, alors qu'il est leader sur le marché cidricole français depuis plusieurs décennies, le groupe Pernod-Ricard quitte définitivement cette activité. Sa domination, initiée dès les années 70, a provoqué la concentration de l'activité cidricole après de nombreux rachats d'entreprises (pour 15 millions d'euros environ). Enfin, l'activité, perçue comme mature, rencontre au même moment d'énormes difficultés en termes de débouchés. En France, la consommation annuelle de cidre est alors évaluée à deux litres par habitant. 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 38 litres de bière et 58 litres de vins en France (CESR de Basse-Normandie, 2002). Finalement, les ventes de cidre sont concentrées au niveau géographique – les régions productrices (Bretagne, Normandie, Pays de la Loire) demeurent les premiers consommateurs – et temporel avec trois pics de consommation au cours de l'Épiphanie, la Chandeleur et l'été.

2.2. Le cas unique étudié : la régénération du territoire cidricole

L'analyse de la dynamique du territoire cidricole a fait émerger plusieurs phases permettant d'aller d'une absence de régénération vers une logique de territoire intégré. Les propos suivants, construits à partir du recueil des données primaires et secondaires, illustrent et présentent ces différentes phases de régénération du territoire cidricole (figure 2).

Figure 2. La trajectoire de régénération du territoire cidricole



2.2.1. L'absence de régénération

L'activité cidricole a été, pendant près de 30 ans, dominée par le groupe Pernod-Ricard. Au cours des années 1970, l'entreprise française a installé et consolidé son leadership en acquérant « beaucoup de cidreries » (J. De Villeneuve). Dès lors, elle utilise et applique les mêmes recettes qui lui ont permis de devenir un acteur incontournable dans les alcools et les spiritueux. Concernant le cidre, les producteurs de pomme, signataires de juteux contrats d'approvisionnement, plantent des vergers basse-tige afin de pouvoir répondre à la demande importante de Pernod-Ricard. Néanmoins, les débouchés n'atteignant finalement jamais les volumes souhaités, des tensions vont apparaître entre le leader et certains acteurs du territoire cidricole. A l'origine des tensions réside notamment le non-renouvellement de plusieurs contrats d'approvisionnement qui privent de nombreux producteurs de débouchés. On reproche alors à Pernod-Ricard de faire subir aux producteurs ses prévisions et ses résultats médiocres ainsi que la mise en œuvre d'une concurrence fondée exclusivement sur les prix ayant à la fois freiné l'innovation et accéléré la diminution de la qualité des boissons proposées :

« C'était là la difficulté qu'on a vu sur Pernod-Ricard, une fois que vous avez des pommes, si vous n'avez pas le marché en face, vous vous retrouvez avec les pommes sur les bras et puis qu'est-ce qu'on en fait ? [...] Mal appréhender les discussions avec le monde agricole, c'est contractualiser plus que de besoin au niveau des pommes. Ils avaient signé des contrats, le fait qu'ils allaient collecter tant de tonnes de pommes, ils les ont eues. Et vous mettez en face de ça ce qu'ils avaient projeté comme augmentation de ventes de produits. Donc une baisse, enfin ce n'était pas au rendez-vous, leur augmentation n'était pas au rendez-vous » (J-L. Duval).

« Les grands opérateurs économiques se sont battus pendant des années et des années pour vendre un cidre moins cher que le concurrent. Ils n'ont pas mis en avant l'innovation produit. Ils n'ont pas mis en avant l'originalité [...] Là on était vraiment en train de bousiller la filière » (J. Primault).

D'autres évènements, tels que la dissolution temporaire de l'interprofession cidricole en 1995 provoquée par la volonté du groupe français de ne plus participer à la communication générique pour le cidre ou la difficulté à relancer la consommation vont définitivement éloigner Pernod-Ricard de cette activité :

« Le groupe Pernod-Ricard a décidé de taper du poing sur la table en disant : « écoutez, si vous ne voulez pas qu'on puisse avancer et si l'interprofession n'a pas envie de remonter le marché, autant chacun vivre de son côté » (J. De Villeneuve).

« Une activité cidricole dont la rentabilité était quand même très loin des rentabilités qu'on pouvait trouver dans le monde des spiritueux » (J. De Villeneuve).

En 2000, le groupe français annonce donc qu'il va prochainement se désengager du cidre. Pernod-Ricard, qui était certes propriétaire de plusieurs cidreries localisées en Normandie et Bretagne, n'était pas véritablement considéré comme un acteur du territoire au sens spatial et social. Ainsi, posséder des filiales localisées au sein d'un territoire ne permet pas *ipso facto* d'être accepté par les autres acteurs. Le fait de privilégier des relations de concurrence et d'ignorer les relations de coopération peut notamment l'expliquer. Le manque de proximité géographique et non géographique peut, en partie, expliquer les difficultés de l'activité cidricole et le manque de synergie pendant cette période liée à Pernod-Ricard.

2.2.2. La régénération fondée sur le territoire subi (régénération de type 1)

L'annonce de Pernod-Ricard a provoqué une réaction collective au sein du territoire cidricole. En effet, cette activité garde une image forte et constitue un symbole important pour les ré-

gions productrices. C'est pourquoi, en novembre 2001, un projet est lancé par le CESR¹ de Basse-Normandie pour trouver un « successeur » à Pernod-Ricard capable d'affronter les maux de l'activité cidricole. L'un des auditeurs est alors le directeur général d'Agrial, une jeune coopérative agricole et agroalimentaire dont le siège social se situe à Caen. Cette organisation a alors l'avantage de déjà disposer de liens avec la filière cidricole. En effet, parmi ses nombreuses activités, Agrial collecte et stocke les pommes à cidre de ses adhérents. Ces derniers plaident donc majoritairement en faveur d'Agrial pour succéder à Pernod-Ricard. Cette succession, devient finalement effective en 2004 (entre 2002 et 2004, l'activité cidre de Pernod-Ricard avait été acquise par l'entreprise CCLF). Ce choix ne surprend pas et rassure les acteurs interrogés :

« Alors quand je dis est-ce que c'est un hasard, je me pose la question, je trouve surprenant que le rapporteur, donc quelque part le demandeur de ce travail, était le Directeur général d'Agrial » (J. Primault).

« Agrial, c'est celui qui est la locomotive, c'est celui qui a le réseau national » (F. Dupont).

Le cas cidricole montre que le fait d'être localisée et perçue comme un véritable acteur du territoire est décisive dans la régénération d'un territoire. Le projet du CESR qui amène au choix Agrial n'est pas anodin. Il permet de combler d'abord le manque de proximité géographique. La proximité géographique de la coopérative rassure les acteurs du territoire cidricole et constitue la base pour le régénérer. L'organisation apparaît plus légitime : ses activités fortement liées au territoire lui donnent plus de crédit que Pernod-Ricard, au contraire perçue comme individualiste et seulement intéressée par son seul résultat.

Ensuite, le rôle de la proximité géographique va devenir progressivement moins décisif face au rôle des proximités dites non géographiques.

2.2.3. La régénération fondée sur le territoire construit (régénération de type 2)

Dans un second temps, la prise de pouvoir d'Agrial permet à la confiance de se redévelopper dans le territoire et de mettre en œuvre de nouvelles pratiques. Pour cela, la comparaison avec Pernod-Ricard sert de référent. Ainsi, selon les personnes interrogées, l'ancien leader avait surtout une logique de domination permise par ses ressources et les différentes opérations de rachat réalisées à partir des années 1970 :

¹ CESR : Conseil Economique et Social Régional

« 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 racheter un maximum d'entreprises pour avoir le gâteau pour eux seulement » (P. Musellec).

On note, à ce sujet, l'influence d'une construction et d'une perception collective des événements passés à travers un rejet collectif des décisions et des actions mises en œuvre par l'ancien leader :

« Dans la stratégie, à un moment ou à un autre, il faut penser à votre entreprise et à votre environnement. Si vous pensez tout seul, en pensant que vous êtes seul au monde, à un moment ou à un autre, vous avez des gens qui se rebellent. Et c'est un peu ce qui s'est passé avec nous, avec Val-de-Vire, avec les Celliers Associés » (F. Malinowski).

Durant cette phase, une nouvelle orientation concurrentielle entre les transformateurs de pommes à cidre remplace l'homogénéité stratégique passée. Depuis, le prix n'est plus la seule variable discriminante et plusieurs entreprises proposent des produits différents ou innovants. En d'autres termes, le départ de Pernod-Ricard apparaît décisif pour l'évolution des décisions, des actions et de l'interprétation de la concurrence :

« Quand j'étais Directeur commercial et marketing, la filiale cidricole on l'avait transformé en filiale 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 ? » (E. Maroufi).

« La problématique est plus ouverte, c'est-à-dire qu'ils ne vendent pas 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 » (P. Magnan).

Bien que plus tardif, un autre évènement est aussi révélateur de la réflexion désormais collective au sein du territoire et de l'influence d'Agrial comme leader légitime et attaché à l'activité cidricole. Ainsi, en 2009, Agrial rachète Val de Vire, son principal challenger. Pourtant, cette entreprise avait tenté de bouleverser les positions concurrentielles de nombreuses fois en commercialisant des boissons innovantes. Ainsi, la nouvelle concurrence n'a pas empêché le développement d'une réflexion collective afin de préserver les intérêts de producteurs et du territoire lorsque Val de Vire a fait face à d'importantes difficultés financières :

« La proximité entre la coopérative Agrial et la coopérative Elle & Vire elle existe. Et puis on a considéré qu'il y avait certainement une logique à essayer de trouver une solution qui soit une solution industrielle, commerciale à cette entreprise parce que derrière l'entreprise 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 » (F. Malinowski).

Le cas cidricole montre que la perception plus positive de la coopérative Agrial a permis de rétablir et d'accroître la proximité sociale (confiance). Les autres acteurs semblent, en effet, plus en phase avec ce nouveau leader plus coutumier des spécificités du monde cidricole. Cette évolution est aussi permise par le rapprochement des acteurs au niveau cognitif (l'interprétation commune des événements passés) et par une influence plus forte de la proximité institutionnelle. La perception d'un environnement concurrentiel favorable a permis la diversification et le lancement de plusieurs boissons innovantes. Ce nouveau leader a, par ailleurs, contribué au rapprochement de plusieurs acteurs à travers une perception commune du passé du territoire et la nécessité d'une concurrence apportant davantage d'émulation collective. Le désengagement de Pernod-Ricard favorise donc la construction d'une représentation partagée d'un environnement concurrentiel jugé plus porteur. Ces éléments ont ensuite permis d'accroître la proximité organisationnelle. Cela s'illustre notamment par la mise en œuvre collective de plusieurs projets par les acteurs du territoire cidricole dans la dernière phase de régénération de cette filière : celle fondée sur le territoire intégré.

2.2.4. La régénération fondée sur le territoire intégré (régénération de type 3)

Cette dernière phase est marquée par le développement de diverses collaborations, d'abord entre acteurs du territoire cidricole, puis avec des organisations extérieures. Ces projets concernent notamment des aspects techniques (réflexion collective sur la matière première et sur la manière de la rendre plus stable en termes de qualité et de quantité en 2008) ou commerciaux (création collective d'un label dédié à un nouveau moment de consommation : le cidre d'automne en 2009). Puis, d'autres projets ont aussi nécessité la mobilisation d'acteurs externes. A ce propos, les instigateurs du projet Casdar (2007)² ont eu recours à des experts de l'Ecole Supérieure d'Agriculture d'Angers et de l'INRA Dijon pour mieux comprendre les différents comportements et attentes des consommateurs à l'égard du cidre :

« C'est la première fois qu'on fait un travail comme ça, d'envergure, pour l'ensemble des acteurs et qu'on réunit fermiers-artisans, industriels, tout le monde » (Y. Gilles).

« 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 » (J. Primault).

² Le projet Casdar a été initialement mis en œuvre par la chambre régionale d'agriculture de Normandie pour comprendre l'image du cidre chez le consommateur et identifier ses différentes perceptions.

Le rapprochement des acteurs du territoire n'a pas mené vers son cloisonnement mais plutôt à une ouverture plus propice à sa régénération. Les projets présentés montrent que les acteurs de la filière cidricole font désormais appel à des organisations externes qui disposent d'experts non présents au sein du territoire. La dernière phase montre le retour de la proximité géographique associée à la proximité organisée. Néanmoins, le rôle de la proximité géographique est maintenant principalement temporaire. En effet, la mise en œuvre de projets collectifs ne peut pas seulement reposer sur les seules ressources et compétences des acteurs du territoire. Parfois, il est nécessaire de faire appel à des acteurs externes au territoire et disposant de ressources et compétences pertinentes et complémentaires.

Afin de mettre en évidence les apports théoriques et empiriques de notre recherche, la mise en perspective de ces résultats fait l'objet de la troisième partie de ce travail.

3. DISCUSSION ET CONCLUSION

Cette recherche apporte globalement une contribution à la fois théorique et empirique à une meilleure compréhension des dynamiques de régénération d'un territoire. Les travaux sur la régénération stratégique s'étaient principalement penchés sur l'organisation comme niveau d'analyse, même si les travaux d'Huygens et *al.* (2001), en empruntant le concept de coévolution, ont montré l'importance du niveau méso-économique. Plusieurs travaux avaient alors emprunté la RBV pour analyser des dynamiques territoriales (par exemple Mendez et Mercier, 2006). De ce point de vue, l'originalité de cette recherche réside dans la mobilisation des travaux de l'école de la proximité pour éclairer l'étude de la régénération d'un territoire. En la matière, la littérature a proposé de faire le lien entre proximité et innovation en se limitant toutefois, la plupart du temps, à une approche statique. Ici, nous avons montré que ce cadre, à condition d'être dynamisé, pouvait aussi servir pour faire le lien entre la proximité et la régénération d'un territoire. La discussion de cette recherche va dans ce contexte porter sur trois points : les conditions de la régénération, les rôles (influence et nature des relations) des proximités dans ce processus pour terminer, de manière classique, par les limites et prolongements de cette recherche.

3.1. Les conditions de la régénération d'un territoire : choc(s) et projet(s)

Notre recherche confirme d'abord le rôle des projets collectifs dans la dynamique d'un territoire. Dans le cas du territoire cidricole, ces projets ont permis de maintenir sa régénération. A

ce sujet, leur rôle est double. D'abord, ils ont permis une véritable amélioration des performances commerciales et techniques des produits cidricoles vendus. Ensuite, ils ont facilité la coopération des acteurs qui, auparavant, n'avaient pas pour habitude d'échanger, de collaborer et d'apprendre de manière collective. Indubitablement, les apports de la PBV concernant le rôle primordial des projets pour analyser l'action collective sont ici confirmés.

Le cas confirme par ailleurs que la dynamique de régénération demande souvent des chocs, comme l'ont montré McNamara et Baden-Fuller (1999). A ce sujet, la littérature sur la régénération stratégique met en évidence le rôle de plusieurs événements significatifs. Si elle se penche principalement au niveau d'une seule organisation, ses résultats semblent néanmoins transposables au niveau inter-organisationnel : celui d'un territoire. Toutefois, le cas étudié montre aussi qu'un choc unique peut être suffisant. Pour le territoire cidricole, l'annonce du départ du leader a ainsi représenté un choc suffisamment important pour amener à une réaction de ses principaux acteurs. La perte d'une telle organisation représentait une véritable menace pour la survie de l'activité cidricole. Mais cette menace peut aussi agir comme une véritable opportunité dans le cadre du processus de régénération du territoire. Dans le cas étudié, les choix du leader, qui jouait le rôle de centre stratégique, étaient assez contestés par les autres acteurs et donc considérés comme peu légitimes. Plusieurs d'entre eux les ont toutefois suivis et ont opté pour des choix stratégiques fondés principalement sur une logique de domination par les coûts. Quand le nouveau leader a (re)pris le rôle de centre stratégique du territoire, 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 en incitant à la mise en œuvre de projets collectifs partagés par les acteurs. Ce « remplacement » du leader s'est avéré ici l'une des conditions très importantes dans le bon déroulement du processus de régénération.

3.2. Influence et relations des proximités dans la régénération d'un territoire : complémentarité ou substitution ?

Le cas étudié met en évidence trois phases distinctes au cours desquelles l'influence des différentes formes de proximité est variable.

Tout d'abord, il apparaît assez nettement que dans un territoire au sein duquel on trouve une activité traditionnelle constituant une image forte et symbolique de ce territoire, la proximité géographique reste la forme de proximité la plus influente pour initier une dynamique territo-

riale. Précisément, c'est la perception de proximité géographique qui semble décisive. En effet, dans le cas du territoire cidricole, le leader historique possédait bien plusieurs entreprises localisées dans le territoire mais cette présence géographique n'était pas jugée suffisante par les autres acteurs pour que ce leader soit considéré comme faisant partie dudit territoire. En d'autres termes, la proximité géographique des cidreries du leader historique était effacée par la perception qu'elles n'étaient que le seul relais des décisions prises par une organisation dont le centre stratégique était situé hors du territoire. Le changement de leader marque le retour d'une véritable activation de la proximité géographique puis le développement de la proximité non-géographique au sein du territoire cidricole (deuxième temps). Premièrement, le rétablissement d'une véritable proximité géographique est permis par le statut particulier et la légitimité du nouveau leader. Acteur de plusieurs activités traditionnelles du territoire, le nouveau leader permet l'activation de la proximité géographique qui ne reste plus à l'état de latence. Cette proximité rassure et permet alors de rétablir la confiance au sein du territoire. En outre, les décisions et actions mises en œuvre sont cohérentes avec cette appartenance au territoire mais, surtout, elles font l'objet d'un processus cognitif de comparaison avec les décisions et actions de l'ancien leader. Ce processus comparatif, quasi-permanent et automatique fait figure de légitimation des actions du nouveau leader. Dans un deuxième temps, l'activation des proximités non géographiques commence véritablement par l'intermédiaire du développement de la proximité sociale et institutionnelle au sein du territoire. Pour finir, la troisième phase de régénération est caractérisée par la mobilisation conjointe des proximités géographique et non géographique grâce à la mise en œuvre effective de plusieurs projets partagés par les acteurs du territoire.

Le cas étudié permet donc à la fois de préciser l'influence des différentes formes de proximité dans le processus de régénération d'un territoire et d'apporter une contribution à la question de la nature des relations entre les proximités géographique et non géographique :

- Dans les dynamiques de régénération territoriale, la proximité géographique n'est, certes, pas suffisante seule pour permettre cette régénération mais elle pourrait néanmoins en être la source (phase 1). Le phénomène de régénération doit ensuite être poursuivi (phase 2) par la mobilisation des proximités non géographiques (précisément sociale et institutionnelle) pour ensuite être conforté par une activation conjointe des proximités géographique et non géographiques (phase 3). Au cours de cette dernière phase, la proximité géographique temporaire

semble jouer elle aussi un rôle non négligeable dans la régénération d'un territoire en permettant l'accès à des ressources et compétences supplémentaires.

- La nature des relations entre proximité géographique et non géographiques est complexe. Ainsi la succession des phases 1 et 2 de régénération met en évidence une relation de substitution. A la fin de la phase 1, ce sont bien les proximités non géographiques (ici précisément les proximités sociale et institutionnelle) qui prennent le relai de la proximité géographique pour assurer la régénération du territoire. Mais, en fin de phase 2, il apparaît assez clairement que c'est la mobilisation conjointe de ces deux types de proximité qui assure et conforte le processus de régénération territoriale, suggérant une relation de complémentarité entre ces proximités. Bien entendu, il ne s'agit pas ici de clore ce débat concernant la nature des relations entre proximité géographique et non géographiques mais bien d'y apporter des éléments. Dans le cadre du processus de régénération territoriale, il semble que ces proximités soient d'abord substitutives lors des deux premières phases, pour ensuite devenir complémentaires pendant la dernière phase de ce processus.

3.3. Conclusion : limites et perspectives de la recherche

Cette recherche a donc permis de clarifier d'une part le rôle des proximités dans la régénération d'un territoire et d'autre part de mettre en évidence une trajectoire composée de trois phases dans ce processus. Dans chacune de ces phases, les rôles respectifs des proximités géographique et non géographiques sont différents. Nous en avons donc déduit que la nature des relations entre ces dernières variait : d'abord substituables pendant les phases amont du processus, ces deux types de proximité deviennent ensuite complémentaires.

Bien entendu, ce travail n'est pas exempt de limites. Outre celles inhérentes à la méthode des cas, en particulier celles liées à l'analyse mono-cas, notre approche n'a pas permis de saisir dans leur intégralité les mécanismes d'activation des différentes proximités et leurs modalités fines de substitution ou de complémentarité. Par ailleurs, le caractère mature et traditionnel du secteur étudié est une variable qui n'a pas été prise en compte dans notre analyse et dont il conviendrait de chercher à mieux comprendre si elle influe sur les caractéristiques du processus de régénération d'un territoire (et si oui, comment).

Cette question de l'influence du degré de maturité d'un secteur sur les modalités de régénération du territoire qui le porte ouvre des perspectives stimulantes pour des prolongements à cette recherche. Il en existe d'autres. Sans chercher ici à être exhaustif, deux pistes nous sem-

blent particulièrement prometteuses. La première a trait au rôle du leader dans la régénération d'un secteur ou d'une filière. Notre cas laisse, en effet, entendre que ce rôle peut être central, que l'on ait affaire au leader historique ou à un nouveau leader interne ou externe au territoire. Il serait alors instructif de comprendre plus finement la place que peut avoir le leader dans un processus de régénération territoriale. La seconde a trait au type de régénération auquel font face les organisations : l'exploitation ou l'exploration (Volderba et *al.*, 2001a, 2001b ; Kwee et *al.*, 2011). Il serait sans doute intéressant de développer des recherches pour appliquer cette distinction aux régénérations territoriales et discuter de sa pertinence dans ce contexte.

Références

- Adam-Ledunois, S. et S. Renault (2008), La coordination spatiale des parcs industriels fournisseurs, *Revue Française de Gestion*, 184, 167–180.
- Agarwal, R. et C. E. Helfat (2009), Strategic renewal of organizations, *Organization Science*, 20 : 2, 281- 293.
- Aurégan, P., P. Joffre, T. Loilier et A. Tellier (2007) L'approche projet du management stratégique : quelles contributions pour quel positionnement ?, *Finance Contrôle Stratégie*, 10 : 4, 217–250.
- Baden-Fuller, C. et J. M. Stopford (1996), *Rejuvenating the mature business: The competitive challenge*, 2ème Edition, Routledge.
- Berthinier-Poncet, A. (2012), *Gouvernance et innovation dans les clusters à la française. Une approche par les pratiques institutionnelles*, Thèse de doctorat, Université de Grenoble.
- Boschma, R. A. (2004), Proximité et innovation, *Economie Rurale*, 280, 8–24.
- Boschma, R. A. (2005) Proximity and innovation: a critical assessment, *Regional studies*, 39 : 1, 61–74.
- Bourdeau-Lepage, L. et J.-M. Huriot (2009), Proximités et interactions : une reformulation, *Géographie Economie Société*, 11 : 3, 233–249.
- Bréchet, J.-P. et A. Desreumaux (2004), Pour une théorie de l'entreprise fondée sur le projet, *Revue Sciences de Gestion*, 45, 109- 148.
- Bréchet, J.-P. et A.-L. Saives (2001), De la spécificité à la compétitivité. L'exemple de la construction de la compétitivité sur une base territoriale, *Finance Contrôle Stratégie*, 4 : 3, 5–30.
- Capron, L. et W. Mitchell (2009), Selection capability: how capability gaps and internal social frictions affect internal and external strategic renewal, *Organization Science*, 20 : 2, 294- 312.
- CESR de Basse-Normandie (2002), *La filière cidricole en Basse-Normandie*.
- Covin, J. G. et M. P. Miles (1999), Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 : 3, 47–64.
- Danneels, E. (2002), The dynamics of product innovation and firm competences, *Strategic Management Journal*, 23 : 12, 1095–1121.
- Detchenique, G. (2012), *Les dynamiques de régénération territorialisées : le cas de la filière cidricole*, Thèse de doctorat, Université de Caen Basse-Normandie.
- Dougherty, D. (1992), A practice-centered model of organizational renewal through product

- innovation, *Strategic Management Journal*, 13 : Special Issue, 77–92.
- Eisenhardt, K. M. (1989), Building theories from case study research, *Academy of management review*, 14 : 4, 532–550.
- Flier, B., F. A. J. Van Den Bosch et H. W. Volberda (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*, 40 : 8, 2163–2187.
- Floyd, S. W. et P. J. Lane (2000), Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal, *Academy of Management Review*, 25 : 1, 154–177.
- Gomez, P. Y., A. Rousseau et I. Vandangeon-Derumez (2011), Distance et proximité, *Revue Française de Gestion*, 213, 13–23.
- Greve, H. R. (1998), Managerial cognition and the mimetic adoption of market positions: what you see is what you do, *Strategic Management Journal*, 19 : 10, 967–988.
- Guth, W. D. et A. Ginsberg (1990), Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, 11 : Special Issue, 5- 15.
- Huff, J. O., A. S. Huff et H. Thomas (1992), Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia, *Strategic Management Journal*, 13 : Special issue, 55–75.
- Huygens, M., F. A. J. Van Den Bosch, H. W. Volberda et C. Baden-Fuller (2001), Co-evolution of firm capabilities and industry competition: investigating the music industry, 1877-1997, *Organization Studies*, 22 : 6, 971- 1011.
- Kim, H. E. et J. M. Pennings (2009), Innovation and strategic renewal in mature markets: a study of the tennis racket industry, *Organization Science*, 20 : 2, 368- 383.
- Kwee, Z., F. A. J. Van Den Bosch et H. W. Volberda (2011), The influence of top management team's corporate governance orientation on strategic renewal trajectories: a longitudinal analysis of Royal Dutch Shell plc, 1907–2004, *Journal of Management Studies*, 48 : 5, 984–1014.
- Lauriol, J., V. Perret et F. Tannery (2008), L'espace et le territoire dans l'agenda de recherche en stratégie, *Revue Française de Gestion*, 184, 181- 198.
- Loilier, T. (2010), Innovation et territoire. Le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé, *Revue Française de Gestion*, 200, 15–35.
- Loilier, T. et A. Tellier (2013), *Gestion de l'innovation. Comprendre le processus d'innovation pour le piloter*, 2^{ème} édition, Editions EMS.
- Loilier, T. et A. Tellier (2005), Structure, fonctionnement et performance des réseaux territoriaux d'innovation : bilan et perspectives de recherche, *Cahiers de recherche de l'École de Management de Normandie*, 35.
- Loilier, T. et A. Tellier (2004), Comment peut-on se faire confiance sans se voir ? Le cas du développement des logiciels libres, *M@n@gement*, 7 : 3, 275-306.
- Loilier, T. et A. Tellier (2001), La configuration des réseaux d'innovation : une approche par la proximité des acteurs, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 4, 559-580.
- Lorenzoni, G. et C. Baden-Fuller (1995), Creating a strategic center to manage a web of partners, *California Management Review*, 37 : 3, 146–163.
- March, J. G. (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2 : 1, 71–87.
- McNamara, P. et C. Baden-Fuller (1999), Lessons from the Celltech case: balancing knowledge exploration and exploitation in organizational renewal, *British Journal of Management*, 10: 4, 291–307.

- Mendez, A. et D. Mercier (2006), Compétences-clés de territoires. Le rôle des relations inter-organisationnelles, *Revue Française de Gestion*, 164, 253–275.
- Phillips, M. E. (1994), Industry mindsets: exploring the cultures of two macro-organizational settings, *Organization Science*, 5 : 3, 384–402.
- Porac, J. F. et H. Thomas (1994), Cognitive categorization and subjective rivalry among retailers in a small city, *Journal of Applied Psychology*, 79 : 1, 54- 66.
- Porac, J. F., H. Thomas, F. Wilson, D. Paton et A. Kanfer (1995), Rivalry and the industry model of Scottish knitwear producers, *Administrative Science Quarterly*, 40 : 2, 203–227.
- Porac, J., H. Thomas et C. Baden-Fuller (1989), Competitive groups as cognitive communities: the case of the Scottish knitwear industry, *Journal of Management Studies*, 26, 397–416.
- Porter, M. E. (1982), Choix stratégiques et concurrence, *Economica*.
- Puranam, P., H. Singh et S. Chaudhuri (2009), Integrating acquired capabilities: when structural integration is (un)necessary, *Organization Science*, 20 : 2, 313- 328.
- Rallet, A. (2002), L'économie de proximité. Propos d'étape, in A. Torre (dir.) *Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, 11- 25.
- Rallet, A. et A. Torre (2004), Proximité et localisation, *Economie Rurale*, 280 : 1, 25–41.
- Spender, J. C. (1989), *Industry recipes: an inquiry into the nature and sources of managerial judgement*, Blackwell.
- Stopford, J. M. et C. Baden-Fuller (1990), Corporate rejuvenation, *Journal of Management Studies*, 27 : 4, 399–415.
- Torre, A. (2008), On the role played by temporary geographical proximity in knowledge transfer, *Regional Studies*, 42 : 6, 869- 889.
- Torre, A. (2009), Retour sur la notion de proximité géographique, *Géographie Economie Société*, 11 : 1, 63–75.
- Torre, A. (2011), The role of proximity during long-distance collaborative projects. Temporary geographical proximity helps, *Foresight and Innovation Policy*, 7 : 1-3, 213- 230.
- Tripsas, M. (2009), Technology, identity, and inertia through the lens of “The Digital Photography Company”, *Organization Science*, 20: 2, 441- 460.
- Volberda, H. W. (2005), Piloter le renouveau stratégique : mobilisation du changement au sein des grandes entreprises diversifiées, *Gestion 2000*, 22 : 5, 29- 57.
- Volberda, H. W., C. Baden-Fuller et F. A. J. Van Den Bosch (2001a), Mastering strategic renewal. Mobilising renewal journeys in multi-unit firms, *Long Range Planning*, 34 : 2, 159-178.
- Volberda, H. W. et A. Y. Lewin (2003), Co-evolutionary dynamics within and between firms: from evolution to co-evolution, *Journal of management studies*, 40 : 8, 2111–2136.
- Volberda, H. W., F. A. J. Van Den Bosch, B. Flier et E. R. Gedajlovic (2001b), Following the herd or not? Patterns of renewal in the Netherlands and the UK, *Long Range Planning*, 34 : 2, 209–229.
- Xerfi (2009), *Marché du cidre : analyse du marché, prévisions 2010, forces en présence*, Xerfi éditions.
- Yin, R. K. (2009), *Case study research: design and methods*, 4ème édition, Sage Publications.
- Zahra, S. A. (1993), Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach, *Journal of Business Venturing*, 8 : 4, 319–340.
- Zimmermann, J. B. (2008), *Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique*

et proximité organisée, Revue Française de Gestion, 184, 105–118.

Annexe 1. Liste des entretiens réalisés

Nom	Organisation	Fonction	Nombre
Y. GILLES	Chambre régionale d'agriculture de Normandie	Responsable du pôle œnologie	2
A. DIDIER Y. GILLES	Chambre régionale d'agriculture de Normandie	Animateur de l'ARDEC (Association de développement de l'économie cidricole) Responsable du pôle œnologie	1
A. DIDIER	Chambre régionale d'agriculture de Normandie	Animateur de l'ARDEC	2
J. PRIMAULT	IFPC (Institut Français des Productions Cidricoles)	Directeur technique	2
F. DUPONT	Cidrerie de la Brique	Président	1
L. SPIERS	Agrial	Directeur délégué	2
J-L. DUVAL	Agrial	Président de la filière cidricole	1
F. MALINOWSKI	Agrial	PDG de CCLF Directeur de la filiale boissons Ex-Président de l'UNICID (Interprofession cidricole)	1
E. MAROUFI	Val de Vire	Ex-Directeur marketing et commercial	2
V. TRUBERT	Val de Vire	Ex-Chef de produit	2
P. PISTORIUS	Cora	Acheteur univers boissons	1
P. MAGNAN	UNICID	Responsable communication	1
R. SYMONEAUX	ESA Angers	Ingénieur de recherche (projet CASDAR)	1
P. MUSELLEC	Les Celliers Associés	Directeur	1
F. SARRAZIN	ESA d'Angers	Enseignant-chercheur en sociologie (notamment des productions agricoles)	1
T. CAPELLE	Cidrerie Théo Capelle	Fondateur	1
X. De SAINT POL	Calvados Préaux (La Martiniquaise)	Directeur	1
J-L. BENASSI	UNICID	Directeur	1
J. De VILLENEUVE	CSR (Ex-filiale cidre de Pernod-Ricard)	Ex-Directeur Commercial	1
L. GUILLET	Guillet et Dujardin		1
D. BEDU	IDAC (Interprofession cidricole)	Président	1
J. DUPONT	Domaine Dupont	Directeur	1
C. BALL	CCLF	Ex-Directrice Marketing	1
D. HUTIN	France Inter	Journaliste spécialiste du cidre	1