

Le rôle de la proximité organisée sur la régénération d'un territoire : le cas de la filière cidricole

Detchenique, Guillaume

ESSCA Ecole de Management, LUNAM Université

1 rue Joseph Lakanal – BP 40348 Angers Cedex 01 - France

guillaume.detchenique@essca.fr

Tél : +33 2 41 73 47 13

Fax : +33 2 41 73 47 48

Résumé : Ce papier se propose d'apporter un éclairage sur la régénération d'un territoire. À partir des travaux de l'école de la proximité, nous montrons alors le rôle de la proximité organisée dans ce processus. Le niveau des différentes formes de proximité organisée (institutionnelle, cognitive, sociale et organisationnelle) ainsi que leur évolution jouent en effet un rôle déterminant dans la manière dont les organisations d'un territoire peuvent collaborer de manière collective, en particulier après plusieurs événements négatifs. Le cas de la filière cidricole en France nous offre alors un champ d'application concret de notre cadre d'analyse.

Mots-clés : territoire, proximité, évolution, approche qualitative, filière cidricole

Introduction

L'objectif de cette communication est de comprendre comment un territoire, catégorie particulière d'organisations en réseau, se régénère suite au départ d'un acteur-clé. Nous entendons alors par acteur-clé une organisation dont la perte peut amener un déséquilibre en termes de ressources dans le territoire. Pour cela, nous nous appuyons sur le cas de la filière cidricole en France.

Au lendemain du départ de Pernod-Ricard, la situation est critique pour la filière cidricole française. Elle subit alors la perte de l'entreprise qui fut le leader du marché cidricole pendant près de trente ans. Ainsi, entre les années 70 et le début des années 2000, l'activité traditionnelle, principalement localisée dans le Nord-Ouest français, a énormément reposé sur l'expérience, le savoir-faire et les ressources de cette organisation mondialement connue et reconnue dans les boissons alcoolisées et les spiritueux. Néanmoins, malgré ce statut incontestable et des moyens importants de la part de Pernod-Ricard, le marché cidricole n'a jamais décollé. Mis à part les normands et les bretons élevés près des vergers, le consommateur français continue d'ignorer la boisson traditionnelle. Tout juste y pense-t-il au cours de l'épiphanie et de la chandeleur qui, heureusement, restent des moments privilégiés pour la consommation de cidre. Cependant, chaque année, celle-ci flirte péniblement aux alentours de deux litres par habitant en France. C'est alors trop peu face à la concurrence des divers produits de substitution que sont la bière, le vin, voire l'eau. Le contexte est alors pesant pour la filière cidricole.

Pourtant, les organisations concernées ne s'apitoient pas longtemps sur le départ de Pernod-Ricard et voient dans cet événement le moyen de rebondir et de relancer, enfin, la consommation de cidre. D'autant plus que derrière la bouteille champenoise, se trouvent plusieurs emplois et producteurs qui travaillent et dépendent de cette matière première particulière qu'est la pomme à cidre. C'est en grande partie pour cette raison qu'Agrial, coopérative normande agricole et agro-alimentaire, a bien voulu rejoindre et soutenir cette activité. Le poids symbolique de la pomme à cidre dans les régions productrices compte alors bien plus que son poids économique même si les acteurs cherchent à rééquilibrer ce rapport.

En outre, si certaines organisations peuvent s'implanter presque n'importe où et ne faire des arbitrages de localisation qu'en termes de coûts, la filière cidricole repose sur un ancrage géographique et historique. La plupart des acteurs se connaissent et sont proches. La littérature regorge alors d'exemples de territoires performants et a longtemps magnifié le rôle de la proximité géographique. Depuis, le concept de proximité s'est affiné et être proche au niveau spatial ne suffit plus : la concentration d'acteurs permet-elle vraiment d'innover ? Les difficultés chroniques rencontrées par les

entreprises de la filière cidricole et la manière dont elles les ont affrontées après le départ de Pernod-Ricard nous sont donc apparues comme un cas révélateur et intéressant à mobiliser pour comprendre comment un territoire pouvait se régénérer.

La situation de déclin de la filière cidricole n'est pas un phénomène isolé. Il illustre les difficultés potentielles pour des secteurs traditionnels à s'adapter aux évolutions d'un environnement instable. A ce sujet, la littérature a fait du local un levier potentiel pour l'innovation collective, par exemple, en décrivant des formes organisationnelles localisées originales telles que les districts industriels, les clusters ou encore les milieux innovateurs. Nous utilisons ici le concept de territoire pour symboliser la construction d'un espace commun par des acteurs hétérogènes (privés et publics) dont l'objectif est de faire apparaître des synergies communes et d'innover collectivement. La proximité, pas seulement géographique, joue alors un rôle déterminant pour lier le destin des différentes organisations.

Les résultats de cette recherche montrent que l'évolution de la proximité organisée entre les différentes organisations d'un territoire a une influence sur la régénération après le départ de l'ancien leader. Le manque de proximité, avéré ou ressenti par les acteurs hétérogènes du territoire, justifie la mise en place de nouvelles actions stratégiques individuelles et collectives. La construction et le ressenti d'une histoire commune facilitent un rapprochement des organisations et la régénération du territoire. Le regain de proximité cognitive peut alors être favorisé par une perception collective et partagée du poids symbolique d'une activité. En d'autres termes, la construction commune de sens par le rejet d'actes et actions passés entraîne l'émergence et la légitimation d'une nouvelle orientation stratégique d'autant plus facilement que les acteurs du territoire partagent et transmettent une histoire commune. Ainsi, la proximité cognitive peut être à l'amorce de la régénération d'un territoire. Mais, les autres types de proximités entre les organisations du territoire se doivent aussi d'évoluer. Le rééquilibrage de la proximité sociale et de la proximité organisationnelle entre les acteurs peut alors être facilité par les actions, le mode de fonctionnement, le statut et la légitimité du nouveau leader. En outre, le départ du leader peut permettre de modifier la représentation de la concurrence au sein du territoire et ainsi la proximité institutionnelle. Il est l'occasion de s'écarter de l'homogénéité stratégique présente. Le désengagement du leader peut être utilisé pour favoriser la construction d'une représentation commune entre un environnement concurrentiel « rejeté » et un environnement concurrentiel « souhaité » et favorisant l'éclosion de nouvelles opportunités. Cette perception influence alors la régénération du territoire.

Notre communication est organisée de la manière suivante. Premièrement, nous présenterons le cadre d'analyse retenu pour notre recherche. Ensuite, nous détaillerons la méthodologie mobilisée avant de, finalement, nous attacher à détailler les résultats de ce travail (succinctement présentés ci-dessus) à partir du cas de la filière cidricole en France.

Le territoire : entre proximité géographique et proximité organisée

Parallèlement à la logique d'aménagement propre à certains pays¹ et suivant « *la polarisation des activités autour de certains territoires* » (Lauriol et al., 2008a, p. 182), l'espace est devenu incontournable dans les recherches en sciences sociales et ce, malgré le développement des technologies de l'information et de la communication. Nous nous intéressons ici à une forme particulière de réseau, le territoire défini comme « *une organisation spatiale complexe, économique, sociale et politique et comme mode d'organisation des relations entre un ensemble d'agents situés localement* » (Lauriol et al., 2008, p. 186). Cette définition insiste sur la proximité géographique des acteurs comme cadre de structuration inter-organisationnel et qui « *facilite les échanges de produits mais aussi les rencontres, les échanges d'information, le partage de connaissances* » (Rallet, 2002, p. 13). Toutefois, cette forme de proximité est neutre à l'origine. Les acteurs du territoire doivent l'activer et « *ce sont les actions et les perceptions humaines qui vont lui donner une dimension plus ou*

¹ Nous pensons par exemple à la loi dit Voynet promulguée le 25 juin 1999 en France et qui porte sur l'aménagement et le développement durable du territoire.

moins positive, ainsi que lui conférer une certaine utilité » (Torre, 2009, p. 66). Être proche géographiquement ne signifie pas que les acteurs pourront et voudront se coordonner et innover de manière collective (Loilier, 2010). Comme le propose Perroux (1961), l'espace géographique et l'espace géonomique – « *espace abstrait dans lequel se construit l'activité économique* » (Zimmermann, 2008, p. 112) – doivent être distingués. Cela amène à faire émerger d'autres types de proximité nécessaires à la collaboration. C'est ce que proposent quelques auteurs qui regroupent sous le terme de proximité organisée (Rallet et Torre, 2004 ; Torre, 2009), les proximités organisationnelle, institutionnelle, cognitive et sociale (Boschma, 2005).

Prise en compte de l'espace

L'espace a longtemps été considéré comme un réceptacle passif des facteurs de production. Pourtant, dès la fin du 19^{ème} siècle, plusieurs économistes se sont penchés coup sur coup sur l'organisation de l'espace (von Thünen, 1826), le choix de la localisation optimale (Weber, 1909), la différenciation spatiale (Hotteling, 1929 ; Palender, 1935) ou la hiérarchisation des villes (Christaller, 1933 ; Losch, 1940). Dans ces premières recherches, l'espace n'est alors que distance ou lieu. Cette dernière vision guide alors les recherches vers l'étude de la concentration d'activités géographiques.

A ce sujet, Perroux (1991) a étudié la polarisation et la capacité de certains espaces à attirer des entreprises et à croître plus que d'autres. La grande entreprise peut ici jouer un rôle déterminant en permettant la concentration spatiale de plusieurs activités. La localisation commune produit alors des externalités positives qui profitent à l'ensemble des organisations localisées autour de cette grande entreprise. Néanmoins, les PME peuvent également être à l'origine d'agglomérations et de dynamiques localisées, que ce soit dans des secteurs de haute-technologie (de nombreux travaux ont notamment étudié la Silicon Valley) ou ayant une intensité technologique moindre (par exemple, l'industrie du bois au Danemark étudiée par Maskell et Malmberg (1999)).

Un exemple célèbre est celui des districts industriels italiens, mélange de concurrence et de coopération, étudiés par Becattini (1992). Inspiré par le travail de Marshall (1920), l'auteur montre que la coopération locale se manifeste par une forte mobilité des travailleurs permettant des ajustements rapides, par la mise en place de complémentarités au niveau technologique et par le partage du risque. Le succès des districts industriels italiens repose alors sur l'agglomération de petites entreprises, efficaces et complémentaires, et sur des facteurs socioculturels et historiques.

Plus généralement, l'action collective localisée peut être définie comme un ensemble coordonné d'acteurs hétérogènes (privés et publics), géographiquement proche et qui participent activement et collectivement à la création, à la production et à la diffusion d'une innovation (Maillat, 1996). Dans la littérature, les dénominations sont alors nombreuses pour la qualifier, ce qui amène Coris et al. (2009) à parler d'une « *efflorescence terminologique* » (p. 7). A ce sujet, Carluer (2005) différencie six formes différentes classées selon l'intensité des interactions en local, la dynamique d'apprentissage et l'ancrage territorial : le *cluster*, le district industriel, le milieu innovateur, la technopole, l'espace serviciel et la *learning region*. Différemment, nous utilisons ici le concept de territoire.

Le territoire

Certaines localisations peuvent offrir des avantages à l'ancrage et, ainsi, éviter le phénomène de nomadisme des organisations seulement à la recherche d'une main-d'œuvre moins onéreuse. A ce sujet, le territoire, notion en provenance des travaux de géographes et d'économistes, est une figure de plus en plus souvent mise en avant pour symboliser l'action collective localisée.

Un territoire se définit d'abord selon ses limites. Il est une « *aire délimitée* » (Lussault, 2007, p. 113) où la proximité géographique des acteurs incombe. Néanmoins, le territoire n'est initialement qu'un espace quelconque qui doit être activé. En d'autres termes, l'accumulation de facteurs de production dans un même lieu n'est pas suffisant (Perrat et Zimmermann, 2003). L'appropriation de l'espace (Benko, 2007) se fait alors par l'activation des actifs et des ressources par les acteurs privés et publics

situés localement (Lauriol et al., 2008b). Ainsi, le territoire ne peut plus être décrit comme un espace seulement spatial mais également social (Veltz, 2008) dont la structuration peut se réaliser selon un héritage culturel ou une identité (Bailly et al., 1995), une histoire, une représentation (Di Meo, 1998) ou une idéologie (Lussault, 2007) communs aux acteurs. Finalement, « *le territoire doit être considéré comme un construit, un résultat des pratiques et des représentations des agents* » (Pecqueur et Zimmermann, 2004, p. 15).

Les organisations d'un territoire vont donc chercher à créer des avantages localisés qu'elles ne trouveraient pas ailleurs et dont elles peuvent profiter (Zimmermann, 2001). Ainsi, le territoire offre « *un « capital organisationnel » difficilement imitable, une efficacité organisationnelle, faite d'échanges marchands et non marchands* » (Saives, 2002, p. 57). Il est, en outre, « *caractérisé par son activité humaine, en particulier les projets innovants précis qu'il développe* » (Loilier, 2010, p. 26). Les acteurs s'organisent donc collectivement pour bénéficier d'externalités positives comme la création technologique (Gaffard, 1990), le dynamisme industriel (Bréchet et Saives, 2001), l'efficacité organisationnelle (Saives, 2002) et l'innovation (Loilier, 2010).

La proximité, géographique et organisée, entre les acteurs entre alors en jeu et permet de générer des apprentissages collectifs et de créer des externalités positives telles que la confiance, le partage d'informations et la spécialisation de la main-d'œuvre (Bréchet et Saives, 2001).

La proximité géographique

Le territoire est donc reconnu comme un support pour les organisations souhaitant se constituer un avantage concurrentiel, augmenter leur compétitivité ou innover. L'innovation collective peut alors être favorisée par la proximité géographique définie initialement comme « *la distance kilométrique entre deux entités (individus, organisations, villes) pondérée par le coût temporel et monétaire de son franchissement* » (Rallet et Torre, 2004, p. 26). La proximité géographique, liée « *aux caractéristiques morphologiques des espaces au sein desquels se déroulent les activités [...] à la disponibilité d'infrastructures de transport [et] aux conditions financières des individus qui utilisent ces infrastructures de transport* » (Torre, 2009, p. 65) autorise alors des rencontres productives entre des organisations hétérogènes (entreprises privées, organisations publiques, universités, centres de recherche, etc.). Toutefois, le terme « géographique » ne concerne pas la seule dimension spatiale. Il inclut aussi l'aspect temporel : la proximité géographique « *ne doit pas être uniquement assimilée à une proximité physique car elle peut également reposer sur le développement et l'utilisation d'infrastructures de transport et de communication* » (Loilier et Tellier, 2005, p. 4). Pour éviter cette confusion, il serait donc plus juste de parler de proximité spatio-temporelle ou de proximité « *de délai* » (Giraud, 1991). Enfin, Bourdeau-Lepage et Huriot (2009) considèrent que la proximité géographique peut n'être que temporaire. Elle correspond alors « *à la possibilité de satisfaire les besoins d'interaction face-à-face entre les agents par les déplacements entre des localisations différentes* » (Torre et Rallet, 2005, p. 58).

En outre, l'activation de la proximité géographique est nécessaire. Elle est initialement neutre et « *ce sont les actions et les perceptions humaines qui vont lui donner une dimension plus ou moins positive, ainsi que lui conférer une certaine utilité* » (Torre, 2009, p. 66). La proximité géographique activée permet alors un meilleur échange des connaissances utiles pour suivre les évolutions de l'environnement et favorise l'intensification de la confiance entre des partenaires voulant innover de manière collective (Loilier, 2010). A ce sujet, la littérature a montré que le degré de transférabilité des savoirs formalisés et tacites pouvait être différent. Ainsi, les connaissances formalisées seraient plus facilement codifiables et transmissibles, au contraire des savoirs tacites intimement liés à leurs détenteurs (Reix, 1995). A la faveur d'interactions fréquentes, d'échanges directs et de face-à-face courants, la proximité géographique pourrait donc favoriser le partage des connaissances tacites comme ce fut le cas dans les districts industriels italiens (Becattini, 1992). Finalement, la proximité géographique permet au territoire d'être autant un référent physique que cognitif en renforçant le sentiment d'appartenance de ses acteurs.

Par ailleurs, la confiance est aussi « *un mécanisme d'élaboration de la proximité géographique* » (Pecqueur et Zimmermann (2004, p. 34). Ainsi, « *une éthique de travail, des principes de solidarité et d'entraide essentiels* » (Loilier, 2010, p. 19) peuvent être fondés grâce au sentiment d'appartenance, à la fréquence des relations (qu'elles soient marchandes ou non marchandes, formelles ou informelles) et aux habitudes de travail. Et tout écart par un des acteurs du territoire des comportements attendus pourrait être sanctionné négativement par les autres acteurs. Finalement, la proximité géographique peut aussi être vue comme un « *outil de gestion de la confiance, une « solution de confiance » qui facilite à la fois coordination et co-construction du résultat* » (ibid., p. 19-20).

En résumé, au sein d'un territoire, la proximité géographique pourrait favoriser les rencontres, ainsi que le transfert d'information et de connaissances. Néanmoins, comme le souligne justement Rallet (2002), il faut rester prudent et la seule proximité géographique ne peut être suffisante. A ce sujet, divers travaux de recherche ont souligné ses limites.

Les limites de la proximité géographique

La proximité géographique n'apparaît pas suffisante pour qu'il y ait entente ou collaboration entre des organisations. Loilier (2010) distingue trois arguments qui permettent de tempérer les bénéfices attribués à cette forme de proximité. Premièrement, plusieurs exemples de réseaux innovants, non restreints à un seul territoire, sont pourtant performants comme c'est le cas pour l'industrie de l'automobile ou le secteur informatique. Ensuite, la proximité cognitive (sur laquelle nous reviendrons ultérieurement) entre les acteurs semble aussi importante concernant le transfert des savoirs tacites (Rallet et Torre, 1999). Ainsi, des organisations ayant des représentations similaires pourraient d'autant plus facilement partager des connaissances. En outre, les technologies de l'information et de la communication permettent maintenant de transférer des connaissances pourtant tacites (Loilier, 2010) tout en offrant le don d'ubiquité (Torre, 2009). Finalement, la confiance reste un processus complexe. La littérature a notamment montré les dangers engendrés par un excès de confiance tels que la rigidité systémique, le repli sur soi-même ou les phénomènes de « *sur-encastrement* » (Uzzi, 1997). L'action collective favorisant l'innovation risque donc parfois de devenir un frein comme l'ont montré Adam-Ledunois et Renault (2008) dans le cas des parcs industriels fournisseurs du secteur automobile : « *l'association physique constitue un risque, non seulement pour les équipementiers qui investissent en actifs très spécifiques, difficilement redéployables, mais également pour les constructeurs qui peuvent craindre un « laisser-aller » de leurs partenaires du fait d'un engagement dans la durée* » (p. 172-173). La proximité géographique pourrait donc devenir une barrière contre l'action collective, voire une source de conflits entre les organisations d'un territoire.

La seule proximité géographique ne peut donc pas assurer l'interaction et la coordination de plusieurs acteurs d'un territoire. En d'autres termes, l'action collective localisée ne peut pas reposer sur la seule proximité géographique. Cela amène à s'interroger sur l'existence de formes supplémentaires et complémentaires de proximité. A ce sujet, Boschma (2005) ajoute à la proximité géographique les proximités organisationnelle, institutionnelle, cognitive et sociale² que plusieurs auteurs regroupent sous le terme de proximité organisée (Rallet et Torre, 2004 ; Torre, 2009).

La proximité organisée

La proximité organisée regroupe les « *différentes manières qu'ont les acteurs d'être proches, en dehors de la relation géographique* » (Torre, 2009, p. 69). Etre proche géographiquement ne suffit effectivement pas pour créer des interactions : par exemple, ce n'est pas parce que vous vivez près de

² Loilier et Tellier (2005) parlent aussi de proximité électronique définie comme « *la possibilité qu'ont des membres du réseau de consulter, d'échanger et d'élaborer des données informatisées* ». Les technologies de l'information et de la communication peuvent être utiles pour avoir une connaissance meilleure de l'autre et favoriser le lien entre partenaires tout en développant la confiance par la mise en place de dispositifs de contrôle concernant le suivi des règles collectives (Loilier, 2010). A ce sujet, Bourdeau-Lepage et Huriot (2009) évoquent une proximité géographique virtuelle qui « *dépend de réseaux matériels, technologiques* » (p. 246).

vos voisins que vous aurez forcément envie de faire des activités ensemble. Ainsi, « *Pour une même distance kilométrique, certains estiment être proches et d'autres estiment être à distance* » (Gallaud et al., 2012, p. 266). La littérature a alors fait émerger la notion de proximité organisée pour pallier les insuffisances de la proximité géographique. Au sein de l'École de la proximité, deux courants peuvent être notamment distingués concernant cette forme complémentaire de proximité : les interactionnistes (Rallet et Torre, 2004) et les institutionnalistes (Talbot, 2005). Pour les premiers, la proximité organisationnelle est la seule forme de proximité organisée. Différemment, les seconds considèrent qu'elle peut être déclinée selon la proximité organisationnelle et institutionnelle. Nous avons décidé ici de reprendre la distinction différente proposée par Boschma (2004) et qui différencie la proximité organisée entre les proximités organisationnelle, institutionnelle, cognitive et sociale.

En premier lieu, la proximité organisationnelle définit l'aptitude à coordonner les relations et l'échange de connaissances et d'information entre les membres d'une même ou de plusieurs organisations (Boschma, 2005). Elle correspond au degré d'autonomie et de contrôle aux niveaux intra et inter-organisationnels. Cela renvoie notamment au *continuum* oscillant entre la hiérarchie et le marché proposé par Williamson (1975). Ensuite, la proximité institutionnelle montre « *l'adhésion d'agents à un espace commun de représentations, de règles d'action et de modèles de pensée* » (Kirat et Lung, 1995, p. 212). Le terme institutionnel renvoie alors autant à des formes organisationnelles (une entreprise, un réseau, etc.) qu'à des comportements formels (des règles, des lois, etc.) ou informels (des normes culturelles, des coutumes, etc.) (Lauriol et al., 2008b). La proximité institutionnelle permet notamment de modérer les interactions entre plusieurs organisations (Boschma, 2005) et de connaître leurs comportements de manière anticipée (Zimmermann, 2008). Différemment, la proximité cognitive regroupe l'ensemble des savoirs communs aux acteurs au sein d'une ou de plusieurs organisations (Boschma, 2005). En effet, le partage d'une base de connaissances minimale semble nécessaire pour initier une collaboration et un apprentissage efficaces. L'exclusion de nouvelles opportunités et le risque de dévoiler des secrets industriels à des concurrents demandent néanmoins de veiller au niveau de proximité cognitive. Cette dernière ne doit effectivement pas empêcher les organisations de rester en partie autonome vis-à-vis de leurs « partenaires-concurrents ». Finalement, la proximité sociale souligne l'importance de l'encastrement social des relations économiques. Plus la proximité sociale sera forte et plus les acteurs se feront confiance. L'incertitude quant à la possibilité de comportements opportunistes devrait alors diminuer. Cependant, si la confiance peut s'apparenter parfois à un « *lubrifiant des relations sociales* » (Arrow, 1974, p. 23), elle n'empêche pas toujours l'opportunisme, même dans des relations de longue durée (Uzzi, 1997).

La régénération d'un territoire

Nous faisons ici la proposition que l'évolution de la proximité organisée peut permettre de favoriser la régénération d'un territoire. Le contexte, la survenance de chocs et le niveau de proximité organisée jouent alors un rôle déterminant.

Le contexte et la nécessité de chocs

Plusieurs éléments contextuels pourraient rendre nécessaires la régénération d'un territoire et, ainsi, la mise en œuvre de nouvelles actions par ses organisations. L'évolution peut alors être encouragée par la perception de nouveaux éléments au sein de l'environnement. Entre autres, l'introduction de nouvelles technologies, l'évolution des pratiques de consommation des clients, l'apparition de nouveaux concurrents, la saturation d'un marché ou encore l'évolution de la législation sont autant de facteurs rendant nécessaire une régénération du territoire.

Des événements seront d'autant plus facilement perçus comme marquants par les acteurs d'un territoire qu'ils sont vécus comme des traumatismes importants. McNamara et Baden-Fuller (1999) affirment d'ailleurs que la régénération est, généralement, initiée par un choc. Plus précisément, un choc singulier pourrait ne pas être suffisant car il peut être aisément rationalisé *a posteriori*. Si leur

travail est réalisé au niveau d'une seule organisation³, il nous semble qu'une transposition est possible au niveau d'un territoire. Ainsi, les organisations hétérogènes devraient subir ou ressentir plusieurs chocs pour se rendre compte qu'une nouvelle réflexion stratégique devrait être lancée au sein du territoire. Par exemple, additionnée à d'autres événements, le départ, l'arrivée ou le changement de statut d'une organisation pourraient faciliter la régénération du territoire. Une nouvelle entreprise pourrait, par exemple, amener de nouvelles idées, de nouvelles manières de faire au niveau, entre autres, de la production, de la communication ou du recrutement.

Après ces chocs, la proximité organisée pourrait alors évoluer entre les organisations d'un territoire et faciliter la régénération de ce dernier. En d'autres termes, la variation en termes de proximité organisée pourrait être un levier permettant d'éviter qu'un territoire, et donc ses organisations, ne s'endorme dans l'acquis, le confort du succès ou encore l'inertie active.

Niveau de la proximité organisée

Les travaux sur les districts et les pôles de compétitivité, entre autres, montrent que la proximité géographique d'organisations diverses pourrait être un moyen, voire un prétexte, pour qu'elles travaillent conjointement. Seulement, la seule proximité géographique n'est plus suffisante pour agir collectivement, comme nous l'avons déjà souligné. Elle doit alors s'appuyer ou être substituée par la proximité organisée. Les différentes formes de proximité présentées auparavant ne sont alors pas indépendantes l'une de l'autre. Le niveau de proximité adéquat entre les organisations d'un territoire est néanmoins difficile à évaluer. Trop faible ou trop élevé, il pourrait se transformer en frein contre l'action collective. La proximité organisée suit donc une courbe en U inversé : pour être bénéfique à l'action collective, elle doit atteindre un certain niveau sans pour autant être trop forte au risque d'aller vers des effets de *lock-in* et de cloitrer les acteurs dans des schémas de pensées dépassées et de les écarter de sources importantes d'informations externes. Boshma (2005) montre donc que si une absence de proximité mène généralement à l'opportunisme ou à l'incompréhension, une proximité trop importante pourrait conduire au blocage, voire au conflit (tableau 1). Dans un territoire, marqué par la proximité géographique des acteurs, l'action collective résulte donc d'un équilibre fragile entre les différents visages de la proximité organisée.

Au niveau cognitif, la littérature a, par exemple, souligné des phénomènes comparables au niveau inter-organisationnel. Ainsi, des modèles cognitifs, qui peuvent être vus comme des représentations simplifiées du contexte concurrentiel des organisations, peuvent jouer un rôle dans la prise de décision. Dans un même groupe (ici le territoire), les organisations peuvent être alors proches, au niveau cognitif et institutionnel, et donc posséder des représentations similaires et un système de croyances et de règles commun et relativement stable guidant leurs actions stratégiques (Phillips, 1994 ; Porac et Thomas, 1994 ; Porac et *al.*, 1989 ; Spender, 1989). Les groupes stratégiques supposent donc que certaines entreprises pourraient converger vers une même direction stratégique (Greve, 1998 ; Porac et *al.*, 1995).

Méthodologie et cadre analytique de la recherche

La recherche a été menée sur la filière cidricole selon une étude de cas unique. Malgré l'existence de recherches influentes basées sur un cas unique telles que l'étude d'Allison (1971) sur la crise des missiles de Cuba, l'étude de cas unique suscite toujours des débats au sein de la communauté académique. Ainsi, certains lui reprochent son absence de généralisation, voire son manque de rigueur scientifique. Il est aussi vrai que la mobilisation d'un cas unique peut parfois générer des difficultés pour le chercheur, ce dernier n'étant jamais à l'abri d'incident de parcours comme l'abandon du phénomène étudié, voire la fermeture totale de l'accès au terrain. Néanmoins, Siggelkow (2007) soutient cette démarche pour, au moins, trois raisons principales : motiver, inspirer ou illustrer.

³ L'entreprise Celltech, spécialisée dans les biotechnologies

L'étude de cas unique permet alors de souligner l'incomplétude d'une théorie et le besoin de prolongement des travaux et permet un accès prolongé au terrain.

Pour vérifier notre proposition de recherche, nous nous sommes appuyés sur le cas de la filière cidricole française. Afin d'appréhender la régénération de ce territoire, une approche qualitative a été mise en œuvre. Les données ont été collectées à partir de 30 entretiens semi-directifs menés avec des dirigeants, cadres et experts de la filière cidricole. Un important travail de documentation a aussi été réalisé au moyen d'articles de presse, de rapports professionnels et de nombreux documents fournis par des organisations en lien avec l'activité cidricole (Chambre régionale d'agriculture de Normandie, Institut français des productions cidricoles, Union nationale interprofessionnelle cidricole, etc.). Les données, primaires et secondaires, récoltées ont été traitées et codées grâce au logiciel N-Vivo.

La régénération d'un territoire : le cas de la filière cidricole

Cette partie est consacrée aux évolutions de la filière cidricole au début des années 2000. Cette filière est principalement localisée dans le grand Ouest français. Le territoire cidricole est alors composé principalement de trois types d'organisations : les producteurs, les transformateurs et les organisations soutien. Les producteurs sont les agriculteurs qui cultivent les vergers pour produire des pommes à cidre. Les transformateurs sont les organisations qui, à partir des pommes à cidre, produisent les boissons et productions cidricoles. Enfin, les organisations de soutien sont l'ensemble des organisations apportant leur support aux entreprises cidricoles que ce soit par des actions d'ordre technique, promotionnel ou de représentation (par exemple l'interprofession ou les divers centres techniques).

Un contexte propice à la régénération

En 2002, Pernod-Ricard quitte définitivement l'activité cidricole après une domination sans partage sur ce marché pendant plusieurs décennies et de multiples péripéties. A partir des années 70, la multinationale française a réorganisé et conduit à la concentration du secteur cidricole après plusieurs rachats d'entreprises (notamment Loïc Raison en 1983) qui l'ont amené à posséder environ 50% du marché. En tout, Pernod-Ricard aura investi près de 15 millions d'euros pour ces différentes opérations. Persuadée de son succès, l'entreprise demande aussi aux producteurs de planter des vergers basse-tige afin d'obtenir une production de pommes à cidre plus régulière et plus rapide. Pourtant, le recentrage sur les spiritueux et les vins, décidé par la direction de l'entreprise au début des années 2000⁴, amène à une volonté de désengagement de l'activité cidre. Au cours de ces années, les relations entre l'entreprise et les producteurs de pommes à cidre se sont régulièrement tendues pour deux principales raisons. D'abord, lorsque Pernod-Ricard s'est aperçue du manque de débouchés des pommes à cidre, l'organisation n'a pas souhaité renouveler plusieurs contrats d'approvisionnement arrivés à échéance. D'autant plus que ces contrats avaient été négociés sans aucune prise en compte des particularités de la production cidricole (les aléas climatiques, par exemple). De plus, au cours des années 1990, l'entreprise a décidé de quitter l'interprofession cidricole (avant de se rétracter plus tard) afin de montrer son désaccord avec la politique de communication générique mise en œuvre.

A ces événements, il convient d'ajouter que le marché cidre rencontre d'énormes difficultés en termes de consommation depuis la cessation des débouchés assurés par les alcools d'Etat en 1972. Au début des années 2000, les ventes de cidre en France sont alors évaluées à 2 litres par an et par habitant (en-dehors de l'autoconsommation difficile à comptabiliser). A titre de comparaison, l'Irlande et le Royaume-Uni en consomment respectivement 12 et 8 litres au même moment. En outre, les ventes individuelles et annuelles atteignent alors, en France, environ 38 litres pour la bière et 58 litres pour le vin (CESR, 2002). En plus d'être faible, la consommation de cidre est aussi concentrée géographiquement et temporellement. Ainsi, la boisson est surtout vendue dans les principales régions productrices que sont la Bretagne, la Normandie et les Pays de la Loire. En outre, le cidre ne connaît

⁴ Pour plus de détails sur le processus de recentrage de Pernod-Ricard, voir Germain (2008).

que trois périodes vraiment propices à sa consommation pendant l'Épiphanie, la Chandeleur et la période estivale. Enfin, la boisson peine à attirer de nouveaux et jeunes consommateurs, notamment en raison d'une image *has been* et d'une offre trop illisible en comparaison au vin. Pourtant, Pernod-Ricard était parvenue à trouver un débouché important aux pommes à cidre grâce à la création et à la commercialisation de la boisson Champomy.

Evolution de la proximité organisée au sein du territoire cidricole

L'annonce du futur départ de Pernod-Ricard amène à une réaction de plusieurs acteurs soucieux de l'avenir de l'activité cidricole. En effet, malgré un faible rendement économique, son image reste importante dans les régions productrices. La volonté de désengagement suscite donc une vive émotion et permet, enfin, de souligner les grandes difficultés de ce marché traditionnel et de s'interroger sur sa pérennité sans le soutien d'une entreprise internationale aux ressources et aux compétences importantes pour la fabrication et la commercialisation d'alcools. Pour cela, des acteurs de la région Normandie, notamment les membres du CESR⁵ de Basse-Normandie, lancent un audit de la filière cidricole entre novembre 2001 et mars 2002. Ils vont alors penser à Agrial, une importante coopérative normande, pour reprendre les rênes de l'activité cidricole.

En effet, Agrial a d'abord l'avantage de connaître cette production même si, à l'époque, ses activités en lien se résument à la collecte, au stockage de pommes à cidre et à la production de jus. Surtout, plusieurs adhérents de la coopérative, ayant de multiples activités agricoles, voient d'un bon œil la montée d'Agrial dans l'activité cidre. La filiale cidre de Pernod-Ricard, entre temps acquise par une entreprise normande en 2002, est donc définitivement rachetée par Agrial en 2004.

Pour rétablir la confiance et renforcer les relations au sein de la filière, notamment avec les producteurs échaudés par les années Pernod-Ricard, Agrial revendique alors son éloignement des positions et pratiques de l'ancien leader. Par exemple, un plan de développement est mis en œuvre en accord avec les producteurs et en échange d'une renégociation des contrats d'approvisionnement en pommes à cidre. Ainsi, la vision stratégique de la coopérative souhaite embrasser les desseins des autres acteurs de la filière cidricole. La coopérative devient donc le principal support de la filière. A titre d'illustration, ce rôle de support amène la coopérative à racheter, en 2009, son principal concurrent (l'entreprise Val de Vire) lorsque celui-ci croule sous les difficultés financières. On pourrait d'abord voir ici la volonté d'éliminer un rival puisque Val de Vire avait essayé à multiples reprises de bouleverser les positions concurrentielles en misant sur l'innovation au niveau de ses produits après le départ de Pernod-Ricard. Néanmoins, cette opération permet surtout de préserver l'intérêt général de la filière cidricole. En effet, les similarités en termes d'activité et de fonctionnement de ces deux entreprises amènent à prendre en considération le devenir des producteurs et des salariés de Val de Vire. Il semble donc que l'avenir de différents acteurs de la filière ait pesé dans ce rachat. Le passage de Pernod-Ricard sert, une nouvelle fois, de référent pour les acteurs d'une filière qui se protègent et ne souhaitent pas reproduire ce qu'ils considèrent comme une mauvaise expérience.

La nouvelle atmosphère dans la filière a également permis de mettre en œuvre plusieurs projets collectifs entre les acteurs hétérogènes du territoire cidricole. Par exemple, le projet Casdar a été initié afin d'avoir de meilleures connaissances sur les consommateurs et, surtout, les non-consommateurs de cidre. Ce projet regroupe notamment des acteurs privés, des acteurs publics, l'interprofession, des représentants de la plupart des intervenants de la filière cidricole mais aussi des organisations hors du territoire (comme l'INRA Dion par exemple). Il en est de même pour le projet Innovacidre chargé d'étudier, entre autres, la typification des produits cidricoles. Enfin, sous la tutelle de l'Unicid, l'opération cidre d'automne a été lancée en 2009 par six marques afin de favoriser l'émergence d'un nouveau moment de consommation.

⁵ CESR : Conseil Economique et Social Régional

L'évolution de la proximité organisée comme levier à la régénération d'un territoire

Plusieurs années d'incompréhension entre les acteurs de la filière cidricole ont donc conduit à un manque, qu'il soit avéré ou simplement ressenti, de proximité. Cette insuffisance est alors utilisée pour mettre en œuvre de nouvelles actions au sein du territoire. La volonté affichée par Pernod-Ricard de quitter la filière a provoqué plusieurs réactions à l'origine d'une évolution de la proximité organisée (regroupée dans le tableau 2). Rappelons que cette dernière est segmentée entre les proximités organisationnelle, institutionnelle, cognitive et sociale (Boschma, 2005). Le tableau 2 résume l'évolution de la proximité organisée ayant eu lieu au sein du territoire cidricole.

Au niveau cognitif, un manque de compréhension semblait présent entre les acteurs de la filière et l'entreprise Pernod-Ricard. Plusieurs fois, les acteurs de la filière ont désapprouvé la méconnaissance de l'ancien leader concernant les particularités du monde agricole. Néanmoins, ces mêmes acteurs font rapidement abstraction du statut de Pernod-Ricard, entreprise multinationale avec des objectifs élevés en termes de rentabilité, et des diverses évolutions permises par cette organisation. Nous pensons par exemple au développement des vergers basse-tige, dont la production est plus régulière, et qui montre une prise en compte, au moins partielle, des spécificités de la production cidricole dans sa stratégie. Finalement, il apparaît qu'au sein d'un territoire la construction et le ressenti d'une histoire commune peuvent favoriser le rapprochement des organisations et, de ce fait, la régénération de ce territoire. Ainsi, la recrudescence de proximité cognitive entre les acteurs du territoire cidricole semble d'abord facilitée par une perception partagée et collective du symbole que représente cette production traditionnelle. La construction de sens et les récits qui en découlent sont alors communs entre différentes organisations. Il semble donc que la régénération d'un territoire débute d'autant plus facilement qu'elle émane d'une interprétation des événements partagée par plusieurs organisations. La construction d'un sens commun peut alors être facilitée par le rejet de pratiques et de croyances passées et par le partage et la transmission d'une histoire commune. Dans le cas du territoire cidricole, il est finalement peu important de connaître les faits réels au cours des années Pernod-Ricard. L'intérêt réside plutôt dans l'interprétation commune faite au sujet de ces années et comment cette interprétation est utilisée comme levier et référent pour les nouvelles actions mises en œuvre dans le territoire (par exemple la nouvelle contractualisation avec les producteurs ou le nouveau plan de développement des vergers). A ce sujet, les membres de la coopérative Agrial et différents acteurs de la filière cidricole, rencontrés au cours de nos entretiens, citent systématiquement Pernod-Ricard, pour mieux justifier l'éloignement avec les positions prises par l'ancien leader. L'interprétation partagée des événements passés sert de légitimation aux nouvelles décisions. En résumé, le regain de proximité cognitive pourrait initier la régénération d'un territoire. Cependant, les autres formes de proximité ont aussi évolué.

Les remontrances lancées concernant la gestion de Pernod-Ricard soulignent un manque en termes de proximité sociale avec des acteurs du territoire cidricole (notamment les producteurs). A ce sujet, la proximité sociale, et donc la confiance au sein du territoire, a notamment pâti de la mise à l'écart (bien que temporaire) de Pernod-Ricard avec l'interprofession cidricole et du non-renouvellement de plusieurs contrats d'approvisionnement avec des producteurs. L'arrivée d'Agrial a alors permis de rétablir la proximité sociale et de relancer le développement de la confiance dans le territoire. Son statut et son fonctionnement de coopérative ne sont pas étrangers à ce phénomène. Les producteurs semblent, en effet, plus en phase avec ce nouveau leader plus coutumier des spécificités du monde agricole.

Ensuite, il ne semblait pas exister de proximité organisationnelle entre les différents acteurs du territoire cidricole. Comme leader, Pernod-Ricard n'a pas véritablement créé une émulation collective qui aurait pu être bénéfique au sein du territoire. L'entreprise a privilégié les seules relations de marché et de concurrence. Depuis son arrivée, la coopérative Agrial est devenue un leader d'abord naturel, notamment en raison des volumes qu'elle peut commercialiser, mais surtout légitime. L'entreprise est, en effet, mieux acceptée par les acteurs du territoire cidricole. Par exemple, la reprise de Val de Vire a constitué un événement important qui a fait passer Agrial du statut de sauveur à celui de principal garant de l'activité cidricole. Il apparaît que l'intérêt général de l'activité cidricole a

permis de jouer sur la proximité organisationnelle et de la renforcer entre plusieurs acteurs du territoire. Cela a notamment permis de lancer plusieurs projets et programmes de recherche au sein de la filière. A ce sujet, l'exemple cidricole montre aussi l'importance de faire appel à des acteurs situés en-dehors du territoire et qui, surtout, peuvent amener des croyances et des pratiques différentes.

Seule la proximité institutionnelle semblait, finalement, trop forte entre plusieurs organisations du territoire cidricole et ce, en particulier, concernant le jeu concurrentiel. A ce sujet, plusieurs entreprises se reprochent mutuellement d'avoir instauré une concurrence basée sur les seuls prix. Au sein du territoire, la stratégie basée sur l'optimisation des coûts s'est faite au détriment de la qualité et de l'innovation. Ainsi, l'homogénéité stratégique au sein du territoire cidricole peut en partie expliquer les difficultés rencontrées et, notamment, le rejet par le consommateur pour qui la diminution des prix n'a pas été un facteur décisif pour augmenter sa consommation de cidre. Le manque d'innovation a été préjudiciable pour le territoire même s'il convient de mettre en avant le travail réalisé par Pernod-Ricard avec le développement de Champomy qui représente un véritable produit innovant. D'ailleurs, la boisson permet, encore aujourd'hui, d'écouler des pommes à cidre. Cependant, une évolution en termes de proximité institutionnelle a bien eu lieu depuis le départ de l'ancien leader. La représentation de la concurrence n'est plus la même entre les entreprises qui n'hésitent plus à s'affronter autrement que par les prix comme l'a fait Val de Vire qui a favorisé la production et la commercialisation de produits innovants. Cet exemple confirme que pour modifier les règles du jeu concurrentiel, une organisation doit être capable de s'éloigner des pratiques, des croyances et des représentations en vogue au sein de son groupe stratégique (Phillips, 1994 ; Porac et Thomas, 1994 ; Porac et *al.*, 1989 ; Spender, 1989), ici le territoire cidricole, pour ne pas aller vers la même direction stratégique que ses concurrents (Greve, 1998 ; Porac et *al.*, 1995). Il semble donc que dans ce territoire, il y ait plus d'opportunités que par le passé. En d'autres termes, la perception d'un environnement concurrentiel favorable à l'innovation semble jouer un rôle important pour la régénération d'un territoire. Dans l'exemple cidricole, le départ de Pernod-Ricard apparaît décisif pour l'évolution des décisions, des actions et de l'interprétation dans le territoire. Il a notamment permis de rapprocher plusieurs organisations à travers une perception commune du passé du territoire et la nécessité d'une concurrence amenant plus d'émulation collective. Le désengagement de Pernod-Ricard favorise donc la construction d'une représentation partagée entre un environnement concurrentiel rejeté, destructeur pour le territoire, et un environnement concurrentiel souhaité et plus sain.

Conclusion

Sous la pression d'un environnement mouvant, d'un manque de débouchés et du départ de son ancien leader, le territoire cidricole a rencontré une période de fortes turbulences. Cette phase a alors obligé les organisations du territoire à penser et mettre en œuvre, notamment de manière collective, de nouvelles manières de faire que ce soit au niveau de la production, de la commercialisation et de la valorisation des boissons cidricoles. A partir de ce cas unique, nous avons montré comment l'évolution de la proximité organisée pouvait influencer la régénération d'un territoire dans une période difficile ou de mutation. Nous avons souligné, en particulier, que le départ de l'ancien leader était utilisé comme référent pour justifier et légitimer de nouvelles pratiques au sein du territoire. Ainsi, le niveau de proximité organisée apparaît comme une dimension importante pour l'ensemble des organisations du territoire cidricole. Si l'analyse d'un cas unique représente, sans conteste, la principale limite de notre travail, il nous semble néanmoins que nos résultats pourraient être transposables à d'autres contextes.

Pour augmenter la validité externe de notre recherche, il serait important d'étudier des secteurs différents bien que comparables à l'activité cidricole. L'exemple le plus naturel serait alors d'aller étudier le secteur vitivinicole même si de nombreuses recherches existent déjà. Plusieurs chercheurs se sont en effet déjà emparés de ce vaste terrain d'investigation pour montrer le rôle déterminant des relations inter-organisationnelles comme Boyer *et al.* (2007) sur la mutation du vignoble bourguignon dans les années 30 ou Ditter et Brouard (2008) sur la renaissance du Chablais dans les années 1960.

Figure, Tableau, Schéma

Tableau 1 : Caractéristiques des cinq formes de proximité

Proximité	Dimension clé	Faible proximité	Forte proximité
Cognitive	Le différentiel en termes de connaissances	Incompréhension	Manque de ressources pour les nouveautés
Organisationnelle	Le contrôle	Opportunisme	Bureaucratie
Sociale	La confiance (basée sur les relations sociales)	Opportunisme	Pas de rationalité économique
Institutionnelle	La confiance (basée sur des institutions communes)	Opportunisme	Blocage et inertie
Géographique	La distance	Aucune externalité spatiale	Manque d'ouverture géographique

Source : Boshma (2005), « Proximity and Innovation: A Critical Assessment », *Regional Studies*, Vol. 39, n°1, p. 71

Tableau 2 : Evolution de la proximité organisée au sein du territoire cidricole

Type de proximité	Définition ⁶	Evolution avec le départ de Pernod-Ricard
Cognitive	Ce que les personnes partageant une même base de connaissances peuvent apprendre les unes des autres (Boschma, 2004).	Le poids symbolique de l'activité traditionnelle cidre en Normandie a permis un premier rapprochement de différents acteurs (transformateurs, acteurs régionaux, acteurs soutiens, producteurs).
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).	Si Agrial est devenue le garant de l'activité cidricole, la coopérative ne semble pas se comporter comme une firme-pivot ou un centre stratégique. A ce sujet, la trop grande proximité avec l'interprofession cidricole est soulevée par plusieurs acteurs.
Sociale	Ensemble des relations encadrées entre acteurs impliquant une confiance fondée sur l'amitié, les liens familiaux et l'expérience (Boschma, 2004). Cet encadrement, de niveau micro, exclut les personnes partageant un ensemble de valeurs (ethniques ou religieuses par exemple).	Le statut de coopérative d'Agrial et son expérience des relations de travail avec les producteurs agricoles ont permis d'accroître la confiance entre les acteurs du territoire. En outre, la confiance est telle que les acteurs régionaux se sont éloignés des préoccupations de la filière laissant ce rôle au nouveau leader (Agrial).
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).	Le départ de Pernod-Ricard semble avoir décomplexé certaines entreprises cidricoles qui n'hésitent plus à se concurrencer autrement que par les prix. Une nouvelle représentation de l'espace concurrentiel ouvre de nouvelles opportunités.

Source : Detchenique (2012), « Les dynamiques de régénération territorialisées : le cas de la filière cidricole », *Thèse de doctorat*, Université de Caen Basse-Normandie, p. 252

⁶ Les définitions sont celles présentées par Loilier (2010).

Bibliographie :

- ✓ Adam-Ledunois S. et S. Renault (2008), « La coordination spatiale des parcs industriels fournisseurs », *Revue Française de Gestion*, Vol. 4, n° 184, p. 167-180.
- ✓ Allison G. (1971), *Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis*, Harper Collins Publishers.
- ✓ Arrow K.J. (1974), *The limits of organization*, Norton, New-York.
- ✓ Bailly A., C. Baumont, J-M. Hurriot et A. Salles (1995), *Représenter la ville*, Economica.
- ✓ Becattini G. (1992), « Le district marshallien : une notion socio-économique », in Benko G. et A. Lipietz (éds.), *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie industrielle*, Presses Universitaires de France.
- ✓ Benko G. (2007), « Territoires et sciences sociales », in Itçaina X., J. Palard. et S. Ségas (éds.), *Régimes territoriaux et développement économique*, Presses Universitaires de Rennes, p. 105-112.
- ✓ 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*, Vol. 4, n° 3, p. 5-30.
- ✓ Boschma R.A. (2004), « Proximité et innovation », *Economie Rurale*, n° 280, p. 8-24.
- ✓ Boschma R.A. (2005), « Proximity and innovation: a critical assessment », *Regional studies*, n° 39, p. 61-74.
- ✓ CESR de Basse-Normandie (2002), *La filière cidricole en Basse-Normandie*.
- ✓ Bourdeau-Lepage L. et J-M. Hurriot (2009), « Proximités et interactions : une reformulation », *Géographie Economie Société*, Vol. 11, n°3, p. 233-249.
- ✓ Boyer R., D. Boyer et F. Laferté (2007), « La connexion des réseaux comme facteur de changement institutionnel : l'exemple des vins de Bourgogne », *Working Paper*, École d'Économie de Paris.
- ✓ Carlier F. (2005), « Réseaux d'entreprises et territoires : une matrice d'analyse stratégique », *Management & Avenir*, Vol. 4, n° 6, p. 7-25.
- ✓ Christaller W. (1933), *Die zentralen Orte in Süddeutschland* (trad. angl. *Central Places in Southern Germany*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1966).
- ✓ Coris M., V. Frigant, J-B. Layan et D. Talbot (2009), « Les dynamiques spatiales des activités productives », *Cahiers du GREThA*, n° 20.
- ✓ Detchenique G. (2012), « Les dynamiques de régénération territorialisées : le cas de la filière cidricole », *Thèse de doctorat*, Université de Caen Basse-Normandie.
- ✓ Di Méo G. (1998), *Géographie sociale et territoriale*, Nathan Université.
- ✓ Ditter J.G. et J. Brouard (2009), « Stratégie, terroir et territoire vitivicoles dans une perspective institutionnelle : le cas de l'AOC Cahors », *XLVIe Colloque de l'ASRDLF*, Clermont-Ferrand, 6-8 juillet.
- ✓ Gaffard J-L. (1990), *Economie industrielle et de l'innovation*, Dalloz.
- ✓ Gallaud D., M. Martin, S. Reboud et C. Tanguy (2012), « Proximités organisationnelle et géographique dans les relations de coopération : une application aux secteurs agroalimentaires », *Géographie Economie Société*, Vol. 14, n° 3, p. 261-285.
- ✓ Germain O. (2008), « Le processus de recentrage des grandes entreprises sur les métiers », *Thèse de doctorat*, Université de Caen Basse-Normandie.
- ✓ Giraud G. (1991), « Les PME dans le commerce extérieur français : d'une proximité régionale à une proximité de délai », *Revue Internationale PME*, Vol. 4, n° 2, p. 113-135.
- ✓ Greve H.R. (1998), « Managerial cognition and the mimetic adoption of market positions: what you see is what you do », *Strategic Management Journal*, Vol. 19, n° 10, p. 967-988.
- ✓ Hotelling H. (1929), « Stability in competition », *Economic Journal*, Vol. 39, p. 41-57.
- ✓ Kirat T. et Y. Lung (1995), « Innovations et proximités : le territoire, lieu de déploiement des processus d'apprentissage », in Lazaric N. et J-M. Monnier (éds.), *Coordination économique et apprentissage des firmes*, Economica, p. 206-227.
- ✓ Lauriol J., V. Perret et F. Tannery (2008a), « L'espace et le territoire dans l'agenda de recherche en stratégie », *Revue Française de Gestion*, Vol. 4, n° 184, p. 181-198.
- ✓ Lauriol J., V. Perret et F. Tannery (2008b), « Stratégies, espaces et territoires. Une introduction sous un prisme géographique », *Revue Française de Gestion*, Vol. 4, n° 184, p. 91-103.
- ✓ Loilier T. (2010), « Innovation et territoire. Le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé », *Revue Française de Gestion*, Vol. 1, n° 200, p. 15-35.
- ✓ 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*, n° 35.
- ✓ Losch A. (1940), *Die räumliche Ordnung der Wirtschaft* (trad. angl. *The Economics of Location*, Yale University Press, 1954), Iena.
- ✓ Lussault M. (2007), *L'homme spatial : la construction sociale de l'espace humain*, Le Seuil.
- ✓ Maillat D. (1996), « Systèmes territoriaux de production et milieux innovateurs », in *Réseaux d'entreprises et développement local*, Les Editions de l'OCDE, p. 75-90.

- ✓ Marshall A. (1920), *Industry and trade*, MacMillian.
- ✓ Maskell P. et A. Malmberg (1999), « The competitiveness of firms and regions. Ubiquitification and the importance of localized learning », *European Urban and Regional Studies*, Vol. 6, n° 1, p. 9-25.
- ✓ McNamara P. et C. Baden-Fuller (1999), « Lessons from the Celltech case: balancing knowledge exploration and exploitation in organizational renewal », *British Journal of Management*, Vol. 10, n° 4, p. 291-307.
- ✓ Palander T. (1935), *Beitrage zur Standortstheorie*, Almqvist et Wicksell.
- ✓ Pecqueur B. et J-B. Zimmermann (2004), « Introduction. Les fondements d'une économie de proximités », in Pecqueur B. et J-B. Zimmermann, *Economie de Proximités*, Lavoisier.
- ✓ Perrat J. et J-B. Zimmermann (2003), « Stratégies des firmes et dynamiques territoriales », in Dupuy C. et A. Burmeister (éds.), *Entreprises et territoires : les nouveaux enjeux de la proximité*, La Documentation Française.
- ✓ Perroux F. (1991), *L'économie du XXème siècle. Partie II : Les pôles de croissance*, Troisième édition, Presses Universitaires de France.
- ✓ Phillips M.E. (1994), « Industry mindsets: exploring the cultures of two macro-organizational settings », *Organization Science*, Vol. 5, n° 3, p. 384-402.
- ✓ Porac J.F. et H. Thomas (1994), « Cognitive categorization and subjective rivalry among retailers in a small city », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, n° 1, p. 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*, Vol. 40, n° 2, p. 203-227.
- ✓ Porac J.F., H. Thomas et C. Baden-Fuller (1989), « Competitive groups as cognitive communities: the case of the Scottish knitwear industry », *Journal of Management Studies*, Vol. 26, p. 397-416.
- ✓ Rallet A. et A. Torre (1999), « Is geographical proximity necessary in the innovation networks in the era of global economy? », *GeoJournal*, Vol. 49, n° 4, p. 373-380.
- ✓ Rallet A. et A. Torre (2004), « Proximité et localisation », *Economie Rurale*, Vol. 280, n° 1, p. 25-41.
- ✓ Reix R. (1995), « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 105, p. 17-28.
- ✓ Siggelkow N. (2007), « Persuasion with case studies », *Academy of Management Journal*, Vol. 50, n° 1, p. 20-24.
- ✓ Spender J.C. (1989), *Industry recipes: an inquiry into the nature and sources of managerial judgement*, Blackwell.
- ✓ Talbot D. (2005), « Une compréhension institutionnaliste de la proximité organisationnelle : le cas d'EADS », *Cahiers du GRES*, n° 22.
- ✓ Torre A. (2009), « Retour sur la notion de proximité géographique », *Géographie Economie Société*, Vol. 11, n° 1, p. 63-75.
- ✓ Torre A. et A. Rallet (2005), « Proximity and localization », *Regional studies*, Vol. 39, n° 1, p. 47-60.
- ✓ Uzzi B. (1997), « Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, n° 1, p. 35-67.
- ✓ Veltz P. (2008), *Des lieux et des liens*, Éditions de l'Aube.
- ✓ Von Thünen J-H. (1826), *Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirthschaft und Nationalökonomie* (trad. angl. *The Isolated State*, Pergamon, 1966).
- ✓ Weber A. (1909), *Über den Standort der Industrien* (trad. angl. *Theory of location of industries*, University Press, Chicago, 1929).
- ✓ Williamson O.E. (1975), *Markets and hierarchies*, The Free Press.
- ✓ Zimmermann J-B. (2001), « Des clusters aux small worlds : une approche en termes de proximités », Document de travail du GREQAM.
- ✓ Zimmermann J-B. (2008), « Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée », *Revue Française de Gestion*, Vol. 4, n° 184, p. 105-118.