

Le renouvellement d'un cluster basé sur la proximité organisée

Les enseignements d'une étude de cas issue du cluster cidricole

The Remodeling of a Cluster Based on Organizational Proximity. The Findings of a Case Study at a Cider-Production Cluster

Guillaume Detchenique



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/rei/6222>

DOI : 10.4000/rei.6222

ISSN : 1773-0198

Éditeur

De Boeck Supérieur

Édition imprimée

Date de publication : 15 décembre 2015

Pagination : 67-90

ISBN : 9782807301108


ISSN : 0154-3229

Référence électronique

Guillaume Detchenique, « Le renouvellement d'un cluster basé sur la proximité organisée », *Revue d'économie industrielle* [En ligne], 152 | 4e trimestre 2015, mis en ligne le 15 décembre 2017, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/rei/6222> ; DOI : 10.4000/rei.6222

LE RENOUVELLEMENT D'UN CLUSTER BASÉ SUR LA PROXIMITÉ ORGANISÉE LES ENSEIGNEMENTS D'UNE ÉTUDE DE CAS ISSUE DU CLUSTER CIDRICOLE

Guillaume Detchenique
ESSCA, École de Management

 **Mots clés :** Proximité, cluster, renouvellement, approche qualitative, cidre.

 **Keywords:** Proximity, Cluster, Renewal, Qualitative Analysis, Cider.

1. INTRODUCTION

En 2002, suite au départ de Pernod-Ricard, la situation paraissait critique pour le cluster cidricole du grand Ouest français. En effet, il subissait l'abandon de l'entreprise leader du marché pendant près de trente ans. Entre les années 1970 et le début des années 2000, cette activité a ainsi reposé sur l'expérience, le savoir-faire et les ressources d'une entreprise mondialement connue et reconnue dans le domaine des boissons alcoolisées. Néanmoins, en dépit du statut et des moyens importants 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 restent les rares moments privilégiés pour sa consommation annuelle qui, péniblement, flirte aux alentours de 2 litres par habitant en France. C'est peu face à la concurrence des produits de substitution que sont la bière, le vin, voire l'eau.

Les organisations du cluster cidricole voient dans le départ de Pernod-Ricard le moyen de rebondir et de relancer, enfin, la consommation de cidre. Il faut en outre préserver les différents emplois et producteurs qui dépendent de cette matière première particulière qu'est la pomme à cidre. Ces conditions difficiles amènent donc à une réaction collective. Entre autres, l'arrivée d'un nouveau leader permet de redynamiser le cluster en favorisant le lancement de projets collectifs entre certains acteurs qui, auparavant, ne collaboraient pas ensemble malgré leur proximité géographique.

Pourtant, cette forme de proximité pourrait faciliter des rencontres productives (Colletis et Pecqueur, 1993) entre des organisations hétérogènes (entreprises privées, organisations publiques, universités, centres de recherche, etc.), notamment grâce au développement et l'utilisation d'infrastructures de transport mais aussi de moyens de communication. Les relations fréquentes (marchandes ou non marchandes, formelles ou informelles) en face-à-face pourraient être favorisées et, ainsi, permettre l'échange de connaissances et d'informations, développer la confiance et empêcher les comportements opportunistes (Boschma, 2005). Elle peut donc 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 » (Loilier, 2010, p. 19). Mais, la confiance est elle aussi « un mécanisme d'élaboration de la proximité géographique » (Pecqueur et Zimmermann, 2004, p. 34). Par exemple, un acteur déviant au sein d'un cluster qui s'éloignerait des comportements attendus, pourrait engendrer une perte de confiance et donc être sanctionné négativement par les autres organisations de ce cluster.

La proximité géographique peut aussi demeurer à l'état de ressource latente, voire être subie. Ce sont donc les actions et les perceptions humaines qui peuvent véritablement lui donner une certaine utilité (Torre, 2009). Son activation est alors nécessaire pour permettre de créer du sens entre des acteurs situés au sein d'un même espace géographique et générer un référent cognitif. En cela, la proximité géographique est aussi une représentation.

Au sein d'un cluster, les organisations sont proches géographiquement. Même si cette proximité pourrait faciliter les interactions et les collaborations entre les acteurs du cluster, elle n'est pas suffisante. Ainsi, « pour une même distance kilométrique, certains estiment être proches et d'autres

estiment être à distance » (Gallaud *et al.*, 2012, p. 266), ce qui amène à s'interroger sur ces « différentes manières qu'ont les acteurs d'être proches, en dehors de la relation géographique » (Torre, 2009, p. 69). La « proximité organisée » correspond alors à la capacité donnée par toute organisation (que ce soit une entreprise, une communauté, un cluster, etc.) de faire interagir ses membres suivant deux logiques : la logique d'appartenance et la logique de similitude (Torre et Rallet, 2005).

Dans une logique d'appartenance, deux membres d'une organisation sont proches parce qu'ils interagissent et partagent des règles et des routines de comportement (Torre et Filippi, 2005). La proximité organisée repose donc sur un raisonnement circulaire (Bourdeau-Lepage et Huriot, 2009) : elle favorise les interactions et, inversement, les interactions la facilitent. Suivant la logique de similitude, des organisations pourraient, en quelque sorte, se ressembler en partageant des représentations, des croyances, des savoirs et des objectifs similaires qui favorisent aussi leurs interactions. Là aussi, la proximité organisée et les interactions se renforcent réciproquement.

Nous nous intéressons ici à l'évolution de la proximité organisée au sein d'un cluster. Un cluster n'est pas une organisation figée. Les interactions en son sein peuvent évoluer. Sa dynamique peut en effet être influencée par les actions et les perceptions de ses acteurs qui peuvent modifier la dimension positive ou négative et l'utilité de la proximité organisée (Torre, 2009).

Plus précisément, le présent article s'articule autour de la question de recherche suivante : comment la proximité organisée peut-elle influencer le renouvellement d'un cluster ? En effet, les clusters sont des formes organisationnelles mobiles dans lesquelles l'innovation collective devrait être recherchée. Le rôle de la proximité organisée dans la dynamique d'un cluster peut donc être interrogé (section 2). Pour cela, la construction d'une étude de cas unique à partir de l'évolution du cluster cidricole français (section 3) nous a amenés à nous questionner sur un contexte particulier et, à notre connaissance, peu documenté : le départ du centre stratégique du cluster. Les difficultés longtemps rencontrées par le cluster cidricole et la manière dont il les a affrontées après le départ de Pernod-Ricard nous sont apparues comme un cas particulièrement riche. L'accès prolongé à ce terrain de recherche nous a permis d'analyser le renouvellement du cluster cidricole et de participer à un enrichissement des travaux traitant de

la proximité. Les résultats de cette recherche montrent le rôle du nouveau centre stratégique dans la redynamisation du cluster. Ils soulignent aussi la manière dont l'investissement du nouveau leader facilite l'implication des autres organisations du cluster et favorise le lancement de projets collectifs notamment mis en œuvre avec des organisations n'appartenant pas au cluster. Enfin, la section 4 conclut.

2. LA REDYNAMISATION D'UN CLUSTER : UNE APPROCHE PAR LES PROXIMITÉS

Au cours des vingt dernières années, la littérature sur les clusters a connu d'importants développements, comme le montre notamment le numéro spécial (n° 128) de la *Revue d'économie industrielle* paru à leur sujet en 2009. Selon des approches géographique, sociologique ou encore managériale, plusieurs chercheurs se sont intéressés à cette forme particulière d'organisation (voir la contribution de Suire et Vicente, dans ce même numéro). Si de nombreux travaux ont seulement adopté une approche statique afin de mettre en évidence les principales caractéristiques des clusters, plusieurs auteurs s'intéressent désormais à leur évolution (Lorenzen, 2005) et à leur capacité de « résilience » (Hassink, 2010). Nous mobilisons ici l'approche par les proximités pour compléter ces recherches.

2.1. Une forme d'organisation particulière : le cluster

À la suite de Porter (1998), plusieurs travaux ont porté sur les raisons de l'existence des clusters, la manière de les caractériser et sur les raisons expliquant leur succès (Crespo, 2011). En effet, le cluster, que l'on peut définir comme « un groupe d'entreprises et d'institutions partageant un même domaine de compétences, proches géographiquement et inter-reliées » (Porter, 1998, p. 78), est souvent considéré comme un moteur pour la compétitivité et la capacité à innover de ses entreprises ainsi que pour la croissance de leur territoire (Menzel et Fornahl, 2010).

La définition de Porter (1998) permet de souligner les facteurs contribuant à la performance des clusters. Premièrement, au sein d'un même espace géographique, un cluster regroupe des entreprises mais aussi d'autres formes

d'organisations, notamment des organismes de soutien, qui peuvent être privés ou publics ainsi que des établissements de formation et de recherche. L'ensemble des organisations, et plus particulièrement leurs interactions, génèrent alors du capital humain (du personnel qualifié par exemple) et social, des connaissances et peuvent donc être à la base de réseaux, deuxième caractéristique fondamentale d'un cluster. Aussi, les différentes organisations d'un cluster sont inter-reliées et interdépendantes à travers des échanges commerciaux et non commerciaux, pouvant prendre plusieurs formes : « échanges commerciaux de biens et services, mobilité des salariés, comportements d'imitation, réseaux sociaux, face à face et coopération » (Menzel et Fornahl, 2010, p. 213). Ces liens peuvent alors favoriser l'innovation collective. Enfin, les entreprises et les organisations d'un cluster interagissent de manière complémentaire dans un domaine spécifique, c'est-à-dire dans un même secteur ou le long d'une même chaîne de valeur, pour trouver ensemble des synergies et développer des ressources et compétences collectives. Suire et Vicente, dans leur contribution au présent numéro, précisent néanmoins que cette logique marshallienne, liée à des nomenclatures industrielles traditionnelles, est restrictive. Les auteurs préfèrent alors la logique de Jacobs selon laquelle ce domaine spécifique peut se trouver au croisement de différentes activités.

2.2. Évolution de la proximité et renouvellement d'un cluster

Dans un premier temps, plusieurs chercheurs ont mis en évidence les caractéristiques principales des clusters, selon une approche relativement statique. Puis, d'autres auteurs ont souligné leur caractère évolutif. Ainsi, des clusters perdurent et d'autres déclinent (Martin et Sunley, 2006). Ils ne peuvent alors plus être analysés comme des organisations fixes, au succès assuré et constant. Il était donc nécessaire de prolonger ces premiers travaux en adoptant des approches dynamiques.

2.2.1. *Le cycle de vie d'un cluster*

Pour dépasser une vision statique forcément restrictive, des recherches sont désormais menées sur le cycle de vie et la résilience des clusters (Suire et Vicente, 2009 ; Menzel et Fornahl, 2010). Plusieurs travaux insistent sur

les raisons à l'origine des trajectoires hétérogènes entre clusters. D'autres montrent que les clusters semblent suivre un cycle de vie composé de plusieurs étapes – l'émergence, la croissance, le déclin et le renouvellement – qu'il convient de distinguer du cycle de vie de leurs secteurs. Il nous semble nécessaire de prolonger ces recherches, en nous interrogeant sur l'évolution et le rôle de la proximité organisée.

Dans un cluster, marqué par la proximité géographique des acteurs, l'action collective résulte d'un équilibre fragile en matière de proximité organisée. Ses organisations peuvent être proches si elles partagent et adhèrent à un ensemble de représentations, de règles d'action et de modèles de pensée (Kirat et Lung, 1995), souvent regroupé sous le concept d'institutions (DiMaggio et Powell, 1983). À ce sujet, DiMaggio et Powell (*ibid.*) ont identifié les mécanismes coercitif, mimétique et normatif pour expliquer l'homogénéité des représentations entre plusieurs organisations. Le mécanisme coercitif regroupe alors l'ensemble des institutions réglementées suivies par ces organisations. Le mécanisme mimétique correspond à l'imitation des stratégies des concurrents. Enfin, le mécanisme normatif est le résultat du partage d'expériences, d'informations et de récits.

La littérature a aussi montré que la proximité organisée pouvait se transformer en frein contre l'action collective et mener vers des effets de *lock-in* négatifs, cloîtrer les acteurs dans des schémas de pensées dépassées et les écarter de sources d'information externes. Si une absence de proximité mène généralement à l'opportunisme ou à l'incompréhension, une proximité trop importante peut aussi conduire au blocage, voire au conflit (Boshma, 2005). Au sein d'un cluster, le départ d'un acteur clé pourrait alors constituer un moment décisif concernant l'évolution et l'influence de la proximité organisée.

2.2.2. *Le changement de centre stratégique au sein d'un cluster*

Selon les développements précédents, la proximité organisée dans un cluster peut d'abord être définie selon l'aptitude des différentes organisations à se coordonner. Plus la proximité sera forte et plus la hiérarchie sera importante entre les organisations. Au contraire, plus la proximité sera faible et plus les échanges inter-organisationnels se rapprocheront des relations de

marché. En d'autres termes, la proximité organisée décrit ici le degré d'autonomie et de contrôle entre les organisations.

Concernant la coordination inter-organisationnelle, la littérature s'est notamment penchée sur les différents rôles joués par certaines organisations en termes de gouvernance au sein d'un cluster. Plusieurs travaux s'approchent ainsi des réflexions de Lorenzoni et Baden-Fuller (1995) quant à l'influence du centre stratégique pour la survie, à long terme, d'un réseau d'organisations. Les pratiques du centre stratégique, qui peut alors être considéré comme le principal coordinateur du cluster, pourraient notamment modifier la proximité organisée entre les différents acteurs. Ainsi, être le centre stratégique d'un cluster ne se résume pas seulement à l'importance des ressources détenues et au niveau de contrôle mis en œuvre mais aussi à la manière dont les relations et les interactions sont facilitées (ou non).

Le départ de ce centre stratégique représente alors un moment privilégié pour étudier l'évolution et l'influence de la proximité organisée. En effet, les pratiques mises en œuvre, ainsi que l'ensemble des ressources apportées par le centre stratégique, pourraient être modifiées ou ne plus être disponibles pour les autres organisations. Cela demande aux acteurs restants de se réorganiser, notamment en termes d'interactions.

Il semble alors opportun de se pencher sur le discours et les actions mises en œuvre par le nouveau centre stratégique et la manière dont il se positionne par rapport à son prédécesseur. Notre première proposition peut ainsi être formulée de la manière suivante : le discours du nouveau centre stratégique construit à partir d'une comparaison et d'une opposition permanente avec les pratiques de l'ancien leader devrait permettre d'accroître la proximité organisée avec et entre les autres organisations du cluster et ce, en particulier, si la légitimité de l'ancien leader était faible. Ce manque de légitimité pourrait alors résulter d'une proximité organisée faible entre les acteurs du cluster. Toutefois, la seule comparaison n'est pas suffisante. Les actes du nouveau leader doivent être cohérents avec son discours.

2.2.3. *Savoirs communs et confiance*

La proximité organisée au sein d'un cluster peut aussi se définir selon les connaissances et les savoirs communs entre ses acteurs. Les interactions

seront ainsi facilitées si ces acteurs disposent d'une base de connaissances communes minimales. Le risque de dévoiler des secrets industriels à des concurrents nécessite, néanmoins, de veiller au niveau de connaissances partagées. En effet, la proximité ne doit pas empêcher les organisations de rester, en partie, autonome vis-à-vis de leurs « partenaires-concurrents ».

On comprend alors que la confiance joue un rôle déterminant, en particulier dans les informations partagées (ou non), et plus généralement dans l'évolution du cluster. La confiance permet, en effet, de créer une atmosphère saine où les stratégies mises en œuvre devraient à la fois prendre en compte la logique individuelle de chaque entreprise et la logique collective du cluster. Plus la confiance sera forte et plus l'incertitude liée à des comportements opportunistes devrait diminuer. Cependant, elle n'empêche pas toujours l'opportunisme et ce, même dans des relations de longue durée. Ainsi, certaines pratiques mises en œuvre au sein d'un cluster pourraient faire diminuer la confiance entre les acteurs et, surtout, être à l'origine d'un ensemble d'interprétations, de récits ou d'histoires construits et partagés par ses acteurs.

Cela nous amène à notre deuxième proposition : l'ensemble des interprétations, récits et histoires construits et partagés par les acteurs d'un cluster pourrait faciliter le rapprochement de ces derniers et constituer l'étape initiale indispensable pour rétablir la confiance et faciliter le renouvellement dudit cluster. Ainsi, l'interprétation partagée des événements passés et une vision commune de l'avenir (on s'approche de l'idée de mécanisme normatif) pourraient représenter une base nécessaire pour faciliter les échanges inter-organisationnels et l'accroissement de la confiance.

2.2.4. Recettes sectorielles et homogénéité stratégique

Au sein d'un cluster, les entreprises peuvent être partenaires et concurrentes. Elles peuvent partager un ensemble de règles communes concernant la concurrence qui permet de diminuer l'incertitude et d'anticiper les comportements de leurs concurrents (Spender, 1989). On s'approche ici du mécanisme mimétique décrit par DiMaggio et Powell (1983).

Toutefois, au niveau inter-organisationnel, la littérature a souligné le rôle parfois négatif joué par l'homogénéité stratégique (Phillips, 1994 ; Spender, 1989). Ce phénomène, qui amène plusieurs organisations vers une même direction stratégique (Porac *et al.*, 1995), peut les mener vers une impasse. C'est pourquoi les règles concurrentielles partagées pourraient expliquer le déclin de certains clusters. En effet, l'homogénéité stratégique peut notamment freiner l'apport de stratégies innovantes par des entreprises qui ne souhaitent pas s'écarter de la norme. Les comportements mimétiques pourraient alors avoir des conséquences négatives en détériorant l'offre proposée aux consommateurs. Par exemple, une concurrence basée principalement sur les prix pourrait détériorer la qualité et la diversité des produits et amener le consommateur à les délaisser.

Selon notre troisième proposition, les entreprises d'un même cluster pourraient être influencées par des règles communes, en particulier sur la stratégie à mettre en œuvre. La non-remise en cause de ces règles pourrait ainsi mener à une situation de blocage et inhiber l'innovation. Il semble donc nécessaire de leur porter une attention particulière, voire de les faire évoluer, pour éviter ou dépasser le déclin et, ainsi, faciliter le renouvellement. Pour cela, et c'est l'objet de notre quatrième proposition, la capacité d'apprentissage des acteurs du cluster pourrait être améliorée par la mobilisation de ressources et compétences externes (Bathelt *et al.*, 2004). Les organisations détentrices de ces ressources et compétences pourraient alors apporter un regard nouveau, des connaissances originales et de nouvelles informations pour mieux appréhender les évolutions de l'environnement.

3. LE RENOUVELLEMENT DU CLUSTER CIDRICOLE DU GRAND OUEST FRANÇAIS

Au début des années 2000, Pernod-Ricard, leader français de l'activité cidricole, annonce son désengagement de cette production traditionnelle. Entre les années 1970 et le départ de l'entreprise en 2002, l'évolution de la proximité organisée entre les différentes organisations du cluster n'a pas permis de mettre en œuvre une dynamique collective bénéfique. Le départ du leader est alors utilisé pour redynamiser le cluster de manière collective.

3.1. Contexte et méthodologie

Le cluster cidricole est organisé de la manière suivante. Au niveau horizontal, on trouve les transformateurs (industriels et artisans), en concurrence, qui produisent et commercialisent les boissons cidricoles. Nous nous sommes intéressés ici aux seuls transformateurs industriels qui ont eu, selon nous, plus de moyens pour favoriser le renouvellement du cluster. Au niveau vertical, on trouve un ensemble d'acteurs privés et publics, qui soutiennent l'activité cidricole via des actions d'ordre technique, promotionnel ou de représentation, mais aussi les producteurs qui cultivent les vergers et produisent la matière première principale (les pommes à cidre).

La situation du cluster au début des années 2000 est particulièrement pertinente pour notre problématique de recherche. En 2002, Pernod-Ricard, pourtant leader du marché cidricole français, a définitivement quitté cette activité malgré une domination sans partage depuis plusieurs décennies. À partir des années 1970, la multinationale française avait en effet réorganisé et conduit à la concentration de l'activité cidricole après plusieurs rachats d'entreprises (notamment Loïc Raison en 1983). Ces différentes opérations, pour un montant d'environ 15 millions d'euros, l'ont d'ailleurs amené à posséder plus de 50 % du marché mais n'ont pas empêché son départ : « Deux choses se sont passées. Au début des années 2000, Pernod-Ricard a grandi et grossi et tout cela en souhaitant recentrer ses activités sur son cœur de métier, l'alcool, principalement les spiritueux et les vins. [...] C'est à ce moment qu'on a décidé de vendre. Donc l'activité cidricole dont le groupe a décidé de sortir. Une activité dont la rentabilité était quand même très loin des rentabilités qu'on pouvait trouver dans le monde des spiritueux. Et donc dans sa stratégie, qui était une stratégie mondiale, le groupe a décidé de sortir » (Pernod Ricard)¹. Malgré le succès du « Champomy » (une boisson pétillante, sans alcool, à base de jus de pomme et principalement à destination des enfants), Pernod-Ricard n'a ainsi jamais atteint les résultats escomptés avec la production cidricole. La faible rentabilité de l'activité et la volonté d'un recentrage sur les spiritueux et les vins au début des années 2000 ont alors amené à son départ en 2002. Ce départ, qui aurait pu constituer un événement tragique pour le devenir du cluster cidricole, devient, paradoxalement, la base de son

¹ Tout au long de l'article, nous présentons des verbatim extraits des entretiens réalisés pour illustrer nos propos. À la suite de chaque verbatim, l'organisation de la personne interrogée figure entre parenthèses.

renouvellement. L'arrivée d'un nouveau leader avec un statut différent a facilité ce processus.

Tableau 1. Problématiques liées à la consommation du cidre

Problématique	Verbatim
Une consommation concentrée géographiquement et temporellement	« Les trois grands moments de consommation, c'étaient l'Épiphanie, la Chandeleur et l'été. [...] Quand il fait beau chez nous, mois de juillet et août, en Normandie, Bretagne, bah voilà les gens... mais beau ! Pas trop beau ! Quand il a fait trop chaud, les gens buvaient de l'eau. Et ils n'allaient pas en crêperie pour en consommer parce qu'il faisait trop chaud et ils restaient sur la plage, ils mangeaient des sandwiches et ils buvaient de l'eau » (Producteur).
Des consommateurs vieillissants	« Le consommateur-type de cidre avait soixante ans. Celui qui buvait encore un litre par jour. Il fallait qu'on se remue pour trouver des produits qui plaisent aux jeunes » (Agricoleur). « Nos super-consommateurs, c'étaient les agriculteurs ou les gens du monde rural qui prennent le cidre en boisson le midi. [...] Mais ceux-là ils avançaient tous en âge, toutes les semaines, on en perdait » (Producteur).
Une boisson à associer	« C'est une boisson qui ne marche que par association et à laquelle peu de gens pensent. J'ai des amis qui adorent le cidre mais ils n'en boivent que quand j'en ai chez moi. Ils me disent qu'ils ne pensent pas à en acheter, sauf à la Chandeleur. Et encore... » (Val de Vire).

De plus, le marché du cidre a longtemps rencontré de nombreuses difficultés, résumées dans le tableau 1, en matière de consommation, et ce depuis la cessation des débouchés assurés par les alcools d'État en 1972². Lors du départ de Pernod-Ricard, les ventes de cidre en France étaient évaluées à 2 litres par an et par habitant³. Au même moment, l'Irlande et le Royaume-Uni consommaient respectivement 12 et 8 litres de cidre. En

2 Les préparatifs de la Première Guerre mondiale ont amené le gouvernement français à faire appel aux vergers pour subvenir aux besoins en alcool de l'industrie et de l'armement. Les alcools d'État en vue de la fabrication d'explosifs avaient alors suscité un fort développement des plantations.

3 Source : XERFI (2009), Marché du cidre : analyse du marché, prévisions 2010, forces en présence, Xerfi Éditions.

outre, les ventes individuelles et annuelles de bière et de vin atteignaient respectivement, en France, 38 et 58 litres⁴. La consommation de cidre avait aussi la particularité d'être concentrée au niveau géographique et temporel. La boisson était surtout vendue dans les principales régions productrices (la Bretagne, la Normandie et les Pays de la Loire) et au cours de trois périodes (l'Épiphanie, la Chandeleur et la période estivale). Enfin, la boisson peinait à attirer de nouveaux et de jeunes consommateurs, en raison d'une image surannée. Depuis, et notamment grâce à la commercialisation de boissons nouvelles (telles que le cidre rosé), les chiffres de la consommation augmentent.

Pour étudier ce cas, nous avons mis en œuvre une approche qualitative. Les données ont été collectées à partir de 30 entretiens semi-directifs menés avec des dirigeants, cadres et experts du cluster. Pour des raisons de confidentialité, seuls les noms des organisations et le nombre d'entretiens réalisés figurent ici (tableau 2). La plupart du temps, les entretiens se sont déroulés de la manière suivante : d'abord, le répondant souhaitait généralement connaître notre projet de recherche et les raisons (ou les personnes) nous ayant poussés à l'interroger. Une fois cette présentation préalable terminée, nous commençons systématiquement par poser une première question portant sur le répondant et son organisation pour lancer l'entretien (thème 1). Ensuite, nous orientons l'entretien en fonction des thèmes qui nous intéressaient, en l'occurrence les acteurs du cluster (thème 2), sa redynamisation (thème 3) et ses perspectives (thème 4). Notre volonté était de laisser parler librement le répondant, de manière non dirigée, et de profiter des relances pour réorienter l'entretien ou prolonger des points clés. C'est pourquoi l'ordre présenté des thèmes, ci-dessus, n'était jamais suivi, à l'exception du premier thème qui nous permettait de lancer l'entretien et du dernier portant sur les contacts éventuels (thème 5).

En résumé, les différents acteurs ont donné plusieurs éléments sur les causes pouvant expliquer les mauvais résultats du marché cidricole et le départ de Pernod-Ricard. Un membre de Pernod-Ricard travaillant dans l'entreprise au moment de son départ a aussi été consulté pour comparer ses explications avec celles des différents protagonistes. Les personnes rencontrées ont aussi apporté plusieurs éléments sur la manière dont le

4 Source : CESR de Basse-Normandie (2002), La filière cidricole en Basse-Normandie.

cluster cidricole s'était redynamisé en insistant sur les acteurs à l'œuvre et sur les actions décisives. Comme le montreront les développements suivants, les entretiens ont fait ressortir la manière dont les acteurs en place se sont positionnés à l'encontre de l'ancien leader pour redynamiser le cluster. Afin de compléter et trianguler ces données, un important travail de documentation a aussi été réalisé à partir d'articles de presse, de rapports professionnels et de nombreux documents fournis par des organisations en lien avec l'activité cidricole telles que la Chambre régionale d'agriculture de Normandie, l'Institut français des productions cidricoles ou encore l'Interprofession cidricole.

Tableau 2. Liste des entretiens réalisés

Organisation	Nombre d'entretiens
Chambre régionale d'agriculture	5
Institut Français des Productions Cidricoles	2
La Cidrerie de la Brique	1
CCLF	1
Agrial	3
Val de Vire	4
Cora	1
Interprofession	3
ESA Angers	2
Celliers Associés	2
Pernod-Ricard	1
Artisans/Producteurs	4
Expert vins et cidres	1

3.2. Des relations dégradées associées à une homogénéité stratégique (1970-2002)

Au sein du cluster cidricole, la dégradation progressive des relations entre ses différents acteurs semble être le résultat des logiques de marché et des règles concurrentielles alors en vigueur. À mesure que l'emprise de Pernod Ricard devenait forte, le cluster cidricole a évolué progressivement vers une phase de déclin, symbolisée par la faible consommation des boissons cidricoles. L'incompréhension et le manque de confiance ont alors semblé de plus en plus présents entre les acteurs et le centre stratégique. Plusieurs

fois, différentes organisations ont souligné la méconnaissance du leader concernant les particularités du monde agricole. Inversement, ces mêmes acteurs ont souvent fait abstraction du statut de Pernod-Ricard, entreprise multinationale avec des objectifs élevés en termes de rentabilité, et des diverses évolutions permises par cette organisation. À aucun moment, une émulation collective, qui aurait pu profiter à l'ensemble du cluster, n'a semblé être possible. Ce phénomène semble avoir été renforcé par l'homogénéité stratégique longtemps mise en œuvre par les entreprises cidricoles.

Le déclin du cluster cidricole a débuté dès les années 1970 lorsque le groupe Pernod-Ricard en est devenu le centre stratégique suite à l'acquisition de nombreux cidriers. Le groupe français, intimement persuadé de son succès, a transposé les recettes stratégiques qui lui avaient permis de réussir antérieurement dans le domaine des alcools. Il a ainsi développé des relations principalement marchandes avec les autres acteurs du cluster. Ces recettes ont, par exemple, été mises en œuvre avec les producteurs de pommes à cidre alors considérés comme de simples fournisseurs de l'entreprise (ce qui leur permettait toutefois de signer d'avantageux contrats d'approvisionnement). Le groupe Pernod-Ricard a ainsi exigé des producteurs qu'ils plantent rapidement et uniquement des vergers basse-tige afin d'obtenir une production de pommes plus régulière et plus rapide.

Ce fonctionnement a abouti, au fil des années, à des relations de plus en plus tendues entre Pernod-Ricard et les autres acteurs du cluster. La dégradation des relations a atteint un point de non-retour lorsque le groupe français, qui ne parvenait finalement pas à faire adopter ses boissons cidricoles par les consommateurs, a décidé de ne pas renouveler plusieurs contrats d'approvisionnement, arrivés à échéance, avec différents producteurs. Les acteurs du cluster cidricole lui ont alors reproché de faire subir aux producteurs ses mauvaises prévisions et ses résultats médiocres en matière de ventes. L'envenimement de la situation a d'ailleurs permis de mettre en avant les incohérences de la contractualisation passée où les particularités de la production cidricole (par exemple, les aléas climatiques ou le rythme de production) n'ont pas été entièrement prises en compte et semblaient en décalage avec la stratégie de Pernod-Ricard : « *Pernod-Ricard c'était : on achète notre matière première, on fait notre produit. Être en relation avec des producteurs et le monde agricole, ils ne comprenaient pas. C'est pour ça qu'ils se sont vite désengagés, ils se sont dit "En plus il faut qu'on gère les producteurs ? En plus, le cidre*

c'est on plante des pommiers, ils ne rendent des pommes que cinq ans après et ensuite on les a encore pour vingt-cinq ans ?". Chez Pernod-Ricard ils n'aiment pas trop voir à trente ans. Ça ne les intéresse pas. On tente quelque chose, ça marche, tant mieux. Ça ne marche pas, on arrête » (Celliers Associés).

Pourtant, les échecs au niveau commercial et les relations dégradées avec les producteurs de pommes à cidre n'ont pas mené à une remise en cause de la part du centre stratégique. Ainsi, au cours des années 1990, Pernod-Ricard a aussi proposé de supprimer la communication générique mise en œuvre par l'interprofession cidricole afin que chaque entreprise puisse communiquer individuellement sur ses propres marques. Sans surprise, cette proposition a été rejetée. En effet, ne disposant pas des moyens de Pernod-Ricard, les autres entreprises de transformation ont souhaité profiter encore de la communication générique. Cela a amené le groupe français à quitter l'interprofession cidricole qui, par conséquent, a été dissoute : « On a quitté l'interprofession parce qu'on a, pendant très longtemps, souhaité mettre en place une contribution qui aurait été récoltée sur l'ensemble des volumes, une contribution récoltée par l'interprofession et qui serait réinvestie en termes de dédommagement par les marques sur le marché. Donc c'était dire : on récolte une contribution sur 100 % des volumes et on essaye de réinvestir sur des publicités sur les marques pour essayer de revaloriser le marché. Alors certaines personnes dans l'interprofession ont plutôt été opposées à ce projet. Donc là, le groupe 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 même pas envie de remonter le marché, autant vivre chacun de son côté." On voulait bien faire les choses mais encore fallait-il que tout le monde le fasse » (Pernod-Ricard).

Au niveau concurrentiel, les entreprises cidricoles ont longtemps privilégié une stratégie basée sur les prix bas. Cette stratégie, dont l'objectif était de retenir et d'attirer de nouveaux consommateurs en se concentrant exclusivement sur la diminution des coûts, a finalement provoqué le résultat inverse. L'homogénéité stratégique peut alors expliquer les difficultés rencontrées à l'époque et, notamment, le rejet par le consommateur pour qui la diminution des prix n'était pas un facteur décisif. En outre, la diminution des marges a aussi entravé la capacité d'innovation et la qualité des produits des entreprises du cluster cidricole : « Les grands opérateurs économiques se sont battus pendant 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. Ils ont développé un cidre neutre pour essayer de piquer un maximum de clients aux autres [...] on était vraiment en train de détruire l'avenir » (IFPC).

Les acteurs du cidricole ont considéré (et considèrent toujours) que cette forme de concurrence a été mise en œuvre à la seule initiative du groupe Pernod-Ricard : « Ça a été une guerre de prix qui s'est soldée par une perte de valeur et de marge pour les acteurs. Donc, nous les premiers mais aussi Val de Vire, Val de Rance et d'autres ont été contents de voir Pernod-Ricard partir. Parce que c'était synonyme de perte de valeur. [...] Cela s'est traduit par une guerre de prix néfaste » (CCLF). Selon ces acteurs, les ressources de Pernod-Ricard lui permettaient d'amortir aisément les effets néfastes de la guerre des prix. Différemment, chez Pernod-Ricard, on estimait que le problème venait de « la différence du positionnement des prix entre les premiers prix, les marques de distributeurs et les marques nationales. Dans ces marchés-là, malheureusement, les moyens qu'il fallait mettre en termes de communication étaient importants et le consommateur avait du mal à passer le cap. Parce qu'il avait des produits de bonne qualité dans les premiers prix, des produits de bonne qualité dans les marques de distributeurs aussi et donc il ne trouvait pas suffisamment de valeur ajoutée sur nos produits pour pouvoir faire parfois des écarts. Donc le prix a été beaucoup tiré par les premiers prix et par les marques de distributeur » (Pernod-Ricard). Cette baisse continue des prix, qu'elle soit imposée par Pernod-Ricard ou non, témoigne surtout de l'étroitesse d'une telle stratégie. À plus long terme, cette dernière aurait pu être destructrice pour l'activité cidricole, voire mener à la disparition de ses produits de la grande distribution.

3.3. Le renouvellement du cluster cidricole (à partir de 2002)

Plusieurs années d'incompréhension entre son centre stratégique et ses différents acteurs ont conduit à une atmosphère défavorable à l'évolution du cluster cidricole. Cette atmosphère négative est néanmoins utilisée par la suite pour mettre en œuvre de nouvelles actions propices au renouvellement du cluster. Le départ annoncé de Pernod-Ricard a ainsi provoqué une évolution de la proximité organisée. Pour cela, les organisations cidricoles ont construit une histoire commune qui rejetait la responsabilité des mauvais résultats de l'activité cidricole sur le seul groupe Pernod-Ricard. La mise en œuvre de nouvelles pratiques s'est alors avérée plus facile. La proximité organisée entre les acteurs du cluster cidricole s'est

donc construite, voire soudée, à partir du rejet des actions mises en œuvre par l'ancien centre stratégique.

3.3.1. *Un nouveau centre stratégique et une confiance retrouvée*

L'annonce du départ de Pernod-Ricard a provoqué une réaction collective des acteurs soucieux de l'avenir du cluster : « On a tous eu cette conclusion c'est de dire "Maintenant il faut qu'on en sorte par le haut." Il y a eu une vraie prise de conscience collective » (Celliers Associés) ; « On a senti qu'on avait besoin de se serrer les coudes entre les producteurs et les industriels » (Agrial). L'un des éléments à l'origine de cette prise de conscience collective est notamment le poids symbolique important de l'activité cidricole dans les régions productrices. Ainsi, l'image du cidre est parvenue à faire oublier la seule logique économique. En outre, la volonté de désengagement de Pernod-Ricard a obligé les acteurs à se pencher et à s'interroger véritablement sur les difficultés de l'activité traditionnelle et sur sa pérennité sans le soutien d'une telle entreprise. C'est pourquoi les membres du CESR de Basse-Normandie ont lancé un audit de l'activité cidricole entre novembre 2001 et mars 2002. Les investigations l'ont mené vers Agrial, une coopérative normande spécialisée dans les productions agricoles et agroalimentaires, pour prendre la succession de Pernod-Ricard. En effet, la coopérative avait l'avantage de déjà connaître cette production même si, au début des années 2000, les activités d'Agrial en lien avec le cidre se résumaient seulement à la collecte, au stockage des pommes et à la production de jus. Toutefois, plusieurs de ses adhérents, qui possédaient des activités agricoles, ont aussi milité pour cette prise de pouvoir qui devient effective en 2004⁵.

Agrial a rapidement affirmé sa rupture avec les pratiques de l'ancien centre stratégique. Au-delà du discours, le renouvellement du cluster a reposé sur les actions mises en œuvre par le nouveau leader, qui a démontré qu'il se comportait comme un véritable centre stratégique en favorisant une approche collective. Cette approche s'est d'abord illustrée par l'introduction d'un nouveau plan de développement du verger en accord avec les producteurs et en

5 En 2002 (départ de Pernod-Ricard), l'ancienne filiale cidre de Pernod-Ricard a d'abord été rachetée par l'entreprise normande CCLF, elle-même acquise par Agrial en 2004.

échange de la renégociation des contrats d'approvisionnement en pommes à cidre. Lorsque nous avons interrogé les acteurs à ce sujet, la comparaison avec Pernod-Ricard était quasi systématique, comme pour mieux justifier l'éloignement avec les positions prises par l'ancien centre stratégique. Le rejet partagé des événements passés a alors permis de faire accepter les nouvelles décisions : « Aujourd'hui, je ne peux pas vous dire dans 12 ans, je vais vous payer les pommes tel prix mais avec Pernod-Ricard c'était ça ! Maintenant vous avez une partie fixe et une partie variable : 80 % en partie fixe et 20 % en prix variable selon les conditions de marché et les besoins industriels » (Agrial) ; « Cela permet de ne pas vous retrouver comme c'était le cas avant avec des pommes qui restent dans vos stocks et qui viennent augmenter la perte de votre entreprise. Et cela permet aussi d'éviter aux producteurs de se retrouver sans contrat puisqu'on a pris la décision de reprendre la totalité des contrats et de mutualiser en créant ce hors quota permettant d'écouler la pomme excédentaire » (Agrial). En effet, la coopérative Agrial a démontré qu'elle tenait aussi compte des desseins de plusieurs acteurs du cluster : « Agrial est actuellement dans un plan de développement de 1 000 hectares de verger. Ce n'est pas rien. En un an et demi, on a réussi à contractualiser 600 hectares. Ça veut dire qu'il y a une bonne réception de la part des adhérents [...] Nous notre rôle aussi c'est bien de créer les liens, les ponts entre la transformation, la distribution et la production [...] les producteurs sont à l'écoute et peuvent mieux réagir que si on avait des organisations séparées ou distantes. [...] Si on veut être efficace et si on veut être bon, il faut bien sûr s'occuper du marché, s'occuper de la consommation mais il faut aussi qu'on ait le souci de bien adapter l'amont. [...] Il faut qu'on ait un amont qui avance, qui se modernise, qui évolue pour pouvoir répondre aux souhaits du consommateur » (Agrial). Le statut et le fonctionnement de la coopérative Agrial lui ont permis de rétablir la confiance au sein du cluster. Les autres acteurs apparaissent, en effet, plus en phase avec ce nouveau centre stratégique plus coutumier des spécificités du monde agricole. En outre, l'investissement de la coopérative rassure les acteurs du cluster qui, en conséquence, s'impliquent aussi. Cela confirme notre première proposition : Agrial apparaît comme un centre stratégique plus légitime en raison des actions mises en œuvre qui sont cohérentes avec son discours et l'intérêt général du cluster.

3.3.2. Une interprétation partagée des années Pernod-Ricard

La comparaison avec Pernod-Ricard a servi de référent à de nombreuses reprises. Lorsqu'on les interroge sur les rachats d'entreprises cidricoles

réalisés par ce groupe, les acteurs rencontrés décrivent une organisation qui ne recherchait que la domination : « *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 tout le gâteau* » (Celliers Associés). Pourtant, en 2009, Agrial a aussi racheté son principal concurrent (l'entreprise Val de Vire) lorsque celui-ci rencontrait d'importantes difficultés financières. On pourrait donc voir ici la volonté d'éliminer un rival, notamment parce que Val de Vire avait essayé, à plusieurs reprises, de bouleverser les positions concurrentielles en misant sur l'innovation produits après le départ de Pernod-Ricard⁶. Pourtant, le rachat est décrit ici par les acteurs interrogés comme un acte ayant permis de préserver l'intérêt général du cluster. Ces derniers mettent alors en évidence les similarités des deux entreprises, en termes d'activité et de fonctionnement, qui auraient amené à prendre d'abord en considération l'avenir des producteurs et des salariés de Val de Vire. L'histoire commune et l'avenir de différents acteurs du cluster ont, semble-t-il, pesé dans ce rachat : « *Il y avait une logique à essayer de trouver 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* » (Agrial).

On voit ici une illustration de notre deuxième proposition : la construction d'une histoire commune et une interprétation partagée concernant les années Pernod-Ricard ont, semble-t-il, favorisé le rapprochement des organisations du cluster et le développement de la confiance. En particulier, l'union contre l'ancien centre stratégique semble ici déterminante en favorisant la construction collective de sens. En d'autres termes, le rapprochement des acteurs du cluster semble avoir été facilité par la construction collective d'une interprétation des événements passés et le rejet des anciennes pratiques et croyances : les faits s'effacent pour faire place à une interprétation partagée au sein du cluster. Ainsi, une connaissance réelle des faits au cours des années passées importe peu ici. L'intérêt réside plutôt dans l'interprétation commune faite au sujet de ces années et dans la manière dont cette interprétation est utilisée comme levier et référent pour les actions mises en œuvre, par la suite, dans le cluster.

6 À ce sujet, voir Detchenique et Joffre (2012).

3.3.3. De nouvelles recettes sectorielles favorables à l'innovation...

Le cas cidricole souligne le rôle joué par le leader dans la création et le maintien d'un contexte positif notamment concernant la représentation de la concurrence. Désormais, les entreprises cidricoles ne s'affrontent plus seulement sur les prix. Par exemple, avant d'être rachetée par Agrial, l'entreprise Val de Vire a essayé à plusieurs reprises de bouleverser les positions concurrentielles en produisant et en commercialisant des produits innovants imaginés par sa cellule innovation : « *La filiale cidricole, on l'a transformée 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 ? [...] Parce qu'en fait dans le process, moi j'avais créé au sein de Val de Vire, ce qu'on appelait la cellule innovation. Donc une dizaine de personnes, on bossait et on se voyait, je ne sais plus, peut-être deux fois par mois* » (Val de Vire). De même, Agrial a décidé de ne plus proposer seulement des cidres traditionnels mais aussi des boissons innovantes pour pallier la faible consommation de la boisson traditionnelle : « *Si on veut une vraie filiale boissons, il faut trouver des volumes complémentaires au volume du cidre [...] Pour structurer une filiale boissons, on ne peut pas rester qu'avec le cidre parce que le marché ne se développe pas et qu'on est plutôt stable donc il faut trouver d'autres produits à côté. Si ça peut être du cidre, tant mieux, mais si ça doit être avec d'autres produits, ce sera avec d'autres [...] Donc il faut d'autres boissons pour compléter [...] La stratégie est maintenant bien définie, bien calée et on reste dans cette stratégie* » (Agrial).

Lorsqu'il était le centre stratégique du cluster, Pernod-Ricard avait aussi proposé des innovations produits, comme le montre la réussite de « Champomy » : « *Une super-réussite [...] c'est aujourd'hui 10 millions de bouteilles vendues par an, c'est un vrai succès commercial et ça permet encore de liquider de la pomme* » (CCLF). Néanmoins, à la différence des autres entreprises écrasées par la guerre des prix, le groupe français disposait des ressources nécessaires pour supporter simultanément les coûts faibles des produits traditionnels et les coûts de développement plus importants des produits innovants. Depuis son départ, les opportunités concurrentielles semblent plus nombreuses. Ainsi, la perception d'un environnement concurrentiel plus favorable à l'innovation a aussi joué un rôle important pour la redynamisation du cluster. Cela confirme notre troisième proposition : le départ de Pernod-Ricard apparaît décisif pour l'évolution des règles concurrentielles

longtemps suivies par les entreprises cidricoles. Il a permis de rapprocher plusieurs organisations à travers une perception commune d'un passé destructeur et la nécessité d'une concurrence permettant une émulation collective. Le désengagement de l'ancien centre stratégique a favorisé la construction d'une représentation partagée entre un environnement concurrentiel rejeté et un environnement concurrentiel souhaité : « Dans la stratégie, à un moment ou à un autre, il faut penser à votre entreprise et penser à votre environnement. Si vous pensez tout seul, en pensant que vous êtes seuls 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 » (Agrial).

3.3.4. ... et à la mise en œuvre de projets collectifs

Le renforcement de la confiance et des liens a aussi permis d'accroître l'innovation collective par les acteurs du cluster qui ont travaillé collectivement après le départ de Pernod-Ricard. La nouvelle dynamique du cluster est alors le résultat d'un équilibre entre la concurrence et la coopération. La logique collective s'illustre notamment par le lancement de plusieurs projets pour redynamiser le cluster. L'opération collective cidre d'automne, sous la tutelle de l'interprofession, a par exemple été lancée par six marques pour favoriser l'émergence d'un nouveau moment de consommation : « L'année dernière, on a lancé une marque collective. C'est le cidre d'automne. On a créé le nom, on a créé l'image, on a mis à disposition les outils génériques que les marques pouvaient utiliser, ensuite chaque marque a fait ce qu'elle voulait en interne » (Interprofession cidricole).

En outre, la notion de collectif ne s'est pas s'arrêtée aux seules frontières du cluster. À titre d'illustration, un projet collectif financé par le CASDAR a été initié pour disposer de meilleures connaissances sur les non-consommateurs de cidre. Pour la première fois dans l'histoire du cluster, des entreprises privées, des acteurs publics, l'interprofession cidricole, des représentants de la plupart des intervenants du cluster mais aussi des organisations externes (tels que l'INRA Dijon et l'ESA d'Angers) se sont regroupés pour étudier la problématique liée à la faible consommation de 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 ! » (Chambre régionale d'agriculture) ; « C'est une approche extrêmement intéressante parce que ça devrait nous permettre de prendre un peu de recul parce que les gens ici ont

eu un peu tendance à se regarder entre eux » (IFPC). Cela confirme ainsi notre quatrième et dernière proposition : la collaboration avec des organisations externes a favorisé le renouvellement du cluster cidricole par l'apport de ressources et compétences différentes.

4. CONCLUSION

Cet article illustre l'évolution de la proximité organisée dans un cluster avant et après le départ d'un acteur clé, en l'occurrence son centre stratégique. Au niveau du cluster, plusieurs éléments conduisent vers une phase de déclin. Une homogénéité stratégique, de mauvaises relations entre les acteurs du cluster et un repli sur soi peuvent ainsi entraîner un ralentissement des interactions et des collaborations et constituent une menace. Suite au départ du centre stratégique, les acteurs restants ont alors la possibilité de se retrouver autour d'un nouveau leader et construire le renouvellement du cluster à partir d'un rejet collectif des pratiques passées. Cette comparaison leur permet de construire, de manière collective, une interprétation commune des événements antérieurs et de s'affranchir plus aisément des pratiques, des règles, des croyances et des représentations symbolisant l'ère de l'ancien centre stratégique. Le renouvellement d'un cluster semble aussi passer par la mobilisation des connaissances et de l'expertise d'organisations n'appartenant pas au cluster.

Le cas étudié montre comment le départ de Pernod-Ricard en 2002 a permis de remettre en cause et de s'affranchir des pratiques, des règles, des croyances et des représentations que les acteurs du cluster cidricole semblaient subir depuis les années 1970. Face à cet événement décisif, auquel il faut associer la baisse constante de la consommation de cidre, de nouvelles pratiques ont été mises en œuvre par les acteurs du cluster pour le redynamiser. Les entreprises cidricoles ont cessé de se concurrencer seulement sur les prix et proposent désormais des boissons innovantes. À ce sujet, le succès du cidre rosé participe pleinement à la relance de la consommation de ces dernières années. En outre, l'ensemble des acteurs du cluster ont participé à l'établissement et à la mise en œuvre de projets collectifs, notamment avec des organisations n'appartenant pas au cluster, afin de proposer de nouveaux produits ou de s'intéresser, enfin, aux causes de la faible consommation de cidre. L'image forte de ce produit

traditionnel a aussi motivé le rassemblement des acteurs du cluster pour trouver des solutions nouvelles. Surtout, le nouveau centre stratégique a joué un rôle fondamental en rétablissant la confiance au sein du cluster. Pour cela, il a amené des propositions différentes et s'est impliqué en investissant, en innovant et en montrant un véritable engagement dans l'action collective. Cette implication a alors favorisé celle des autres membres du cluster.

La question qui se pose désormais est la capacité du cluster cidricole à confirmer et à entretenir la dynamique mise en œuvre. Ici, son renouvellement a notamment été initié suite à un choc important, en l'occurrence le départ de son centre stratégique. Les chiffres de la consommation en hausse, l'implication du nouveau leader ou, entre autres, les différents projets collectifs engagés ne signifient pas, pour autant, que la situation est désormais stabilisée. En effet, les entreprises du cluster font toujours face à une concurrence importante, capable d'innover et de proposer régulièrement de nouveaux produits. Ainsi, le renouvellement ne devrait pas être vu seulement comme une finalité mais bien comme un processus qu'il est nécessaire de prolonger. La question du renouvellement doit donc rester centrale et ne pas être soulevée que lors d'un choc singulier et exceptionnel.

RÉFÉRENCES

- BATHELT, H., MALMBERG, A., MASKELL, P. (2004), « Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation », *Progress in Human Geography*, vol. 28, n° 1, pp. 31-56.
- BOSCHMA, R.A. (2005), « Proximity and innovation: a critical assessment », *Regional Studies*, vol. 39, pp. 61-74.
- BOURDEAU-LEPAGE, L., HURIOT, J.-M. (2009), « Proximités et interactions : une reformulation », *Géographie Économie Société*, vol. 11, n° 3, pp. 233-249.
- COLLETIS, G., PECQUEUR, B. (1993), « Intégration des espaces et quasi-intégration des firmes : vers de nouvelles rencontres productives », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 3.
- CRESPO, J. (2011), « How emergence conditions of technological clusters affect their viability? Theoretical perspectives on cluster life cycles », *European Planning Studies*, vol. 19, n° 12, pp. 2025-2046.
- DETCHENIQUE, G., JOFFRE, P. (2012), « Un essai de rupture avorté : le cas Val de Vire », *Gestion 2000*, vol. 29, n° 1, pp. 71-85.

- DIMAGGIO, P.J., POWELL, W.W. (1983), « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 147-160.
- GALLAUD, D., MARTIN, M., REBOUD, S., TANGUY, C. (2012), « Proximités organisationnelle et géographique dans les relations de coopération : une application aux secteurs agroalimentaires », *Géographie Économie Société*, vol. 14, n° 3, pp. 261-285.
- HASSINK, R. (2010), « Regional resilience: A promising concept to explain differences in regional economic adaptability? », *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, vol. 3, n° 1, pp. 45-58.
- KIRAT, T., LUNG, Y. (1995), « Innovations et proximités : le territoire, lieu de déploiement des processus d'apprentissage », in N. Lazaric, J.-M. Monnier (dir.), *Coordination économique et apprentissage des firmes*, Paris, Economica, pp. 206-227.
- LOILLIER, T. (2010), « Innovation et territoire. Le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé », *Revue Française de Gestion*, n° 200, pp. 15-35.
- LORENZEN, M. (2005), « Why do clusters change? », *European Urban and Regional Studies*, vol. 12, pp. 203-208.
- LORENZONI, G., BADEN-FULLER, C. (1995), « Creating a strategic center to manage a web of partners », *California Management Review*, vol. 37, n° 3, pp. 146-163.
- MARTIN, R., SUNLEY, P. (2006), « Path dependence and regional economic evolution », *Journal of Economic Geography*, vol. 6, n° 4, pp. 395-437.
- MENZEL, P., FORNAHL, D. (2010), « Cluster life cycles – dimensions and rationales of cluster evolution », *Industrial and Corporate Change*, vol. 19, n° 1, pp. 205-238.
- PECQUEUR, B., ZIMMERMANN, J.-B. (2004), « Introduction. Les fondements d'une économie de proximités », in B. Pecqueur, J.-B. Zimmermann (dir.), *Économie de proximités*, Paris, Hermès/Lavoisier, pp. 13-41.
- PHILLIPS, M.E. (1994), « Industry mindsets: exploring the cultures of two macro-organizational settings », *Organization Science*, vol. 5, n° 3, pp. 384-402.
- PORAC, J.F., THOMAS, H., WILSON, F., PATON, D. ET KANFER, A. (1995), « Rivalry and the industry model of Scottish knitwear producers », *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, n° 2, pp. 203-227.
- PORTER, M.E. (1998), « Clusters and the new economics of competition », *Harvard Business Review*, vol. 76, pp. 77-90.
- SPENDER, J.C. (1989), *Industry recipes: an enquiry into the nature and sources of managerial judgement*, Oxford, Blackwell.
- SUIRE, R., VICENTE, J. (2009), « Why do some places succeed when others decline? A social interaction model of cluster viability », *Journal of Economic Geography*, vol. 9, n° 3, pp. 381-404.
- TORRE, A. (2009), « Retour sur la notion de proximité géographique », *Géographie Économie Société*, vol. 11, n° 1, pp. 63-75.
- TORRE, A., RALLET, A. (2005), « Proximity and localization », *Regional Studies*, vol. 39, n° 1, pp. 47-60.
- TORRE, A., FILIPPI, M. (2005), « Les mutations à l'œuvre dans les mondes ruraux et leurs impacts sur l'organisation de l'espace », in A. Torre, M. Filippi (dir.), *Proximités et changements socio-économiques dans les mondes ruraux*, Paris, INRA, pp. 1-36.