

Paulette ROBIC
Maître de Conférences
Université de Nantes
LAGON
Faculté des sciences économiques et de gestion
Chemin de la Censive du Terre
BP 52231 44322 Nantes Cedex 3

Tel 02 40 14 17 73

E – mail : Paulette.Robic@sc-eco.univ-nantes.fr

Le management stratégique des ruptures environnementales

Contrainte et opportunité

Le cas de l'industrie laitière

Résumé

L'approche néo-institutionnelle est choisie pour analyser le management stratégique des ruptures environnementales. La thèse soutenue est qu'une rupture environnementale est plus une opportunité qu'une contrainte pour les entreprises qui mènent une stratégie proactive. Dans cette perspective le cas particulier de l'industrie laitière a été étudié étant donné qu'elle a connu une rupture réglementaire à savoir le contingentement de la matière première par la mise en place de quotas laitiers en 1984. L'étude longitudinale d'une entreprise laitière familiale, la Société Laconie, complétée par une analyse sectorielle a permis d'analyser l'effet des quotas sur les stratégies de ces entreprises. Un phénomène d'isomorphisme coercitif est constaté, puisque toutes les entreprises laitières se sont lancées dans la diversification. Simultanément une interaction entre les quotas, institution coercitive et les compétences et l'identité organisationnelle, institution cognitive apparaît.

Confrontées à une rupture environnementale les entreprises ont certes été contraintes par ce changement. Toutefois les entreprises qui avaient conduit leur développement précédent sur des compétences d'anticipation, d'innovation, de changement, reflet de leur identité organisationnelle ont su dans un second temps transformer ces contraintes en opportunité. L'interaction entre l'environnement et le comportement stratégique des entreprises est manifeste. Elle émerge notamment de l'imbrication permanente de l'entreprise dans la sphère économique et la sphère sociale comme son identité organisationnelle et la famille des dirigeants pour les entreprises. Les concepts d'imbrication, d'isomorphisme et d'interaction entre l'environnement et les comportements stratégiques sont sollicités pour mener la recherche.

Mots clés : imbrication, isomorphisme, interaction entreprise - environnement, diversification, sphère sociale et économique

Le management stratégique des ruptures environnementales

Contrainte et opportunité

Le cas de l'industrie laitière

Les innovations technologiques permanentes et la mondialisation des échanges économiques mais aussi culturels et sociaux rendent l'environnement économique, politique et social des entreprises de plus en plus turbulent. L'intensité de cette turbulence provoque parfois des ruptures environnementales, tant économiques, techniques, financières que sociales. Le management de ces ruptures environnementales a suscité de nombreuses recherches axées en stratégie sur la relation entre l'environnement et les comportements stratégiques.

Pour étudier cette relation plusieurs recherches académiques ont été conduites en stratégie : les approches de l'ajustement concurrentiel, les approches de l'intention stratégique et les approches interactives.

Selon le modèle de l'ajustement concurrentiel les comportements stratégiques ne sont qu'un ajustement aux ruptures environnementales. La rupture environnementale constitue dans ce cas une contrainte pour l'entreprise à laquelle elle doit s'adapter pour rester compétitive sur son secteur. Ce modèle initié en partie dans le cadre des approches contingentes [T. Burns et G.M. Stalker 1961 ; J. Woodward 1965 ; P.R. Lawrence et J.W. Lorsch 1967] que M.E. Porter [1985] a très largement contribué à formaliser s'inscrit dans le paradigme de la rationalité concurrentielle. Il pose le principe que l'entreprise s'adapte à l'environnement afin d'être compétitive. L'entreprise prend des orientations stratégiques dont l'objet est la maximisation du profit qui passe par l'obtention d'avantages concurrentiels qui lui permettront de se positionner sur l'échiquier concurrentiel, si possible en leader. Les choix stratégiques sont animés par l'idée d'élimination des concurrents, d'agression et non pas d'entente sur le champ de bataille. Espace concurrentiel que l'on peut choisir mais sur lequel on n'agit pas. Ce courant a pris son ancrage dans les modèles de planification stratégique développés par le LCAG [1965] et I. Ansoff [1965] au cours des années 60 et a perduré jusque dans les années 80. Les bases de ce processus de décision sont les notions de forces et faiblesses, de menaces et opportunités inscrites dans le modèle SWOT [E.P. Learned et *al.*1965]. Une rupture environnementale ne peut être qu'une contrainte pour l'entreprise à laquelle elle ne peut que s'adapter.

L'hypothèse de rationalité économique de l'entreprise et de ses décideurs est sous-jacente dans ce modèle. Afin d'avoir un comportement rationnel et maximisateur, on propose

de commencer par l'analyse de l'environnement externe sur laquelle on va bâtir tous les choix stratégiques d'ajustement.

Deux notions résument ce courant ; ajustement et positionnement. Cette conception a essentiellement favorisé des stratégies défensives dont l'idée était de préserver une structure, ses règles, pour en tirer profit le plus longtemps possible dans une logique de dominant dominé.

Cette logique a peu à peu été remise en cause à partir des années 90 sous l'influence de la récession économique qui rendait l'environnement plus instable. Les positions dominantes jusqu'alors ont été remises en cause par de nouvelles pratiques de nouveaux concurrents ; les entreprises japonaises. Ces dernières ont adopté de nouvelles pratiques : la modification des règles du jeu concurrentiel plutôt que leur ajustement. Ces nouveaux arrivants ont amené avec eux une nouvelle conception du management stratégique des ruptures environnementales. On parle alors de courant proactif ou encore de l'intention stratégique.

G. Hamel et C.K. Prahalad [1989] sont les premiers à remettre en cause l'approche déterministe. Ils resteront par la suite les auteurs clés de ce modèle de l'intention stratégique. Ils s'appuient sur le modèle des Ressources et des Compétences (MRC) qui se rattache au courant évolutionniste. Originellement le MRC provient des travaux de E. Penrose [1959] qui a travaillé notamment sur la croissance des entreprises, la diversification et la génération de ressources et compétences internes. Depuis le milieu des années 1980, le MRC représente une nouvelle voie pour le management stratégique voire pourrait prétendre au statut de nouvelle théorie de la firme [K.R. Conner et C.K. Prahalad, 1996].

Même si ce modèle MRC ne remet pas en cause le déterminisme, il met l'accent sur l'intérêt d'une connaissance et d'un développement de ses ressources pour être compétitif et pas seulement sur l'analyse de l'environnement concurrentiel.

K.R. Hamel et C.K. Prahalad vont argumenter l'intérêt d'une conception proactive en s'appuyant sur la notion d'hypercompétition développée par R.A. D'Aveni [1994]. L'hypercompétition signifie que les entreprises travaillent à perturber les règles du jeu concurrentiel afin de les modifier et créer de nouveaux espaces concurrentiels exigeant à leur tour de nouvelles ressources. On voit donc apparaître les fondements de l'intention stratégique, cœur de l'action sur l'environnement. Les entreprises vont raisonner en terme de portefeuille de compétences plutôt qu'en terme de DAS, considérés comme éphémères. Pour réussir leur stratégie volontariste les entreprises vont s'appuyer sur ce portefeuille qu'elles vont chercher à faire évoluer. Le développement de compétences, c'est à dire la capacité d'apprentissage est dans cette vision du management stratégique la plus décisive. On va la

trouver dans ce que les auteurs du modèle MCR appellent les capacités organisationnelles [D.J Teece et al, 1997]. On se situe ici dans la logique de la rationalité organisationnelle plutôt que concurrentielle.

Entreprise visionnaire, entreprise apprenante sur la base d'un portefeuille de compétences en mouvement permanent tels sont les fondements de la conception proactive du management des ruptures environnementales. On est à l'opposé du courant de l'ajustement concurrentiel. Ici tout changement environnemental constitue une opportunité pour qui sait la prendre ou la provoquer.

Entre ces deux visions extrêmes et exclusives du management stratégique ; ajustement ou proaction, des auteurs préfèrent une approche interactive de la relation entreprise - environnement sans pour autant nier l'apport de ces deux acceptions. Tel est le cas des travaux de P. Joffre et G. Koenig [1992] qui inscrivent le management stratégique dans une conception « projective ». Pour ces auteurs l'entreprise participe à sa construction en mettant notamment en place des projets de développement stratégique. Il est important de souligner qu'il ne s'agit pas pour eux de nier l'existence des comportements déterministes. Il s'agit de mettre en avant le fait que l'entreprise, sans être totalement maître de son évolution y contribue. Nous nous situons ici dans une conception de la relation entreprise - environnement de type « entre-deux ».

Avec des visions différentes, les modèles de l'ajustement concurrentiel, de l'intention stratégique et de l'interaction nous renseignent effectivement sur les relations que l'entreprise entretient avec son environnement économique lors de ses décisions et actions stratégiques mais pas ou trop peu avec son environnement social et politique interne et externe dans lequel elle évolue. Dès 1984 des chercheurs en stratégie [A. CH. Martinet] considéraient que l'entreprise était effectivement sur des marchés mais aussi dans une société. C'est au sein de la socioéconomie avec l'approche néo-institutionnelle d'inspiration sociologique que l'on situe le plus explicitement l'entreprise évoluant à la fois dans une sphère économique et une sphère sociale. Dans ce cadre, le management des ruptures environnementales se fait par imbrication [M. Granovetter, 1985]. C'est à dire qu'il peut être effectivement une adaptation au changement de l'environnement mais aussi une action sur cet environnement [N. Fligstein, 1996], conception qui permet d'envisager l'idée de stratégie d'acteur. Les ruptures environnementales, économiques, financières, technologiques mais aussi sociales, politiques et juridiques, peuvent représenter dans cette approche une contrainte mais aussi une opportunité pour peu qu'elles correspondent aux pratiques, aux capacités, à l'histoire de

l'entreprise. Elles sont alors facteur d'innovation et de changement pour les entreprises qui les développent et l'ensemble du secteur.

Nous proposons ici d'analyser le management stratégique des ruptures environnementales. Sans nier les autres approches, nous nous appuyerons sur l'approche néo-institutionnelle. La thèse soutenue sera qu'une rupture environnementale est plus une opportunité qu'une contrainte pour les entreprises qui ont une stratégie proactive. Dans cette perspective nous étudierons le cas particulier du management stratégique des ruptures juridiques. La réglementation plus présente que jamais [B. Demil, 1998, 1999] dans le contexte contradictoire actuel de dérégulation et de juridicisation, dans le mouvement de transformation du rôle des instances politiques et économiques européennes et mondiales connaît des ruptures qui concernent les entreprises et nous invite à nous interroger sur son management.

Pour soutenir notre recherche nous conduirons une étude empirique. Nous retiendrons les quotas laitiers de 1984, réglementation qui a suscité de nombreux débats parmi les acteurs socioprofessionnels du secteur laitier. L'intérêt du secteur laitier tient à plusieurs raisons. La date de mise en place des quotas est suffisamment éloignée et toujours en vigueur pour avoir une vision historique. Cette mesure sera rediscutée à partir de 2003 dans le cadre de la Politique Agricole Commune (PAC) et perdurera certainement jusqu'en 2006, éventuellement jusqu'en 2008. Par ailleurs, le secteur laitier est un secteur où à ce jour les investisseurs étrangers sont absents ou presque et où le patrimoine est familial ou collectif essentiellement. Il s'agira donc ici d'analyser le management stratégique des quotas laitiers, par les entreprises laitières

Aidés d'une présentation très schématique du management stratégique des quotas laitiers adoptés par les entreprises du secteur, nous aborderons notre problématique par l'étude de cas qui nous semble la mieux convenir compte tenu de l'avancement des recherches sur cette relation et de l'approche que nous suivons. Il s'agit en l'occurrence du groupe Laconie (nom d'emprunt) une PME laitière française.

Dans une première partie nous développerons les fondements théoriques retenus pour défendre la thèse proposée. Dans un second temps nous présenterons et analyserons les orientations stratégiques suivies par les entreprises du secteur laitier dans leur ensemble face aux quotas. Une troisième partie sera consacrée à l'étude du cas Laconie.

1 L'approche Néo-institutionnelle pour comprendre le management des ruptures environnementales

Les néo-institutionnalistes ont tout particulièrement travaillé sur les relations entre les comportements des organisations et leur environnement. Deux idées développées par ses auteurs sont à retenir pour déterminer l'intérêt de leur approche dans l'étude du management stratégique des ruptures institutionnelles : l'imbrication et l'isomorphisme.

Avant de mettre en exergue ces points, nous rappelons le sens de la notion d'institution, concept clé pour les néo-institutionnels ainsi que les différents types d'institution qu'ils ont identifiés.

→ Approche conceptuelle de l'institution

Chacun s'accorde à reconnaître que l'institution peut prendre des formes très variées telles que la famille, l'école, l'Etat, l'église, l'entreprise, une convention collective, un arrêté ministériel et se définit très globalement comme une habitude de pensées et de faire, des valeurs, des règles, des représentations, des croyances, des cultures... Outre cette vision très générale de l'institution, trois grands types d'institution sont identifiés ; l'institution cognitive, l'institution coercitive et l'institution normative. C'est à P. Di Maggio et W. Powell [1983] que l'on doit cette distinction. L'institution cognitive peut se définir comme les habitudes de pensées d'où vont découler des pratiques, des modes de comportement. Par routine, selon P. Berger et T. Luckman [1989] les habitudes de pensées, de raisonner, se transforment en institution de façon plus ou moins consciente et rapide. Très ancrées, les habitudes devenues une institution cognitive passent de l'état de construction sociale à une réalité sociale. L'institution cognitive correspond à *l'habitus* de P. Bourdieu [1972] qui façonne les représentations des groupes, des individus, qui « rationalise » leur comportement, légitime des décisions dans un souci d'identité, d'identification. Dans ce cadre conceptuel, l'entreprise est considérée comme une institution cognitive avec ses habitudes, son histoire, sa culture, ses valeurs, ses compétences. H. Bouchikhi et J. Kimberly [1996] englobent tout ceci sous le terme d'identité organisationnelle de l'entreprise.

L'institution coercitive est définie comme un ensemble de règles accompagné d'un système de sanctions qui vise à contraindre les acteurs à les appliquer. Elle touche principalement le domaine de la réglementation émanant notamment de l'Etat et de la Communauté Européenne pour ce qui concerne les entreprises françaises. On peut parler ici de coercition légale. A l'exception de quelques travaux comme ceux de J. Bensedrine et B. Demil [1999] peu d'études en management y sont consacrées. Les quotas laitiers, réglementation dont nous avons prévu d'analyser les effets, mis en place dans l'Union

Européenne dans le cadre de PAC le 23 mars 1984, et toujours en vigueur, pour arrêter le « fleuve blanc » constituent effectivement un cas d'institution coercitive composée d'une règle, la réduction du volume de lait et une sanction, des pénalités.

L'institution normative correspond à l'ensemble des normes qui régit des pratiques multiples telles que celles du domaine familial, économique ou associatif par exemple. Les outils de gestion font partie des institutions normatives comme les pratiques comptables [Y. Lemarchand et F. Le Roy, 1999]. Une institution normative n'est pas coercitive pour les comportements car elle n'est pas accompagnée de sanction contrairement à l'institution coercitive.

La notion d'imbrication développée par M. Granovetter [1985; 1994] inspiré par K. Polanyi et *al* [1957] conceptualise la relation de l'entreprise à son environnement. Selon lui l'entreprise est une institution « imbriquée » dans son environnement. Il préfère parler d'imbrication entre l'entreprise et son environnement plutôt que de déterminisme comme le font les évolutionnistes [R.R. Nelson et S.G. Winter, 1982] connus pour leurs travaux relatifs à cette question de relation entre l'entreprise et son environnement. Pour souligner cette structuration plutôt que ce déterminisme comportemental P. Di Maggio et W. Powell [1983] développent la notion de champ institutionnel et P. Berger et T. Luckman [1989] le concept d'institution et d'environnement institutionnel. Dans le cadre de cette imbrication l'institution produit les comportements individuels et collectifs soit par une contrainte forcée s'il s'agit d'une institution coercitive, soit par une contrainte acceptée, voire recherchée s'il s'agit d'une institution cognitive ou normative. Dans cette conception les décisions stratégiques des entreprises et leurs comportements sont pris en tenant compte de cette imbrication, traduction du terme anglais « embeddedness ». L'intérêt de cette vision de l'environnement par rapport à la vision traditionnelle est qu'elle invite à inscrire le comportement stratégique des entreprises dans les trajectoires historiques de leur secteur et des acteurs qui les composent en suivant par exemple les évolutions techniques, juridiques, et sociales et pas seulement économiques.

Dans cette perspective d'imbrication les entreprises ne suivent pas nécessairement une logique de conquête de ressources mais davantage une logique de champ qui explique une homogénéisation des comportements d'entreprises appartenant à un même champ institutionnel. P. Di Maggio et W. Powell parlent à ce propos de principe d'isomorphisme institutionnel. L'isomorphisme peut être mimétique si on a à faire à une institution cognitive ou normative ou bien coercitif s'il s'agit d'une institution coercitive.

Sur la base de ces deux notions les néo-institutionnels développent l'idée que les organisations sont contraintes par leur environnement institutionnel ainsi que l'a montré M.

Fligstein [1991] dans ses travaux sur le comportement de diversification, notamment sous l'effet de l'isomorphisme. On se situe donc dans une conception plutôt déterministe même si ses auteurs préfèrent parler du rôle structurant de l'environnement institutionnel. On est donc loin a priori d'une logique d'acteur, d'un comportement volontariste.

Cependant à partir des années 1990 certains auteurs introduisent la notion d'acteur. Ainsi en référence à J. Child [1972], W.R. Scott [1991] admet que les organisations peuvent faire des choix stratégiques. Elles ne sont pas des acteurs passifs. Puis N. Fligstein, [1996] ainsi que N. Fligstein et I. Maria Drita, [1996] montrent que certains acteurs stratégiques peuvent orienter la construction de l'Union Européenne, influencer les règles du jeu institutionnel. Pour P. Holm [1995], l'acteur institutionnel peut agir sur les règles voire les changer. Dans cette conception une rupture institutionnelle peut être une menace pour les entreprises qui n'ont pas les compétences institutionnelles, les capacités organisationnelles mais sera une opportunité pour celles qui ont ces pratiques stratégiques.

Le courant néo-institutionnel, construit sur l'idée du déterminisme institutionnel reconnaît également l'idée du volontarisme des acteurs. Outre cette vision élargie des modes de management, il nous amène à voir par l'analyse des institutions et leur fonctionnement qu'une rupture institutionnelle peut être une opportunité ou une contrainte selon les capacités organisationnelles de l'entreprise. Cette conjugaison possible d'un comportement déterministe et volontariste, développée par l'approche néo-institutionnelle s'oppose aux modèles exclusifs de l'ajustement concurrentiel et de l'intention stratégique. Par contre elle va dans le sens de notre thèse à savoir qu'une rupture environnementale est plus une opportunité qu'une contrainte pour les entreprises qui ont une stratégie proactive. De ce fait nous retenons l'approche néo-institutionnelle pour conduire notre étude empirique .

2. Le secteur laitier : Un mouvement général de diversification déclenché par une nouvelle réglementation

Afin de contextualiser notre étude de cas, nous avons préféré présenter au préalable un tableau général qui nous informe de la façon dont l'ensemble des entreprises du secteur laitier a appréhendé stratégiquement les quotas laitiers de 1984.

Dans un premier temps nous présenterons les trois grands types de comportements stratégiques observés puis nous les analyserons sur la base de l'approche néo-institutionnelle.

2.1. Trois voies de diversification

Le contingentement de la production de lait mis en place par la politique des quotas en 1984 par la PAC a provoqué une augmentation de l'intensité concurrentielle dans tout le secteur de la transformation du lait tant en France que dans le reste de l'Europe. Le phénomène a été d'autant plus fort que certains marchés arrivaient à saturation. Outre cet impact sur l'intensité concurrentielle, comment les entreprises ont dans l'ensemble appréhendé cette rupture ?

A partir d'un certain nombre de travaux qui ont été conduits sur cette question, tels ceux de P. Robic [1989], J.B. Philippot [1992] et C. Calvez [1997], il apparaît que l'ensemble des entreprises s'est lancé dans une stratégie de diversification mais selon des modalités différentes. La notion de diversification est prise ici dans le sens de diversification P. Robic [1994], inspirée des travaux R.P. Rumelt [1974] et de D.K. Abell [1980]. Nous pouvons dégager trois grands processus de mise en œuvre de la diversification face aux quotas laitiers.

Tableau 1 : Les trois voies diversification observées en relation avec les quotas laitiers de 1984 au sein du secteur laitier

	Diversification intrasectorielle et intersectorielle	Spécialisation dans la diversification sectorielle et expansion géographique	Diversification intersectorielle
Signification des quotas	« Appel à bouger »	« Elévation des barrières à l'entrée »	« Occasion de se rapprocher »
Processus de prise de décision	Anticipation	Anticipation	Réactif
Logique stratégique	Concentration avec des activités à forte valeur ajoutée fondée sur une politique d'innovation et de marque	Leadership mondial avec différenciation basée sur une politique de marque	Domination par les coûts avec des activités de faible valeur ajoutée
Mode de développement	Croissance interne et externe et Développement de compétences sous-jacentes	Croissance externe et Mise en place de nouvelles règles du jeu en développant de nouvelles compétences	Fusion et Adaptation aux nouvelles règles du jeu
Type d'entreprise	Privée, Familiale	Privé	Coopérative

2.2. Déterminisme des quotas et influence des pratiques stratégiques et organisationnelles

A la lumière de la synthèse sectorielle, les quotas laitiers de 1984 ont provoqué un mouvement de stratégie de diversification dans l'ensemble du secteur laitier. Diversification par ailleurs plus ou moins importante puisque l'on a observé soit des diversifications intra sectorielles soit des diversifications intersectorielles. Les entreprises laitières se sont

diversifiées pour faire face aux quotas laitiers qui entraînaient une raréfaction de la ressource principale, le lait et des difficultés à amortir les investissements lourds effectués quelques années seulement avant les quotas. Les quotas ont provoqué une rupture stratégique dans le secteur laitier, encouragée pas le risque de pénalités et favorisé le développement de compétences existantes ou nouvelles. Mais cette réglementation a joué un rôle relatif puisque la mise en œuvre de la stratégie de diversification a été différente selon les caractéristiques organisationnelles des entreprises. La diversification a été mise en place soit par anticipation, soit par adaptation et conduite par un développement de compétences déjà existantes ou acquises en interne ou en externe. Ainsi, les entreprises patrimoniales, grandes ou petites, ont la plupart du temps anticipé, au moins en partie, les quotas laitiers et choisi un développement de compétences axé sur l'innovation technologique, basée sur la recherche, sur l'innovation logistique fondée sur la confiance et la proximité pour gérer les approvisionnements et sur l'innovation commerciale par la pratique de campagnes publicitaires à l'échelle nationale ainsi que le lancement de marques nationales. Les coopératives se sont plutôt adaptées et ont choisi la diversification sur la base d'une compétence déjà assez bien maîtrisée, l'alliance.

Outre le fait que ces observations empiriques confirment l'imbrication entre l'entreprise et son environnement en accord avec M. Granovetter, il ressort de cette analyse de l'effet des quotas laitiers qu'une institution coercitive influence les orientations stratégiques des entreprises. Elle bouleverse les pratiques stratégiques. C'est aussi un facteur de changement plutôt qu'un frein. Elle détermine les choix stratégiques en terme de contenu. La menace de sanctions d'une part et la rareté des ressources ont contraint, les entreprises du secteur à élargir leur activité, à se diversifier sur la base de valeur ajoutée sous peine de disparition. La diversification s'est faite sous l'effet de la coercition. On peut parler d'isomorphisme coercitif plutôt que mimétique. Une institution coercitive peut provoquer une certaine homogénéisation des comportements stratégiques des entreprises d'un même secteur puisque l'ensemble des entreprises du secteur laitier s'est diversifié suite aux quotas de 1984 même si cela s'est fait de différentes façons. Ce résultat montre la pertinence de l'approche institutionnelle dans la mesure où elle permet d'expliquer un mouvement général de diversification dans un même secteur à une période où il était perçu comme plus efficace de se recentrer voire de se spécialiser. On pourrait même dire démodé de se diversifier. En 1991 N. Fligstein montrait déjà l'effet des institutions sur le comportement de diversification de grandes entreprises.

L'importance de l'institution coercitive doit toutefois être pondérée étant donné l'hétérogénéité des moyens choisis pour mettre en œuvre la diversification. Elle doit être

relativisée par le rôle de l'identité organisationnelle, manifestation de l'entreprise institution cognitive qui intervient plus particulièrement sur la mise en œuvre des choix faits sous l'influence de l'institution à l'instar des travaux de J. Bensedrine et *al* [1999] portant sur l'effet de la loi Royer de 1973 auprès des entreprises de grande distribution.

Ainsi les entreprises patrimoniales et purement capitalistes ont davantage anticipé les quotas en s'engageant très vite dans la diversification intra sectorielle voire inter sectorielle basée sur une logique d'innovation. Celles qui étaient dans une logique de leadership ont continué dans le même esprit. L'évolution environnementale en général, et les réglementations reconnues comme des institutions coercitives en particulier, obligent les entreprises à modifier leurs orientations stratégiques. Mais ces changements sont faits en tenant compte de l'identité organisationnelle, pour une meilleure cohérence, voire pour éviter de remettre en cause l'identité elle-même. Il est possible d'affirmer que l'identité organisationnelle dans cette circonstance a exacerbé les compétences existantes et accentué par la même les différences. L'interaction des institutions est manifeste. L'isomorphisme coercitif a joué compte tenu du fait que toutes les entreprises se sont diversifiées mais a été atténué par l'effet de l'identité organisationnelle, manifestation de l'entreprise institution cognitive.

Pour aller plus avant dans l'analyse, nous proposons l'étude du cas de l'entreprise privée familiale Laconie qui illustre l'effet contraignant mais relatif de cette rupture environnementale que sont les quotas.

3. La stratégie de diversification de l'entreprise Laconie : rôle des compétences et de l'identité organisationnelle face une contrainte réglementaire

Nous avons choisi l'étude de cas menée selon une approche longitudinale [R.K. Yin, 1990]. Cette méthode a été retenue car elle s'inscrit dans le caractère durable de l'institution. Nous avons choisi l'entreprise Laconie car il s'agit d'une entreprise privée familiale parvenue à la troisième génération. Elle appartient au premier groupe d'entreprises du secteur laitier analysé précédemment. Celles pour lesquelles les quotas n'ont pas été qu'une contrainte. Grâce à la confiance de sa direction et de l'intérêt que celle-ci a accordé à notre problématique, nous avons recueilli des informations, par l'intermédiaire d'entretiens étayés par la presse professionnelle, suffisamment concrètes et ancrées dans son histoire pour développer et argumenter notre thèse.

3.1 Dynamique stratégique de Laconie au cours de son histoire

L'entreprise Laconie est une entreprise familiale de taille moyenne qui a réalisé un chiffre d'affaire de 850 millions de francs en 1999 avec 750 salariés qui occupe le 23^{ème} rang au sein du secteur laitier.

La société Laconie détient quatre Domaines d'Activité Stratégique (DAS), des produits laitiers biologiques, du Soja et produits dérivés, des fromages, des produits industriels qui reflètent ses trois métiers que sont la production (55 % du CA), l'activité logistique de distribution et de grossiste (40 % du CA) et le transfert de technologies à savoir l'installation d'usines clés en main (5 % du CA).

Au vu de ce portefeuille d'activités la société Laconie est à ce jour diversifiée. Il s'agit d'une diversification horizontale liée à la fois en terme de produits offerts, de besoins satisfaits, de clients servis et zone géographique couverte. Par ailleurs Laconie suit une stratégie de diversification verticale étant donné les modalités d'approvisionnement du lait et du soja et aussi son activité de grossiste comme nous le verrons plus en détails ultérieurement. Laconie suit une stratégie de diversification bâtie sur des compétences technologiques et commerciales plus précisément l'innovation technologique et la gestion de proximité. Il convient à présent de dégager le processus emprunté par Laconie pour parvenir à ce portefeuille d'activités. Une approche historique du développement de Laconie va nous permettre de mettre en exergue le management stratégique des quotas qu'elle a choisi.

L'histoire de l'entreprise commence en 1874 avec la création d'une petite laiterie par la famille Valet sur le site de Saint Crespin sur Moines. Après la mort de Monsieur Valet en 1930, la laiterie est dirigée par un des neveux jusqu'en 1950. C'est en 1951 que Juliette et Robert Laconie, meuniers d'origine bretonne rachètent la laiterie. Le produit phare de l'époque est un fromage appelé « Petit breton ». Suite à un accident de voiture, Robert Laconie décède en 1955. Sa femme dirige seule l'entreprise jusqu'en 1964. A cette date, la fille de Robert et Juliette reprend les rennes avec son époux Monsieur Duval. La Société Laconie est depuis cette date dirigée par Monsieur et Madame Duval. Depuis 1997 leur fils les a rejoints.

En 1964, Laconie était essentiellement spécialisée dans la production de fromage et surtout de camembert. Cette entreprise s'est cependant rapidement lancée dans les produits frais que sont les yaourts et le fromage blanc. La fabrication de camembert va être abandonnée car celui-ci n'était pas produit en Normandie et ne bénéficiait donc pas d'une image de qualité aux yeux des consommateurs. De plus, du fait de sa taille modeste, Laconie a dû rechercher des partenaires pour se développer, se maintenir sur le marché et faire face à la

concurrence. Ainsi, dès les années 1960, Monsieur Duval participe à la mise en place du prototype « hydroloc » qui était en fait un stérilisateur.

En mai 1968, la société lance la production de lait stérilisé en bouteilles plastiques avec une capsule. Cette innovation était révolutionnaire car elle permettait d'obtenir un lait d'une qualité supérieure à celle qui était obtenue jusqu'alors avec les bouteilles « pincées » qui impliquaient une chauffe plus importante et donnait un goût de caramel. Peu de temps après, le lait Ultra haute Température est apparu sur le marché, Laconie décidait d'arrêter la production de lait stérilisé. L'entreprise s'est aussi développée vers les produits biologiques par le rachat d'une laiterie parisienne pionnière dans ce domaine en 1968. Au cours des années 1970, Laconie a également travaillé sur les premiers appareils à ultrafiltration en partenariat avec l'Inra. L'entreprise a connu toute l'évolution avec les membranes papier puis les membranes cellulosiques et a été la première à utiliser les membranes minérales. Laconie a donc toujours cru au progrès technique et au besoin d'innover pour assurer sa croissance.

Parallèlement elle a accéléré son activité de produits biologiques à partir de 1975 par croissance interne. En développant un réseau d'approvisionnement avec des agriculteurs avec lesquels elle travaille déjà. Ce réseau implique de la part de Laconie un prix d'achat du litre de lait supérieur à l'agriculture conventionnelle. En contre partie l'agriculteur s'engage à respecter un cahier des charges de production selon les conventions de l'agriculture biologique qui permet d'être certifié AB. Cahier des charges auquel elle a elle-même contribué à l'élaboration. Laconie adopte donc l'esprit de l'intégration verticale qui signifie contrôle de la filière notamment de la matière première sans en supporter les contraintes puisqu'elle choisit de la bâtir sur des relations de confiance plutôt que d'investir. Les deux partenaires conservent leur liberté.

En 1980, l'entreprise lance le Leger qui est le premier fromage allégé au rayon coupe en grandes et moyennes surfaces. En 1981 Laconie rachète une seconde entreprise de produits laitiers biologiques ce qui lui permet d'augmenter ses capacités de transformation afin de se positionner plus sérieusement sur ce marché de niche peu structuré mais à forte valeur ajoutée.

A partir de 1984, année de la mise en place des quotas laitiers, Laconie s'engage dans la production et la commercialisation de produits à base de soja qu'elle commercialise à partir de 1986 tout d'abord dans les magasins diététiques. L'activité prend son véritable essor en 1988 sous la marque Soya première gamme de desserts au soja 100 % végétale sur le marché. Aujourd'hui cette gamme est largement étendue puisqu'elle comprend aussi bien des yaourts que des steaks ou des jus de fruits et de soja qu'elle commercialise en grandes surfaces.

Laconie fabrique également du « tonyu » qui est un jus de soja certifié par une norme française. Celle-ci garantit que le produit est exclusivement élaboré à partir de graines de soja entières grâce à la mise en place d'un système de contrôle des approvisionnements avant même l'obligation de traçabilité.

A la même période l'entreprise lance la production et la transformation de lait de chèvre. Elle met en place des élevages de chèvres en passant des contrats avec des agriculteurs dans une zone géographique, l'ouest de la France, qui n'a aucune expérience dans cet élevage. Cette orientation va lui permettre de contrer les quotas laitiers, limités au lait de vache tout en développant une activité à forte valeur ajoutée sur un marché en expansion, le fromage de chèvre. Pour rentrer rapidement sur ce marché, elle choisit la logique de l'intégration verticale sans investir financièrement dans les élevages. Elle passe des contrats d'approvisionnement avec les agriculteurs fondés sur la confiance selon la même logique que celle adoptée pour l'agriculture biologique.

En 1995, Laconie lance la marque « véritable » certifiée AB qui est la première gamme complète de produits laitiers frais issus de l'agriculture biologique commercialisée en grandes surfaces. Cette gamme est constituée de yaourts, de fromage blanc, de desserts spécialisés mais aussi de beurre et de fromage.

A côté de ces produits innovants, Laconie fabrique des fromages de tradition bénéficiant pour la plupart d'une appellation d'origine contrôlée. Chacune des fromageries de l'entreprise est située au cœur d'un bassin laitier et est spécialisée. Pour se positionner sur cette activité Laconie a choisi la croissance externe. Dès qu'elle peut acheter une petite laiterie produisant des fromages en AOC, elle le fait. Tout en maintenant l'activité sur place elle investit dans l'outil de production pour le moderniser et le rendre compétitif en s'efforçant d'adopter une gestion de proximité pour chaque entreprise rachetée.

En parallèle de ces activités de production dès le début Laconie a développé peu à peu des compétences en négoce et distribution qui représentent aujourd'hui environ 40 % du chiffre d'affaires. Celles-ci sont représentées par deux sociétés ; Laconie Transport dont le siège est à St Crespin sur Moines qui réalise les 2/3 du transport et la Société Sécher, dont le siège est à Angers qui appartient à 100 % à Laconie Transport. Cette dernière est une société de négoce et est en fait la plaque tournante des produits laitiers. Cette entreprise a deux objectifs bien distincts. Le premier est de donner une vision générale des ventes des concurrents sur le marché des produits laitiers et de savoir ce qui ne marche pas et d'analyser les prix des concurrents. Le second objectif est de savoir quelles sont les entreprises qui

connaissent des difficultés et que Laconie peut éventuellement racheter. La société Sécher est une centrale d'achats qui a pris des participations dans d'autres filiales.

En conclusion nous voyons que tout au long de son développement, Laconie s'est positionnée sur des marchés à forte valeur ajoutée. Partie d'une stratégie de spécialisation, elle s'est peu à peu diversifiée sans toutefois sortir du secteur laitier même dans son activité de grossiste. C'est en 1984 qu'elle franchit le pas de la diversification hors secteur en se lançant dans le soja tout en intensifiant son activité dans les produits biologiques. Chaque changement d'orientation a été fait sur la base de l'innovation et la communication développée en interne. On ressent une continuité dans le développement même lors du changement de cap vers le soja.

Dans le prolongement de cette présentation de la dynamique stratégique de Laconie et plus particulièrement du management des quotas de 1984 qu'elle a entrepris, voyons qu'elles sont ses compétences et son identité organisationnelle.

3.2. Ses compétences et son identité organisationnelle

Dans un premier temps, il s'agira d'exposer les compétences de Laconie en s'aidant de développement précédent. Dans un second temps nous présenterons l'identité organisationnelle de Laconie sur la base de l'identité des ses hommes clés à savoir Monsieur Duval père, Madame Duval et Monsieur Duval fils.

Les compétences

Au vu de son histoire, Laconie disposait avant les quotas laitiers de compétences très larges qui la préparait à l'innovation et au changement. Ses réorientations constantes au fil du temps comme l'abandon du lait après avoir mener une politique de recherche et développement en partenariat avec l'Inra par exemple du fait d'une évolution du marché qui ne correspondait plus à son savoir faire soulignent à la fois sa capacité à évaluer son portefeuille de compétences, ses capacités à s'ouvrir au partenariat, à mener une politique d'innovation, à refuser de faire du volume et préférer des activités génératrices de valeur ajoutée. La recherche permanente, quelle que soit l'activité, de fournisseurs fiables en référence à un cahier des charges comme elle l'a fait pour l'approvisionnement en lait de vache biologique ainsi qu'en lait de chèvre manifeste des compétences d'acheteur basé tant sur la confiance que sur la technique. Cette compétence a très explicitement rejailli lors de la mise en place de sa diversification vers le soja. Elle a été capable de créer un cahier des charges exigeant les fournisseurs à livrer du soja génétiquement non modifié. Son

développement mené à la fois par croissance interne ou externe lui ont apporté notamment l'aptitude à gérer des pratiques de gestion variées, à évaluer ses concurrents. Compétences qu'elle a pu acquérir également dans sa pratique systématique de la veille concurrentielle au travers de son activité distribution – logistique. Enfin, elle a cherché et réussi à suivre une stratégie de marque. Cette pratique commerciale était marginale à l'époque dans l'industrie laitière ce qui renforce ses compétences dans ce domaine surtout si l'on compare aux autres entreprises telles que les entreprises de type coopératif.

Nous considérons que l'identité organisationnelle, particulièrement dans le cadre d'une entreprise familiale se forme bien sûr par ses pratiques mais surtout par ses hommes. C'est pourquoi nous choisissons de présenter une « biographie » succincte des personnes clés de l'entreprise Laconie ; Monsieur Duval Président Directeur Général, Madame Duval Directrice Générale responsable du personnel et de la finance et Monsieur Duval fils Directeur Général responsable du marketing, de la vente et de l'export.

L'identité organisationnelle

Monsieur Duval ; Président Directeur Général

Fils d'un industriel laitier qui a refusé de reprendre l'affaire paternelle. Il a préféré développer sa propre affaire. « Mieux vaut un petit chez soi qu'un grand chez les autres » selon lui. Licencié de droit mais aussi musicien qui a toujours rêvé d'être chef d'orchestre. Il est heureux de n'avoir eu que deux enfants afin de n'avoir pas à « émietter » son entreprise. Il a fait tout ce qu'il pouvait pour assurer la transmission de son entreprise. Il respecte, vénère même sa belle-mère de 95 ans qui habite toujours dans l'enceinte de la laiterie. Il aime travailler avec l'administration et surtout pas contre. Il a participé à la mise en place de cahier des charges de l'Agriculture Biologique. Il travaille avec les associations protectrices de l'environnement. C'est un visionnaire. Il sponsorise le club cycliste de sa ville. Il aime la technique. Il aime passer dans les ateliers « voir les gars ». Il considère qu'a priori il n'y a pas de salariés incompétents. Il revient à l'entreprise de trouver le poste qui convient aux compétences de chaque salariés. Les salariés qui ont été affectés à l'activité soja l'ont été au titre de la promotion interne. Il est très préoccupé de la gestion de crise.

Madame Duval ; Directrice Générale

C'est la fille des fondateurs. Elle est la première fille à avoir fait l'école de laiterie de Surgères où elle a rencontré son mari. Elle est responsable de la finance et du personnel. Jusqu'à ce jour, elle a recruté des « locaux » lorsque cela était possible afin de garantir une

certaine culture à l'entreprise liée tout en participant à l'équilibre économique et social de sa ville. Désormais, compte tenu des exigences en terme de compétences en gestion elle est amenée à recruter de plus en plus de salariés de niveau bac +3 ou plus. Ceci crée des difficultés d'intégration, de maintien de la culture d'entreprise. Par ailleurs après avoir été élue municipale de sa ville, elle est devenue maire de sa ville tout en s'occupant de sa mère et de ses petits enfants dès qu'elle le peut. Elle espère avoir « bien éduqué ses enfants ». Elle est timide. Madame Duval correspond à ces « héritières » actives tant en interne qu'à l'extérieur de l'entreprise. Elle participe de la transmission de valeurs familiales. Elle est préoccupée également de la perpétuation des valeurs entrepreneuriales. Elle a inculqué volontairement le sens de l'entrepreneuriat à son fils comme on le lui a transmis. Elle croit aussi aux valeurs politiques qu'elle s'évertue à développer et à concrétiser puisqu'elle est aujourd'hui le maire de sa ville.

Monsieur Duval fils ; Directeur Général

Il a 33 ans. Il a passé son enfance, ses « temps libres » dans l'entreprise familiale. A ce jour il reprend l'entreprise. Il a fait des études de commerce en Grande-Bretagne. Selon son père il a la tête bien faite. Il s'occupe particulièrement de l'aspect commercial de l'ensemble de l'entreprise et de l'activité soja. Il est soucieux de dissocier la vie de famille et la vie de l'entreprise. Son épouse travaille à l'extérieur, au grand regret de sa mère semble t-il. Il a été élevé par sa grand-mère. Son bureau actuel est son ancienne chambre contiguë d'ailleurs aux appartements de « mamie Juliette ». il reste toujours le petit de sa mamie. Il n'habite pas dans la même ville « bourgade » que ses parents. Il n'est donc plus sur la même commune gérée par sa mère. Il habite dans la commune où ont été construits les locaux affectés au soja. On ne sait pas, lui même non plus d'ailleurs si la reprise de l'entreprise est un choix ou une contrainte. On peut dire qu'il est à ce poste par « choix contraint ». Cela illustre le poids de l'importance de la famille sur les comportements individuels et de ceux de l'entreprise.

On peut dire de Laconie qu'elle est entreprise familiale qui est parvenue à la troisième génération [J. Allouche et B. Amann 2000]. Il y a imbrication entre ces différentes dimensions ce qui favorise le développement de Laconie tel qu'on le voit aujourd'hui. Il y a confusion entre les valeurs et objectifs des hommes de la direction, la famille Duval et ceux de l'entreprise.

Cette entreprise est animée par la volonté d'assurer sa pérennité sur le long terme. Elle est donc soucieuse d'innovation et de développement. Laconie se définit davantage par ses hommes et son patrimoine que par sa taille. Laconie est une entreprise de patrimoine financier, humain, de savoir-faire, de valeurs et familiale.

En conclusion Laconie est une entreprise familiale ancrée dans sa région, soucieuse de transmettre des valeurs de justice, de partage, de richesse de l'homme, mais aussi de rêve par l'innovation et qui croit dans la famille comme berceau de construction de la société gouvernée par un homme orchestre juriste de formation novateur et entrepreneur porté par deux héritières que l'on peut qualifier de « gouvernantes » de la communauté familiale ou du patrimoine familial.

3.3 Les quotas laitiers ; une contrainte et une opportunité pour l'entreprise Laconie

Comment analyser la stratégie de diversification intersectorielle et intrasectorielle de l'entreprise Laconie ? « Imbriquée » dans son environnement juridique et politique, Laconie a été amenée à s'engager dans un mouvement de diversification intersectorielle. Elle décide ainsi de lancer l'activité soja. Les quotas, institution coercitive, peuvent être considérés pour Laconie comme une variable contraignante. Toutefois, si elle se diversifie à l'instar de l'ensemble des entreprises du secteur, elle le fait de façon spécifique puisqu'elle sort du secteur et ceci en adoptant un management par anticipation. Là encore, le parallèle peut être fait avec les travaux ultérieurs de N. Fligstein [1996] et N. Fligstein et I. Maria –Drita [1996] qui développent l'idée que les acteurs économiques peuvent agir sur leur environnement. Les quotas laitiers ont d'abord représenté une contrainte puis une opportunité pour la Société Laconie.

Le type de diversification adopté et le processus de mise en œuvre sont le fruit de deux variables ; ses compétences existantes et son identité organisationnelle. Ses compétences, à savoir la production de valeur ajoutée, une culture du changement, la pratique systématique d'une veille concurrentielle, un développement selon une logique de marque lui ont permis de franchir les frontières du secteur et de conquérir un marché jusque là confidentiel et d'acquérir une notoriété incontestée sur ce secteur à forte valeur ajoutée porté par les nouveaux modes de consommation. Son identité organisationnelle telle que nous l'avons exposée précédemment a permis d'orchestrer cette rupture stratégique en cristallisant ses compétences autour d'une idée risquée à laquelle peu d'acteurs économiques croyaient à cette époque même au sein de l'entreprise. Monsieur Duval, père, chef d'orchestre dans l'âme a su donner la mesure à ses collaborateurs pour réussir ce projet auquel seul la « famille » croyait. Ses compétences de juriste l'on amené à mettre en place un cahier des charges rigoureux garantissant l'absence de soja sans OGM auquel ses fournisseurs doivent se soumettre. Il anticipe ainsi la réglementation officielle pour répondre aux attentes des consommateurs et des distributeurs. Le lancement dans cette activité porteuse permet à Laconie d'assurer sa

pérennité à moyen terme, voire à long terme. Monsieur et Madame Duval peuvent ainsi envisager une transmission de leur patrimoine dans de bonnes conditions tant économiques que manageriales défi auquel nombre d'entreprises patrimoniales sont confrontées et ont du mal à surmonter. Pour Laconie les quotas ont donc bien été une contrainte dans un premier temps. Cependant, du fait de ses compétences et de son identité elle a su en faire une opportunité. La mise en évidence du rôle de l'identité organisationnelle dans la conduite de la stratégie de diversification de Laconie peut être rapprochée des travaux de J. Bensedrine et al.. L'interaction entre la mesure réglementaire que sont les quotas, les compétences et l'identité organisationnelle comme élément de compréhension du choix de stratégie de diversification de Laconie provient de l'imbrication de l'entreprise dans la sphère économique et la sphère sociale comme le souligne la « biographie » de la direction et pas seulement des variables économiques. Les seules approches de l'ajustement concurrentiel et de l'intention stratégique et de l'interaction au sens de J. Joffre et ali. ne nous permettaient pas de prendre en compte le rôle actif de la sphère sociale, très caractéristique chez Laconie. L'approche néo-institutionnelle nous a permis de mettre en perspective l'importance de la sphère sociale conjuguée avec la sphère économique.

Nous proposons de schématiser notre analyse pour faciliter sa lecture.

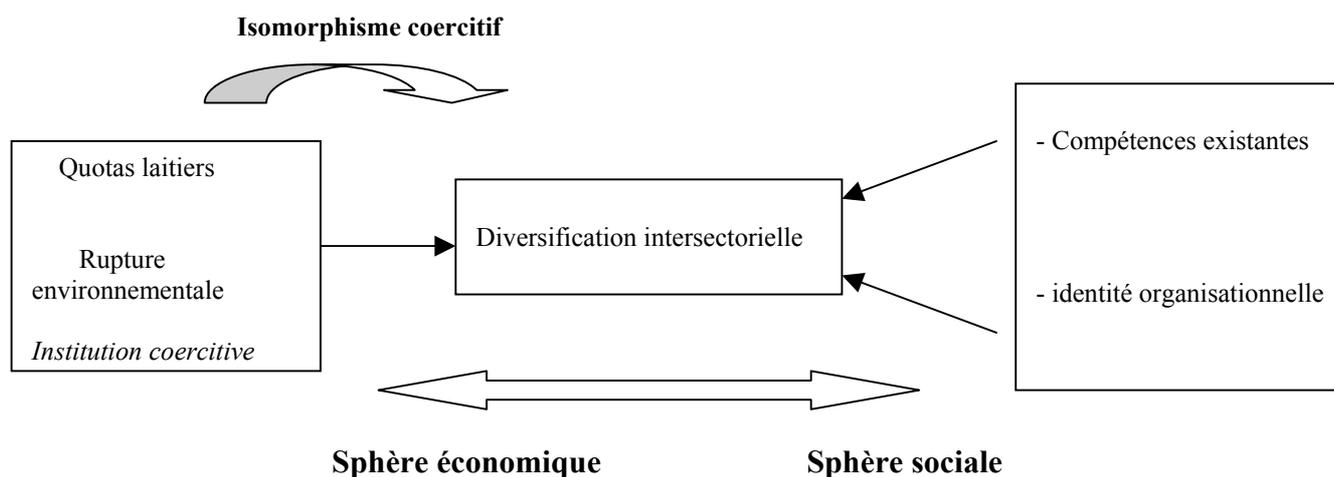


Schéma 1 : Les quotas laitiers une contrainte et une opportunité pour l'entreprise Laconie

Conclusion

Au travers du cas de l'industrie laitière qui a été soumise en 1984 à une rupture réglementaire que sont les quotas laitiers et celui plus particulier de l'entreprise Laconie, nous avons mis en exergue le fait qu'une rupture environnementale peut être une contrainte mais également une opportunité pour les entreprises pour peu qu'elles aient préalablement une logique stratégique proactive. Les entreprises doivent s'adapter et s'adaptent à leur environnement. En ce sens on observe une attitude déterministe. Dans le cas de l'industrie laitière cela s'est traduit par un phénomène d'isomorphisme coercitif puisque toutes les entreprises du secteur se sont diversifiées. L'attitude déterministe est cependant plus ou moins intense selon ses compétences existantes et son identité organisationnelle. Sur la base de ses compétences et son identité organisationnelle répondant aux nouvelles exigences du contexte économique et social, l'entreprise peut tourner à son avantage la « contrainte » et en faire une opportunité.

Nous pouvons parler d'interaction entre l'environnement de l'entreprise et ses compétences et son identité organisationnelle. L'interaction est elle-même activée par l'imbrication de l'entreprise dans les sphères économiques et sociales. L'approche néo-institutionnelle a permis d'aller au-delà des approches de l'ajustement concurrentiel, de l'intention stratégique mais aussi de l'interaction développée par P. Joffre et ali. puisqu'elle prend en compte l'imbrication de l'entreprise dans les sphères sociales et économiques. L'importance du rôle des compétences de l'entreprise et de son identité organisationnelle ont ainsi pu être mis en relief. Le cas particulier de l'entreprise Laconie illustre l'intérêt d'une telle approche. L'histoire de son évolution stratégique croisée avec la « biographie » de ses hommes clés n'aurait pas été envisageable dans une approche strictement économique tandis qu'elle a été très éclairante sur ses choix de diversification et leur mise en œuvre face aux quotas.

Bibliographie

- Abell D.K.[1980], *Defining the Business : The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall.
- Allouche J. et Amann B. [2000], « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n)1, p. 33 – 79.
- Ansoff H.I., [1965], *Corporate Strategy*, McGraw Hill.
- Bensedrine J. et Demil B. [1998], « L'approche néo-institutionnelle des organisations », in H. Laroche, J.P. Nioche. (Eds.),. *Repenser la stratégie*, Vuibert.
- Bensedrine J., Bouchikhi H. et Kimberly J. [1999], « Croître dans un environnement contraignant : le rôle de l'identité organisationnelle », *Communication colloque*, AIMS.
- Berger P. et Luckman T. [1989], *La construction sociale de la réalité*, Méridiens Klincksieck, traduction de l'ouvrage de 1967, *The Social Construction of Reality*, Garden City, New York, Anchor.
- Bouchikhi H. et Kimberly J. [1996], « The Nature and Dynamics of Organizational Identity », *Insead Conference on « Organizations in the Market Place : Implications of Sociology for Business Policy Research »*, April p. 1-13.
- Bourdieu P. [1972], *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Droz.
- Burns T. et Stalker G.M. [1961], *The Management of Innovation*, Tavistock.
- Calvez, E. [1997], « Les mutations récentes et intenses de l'économie laitière bretonne », *Cahiers Economiques de Bretagne*, n°2, p. 17-29.
- Child, J [1972], « Organizational Structure , Environnement and Performance : The Role of Strategic Choice », *Sociology*, vol. 6, Jan . pp. 1-22.
- Conner, K.R. et Prahalad, C.K. [1996], « A ressource-based theory of the firm : knowledge versus opportunism », *Organization Science*, 5, sept- oct, pp 477-501.
- Demil B. [1998], « Les comportements stratégiques face à la régulation », *Revue française de Gestion*, juil/août, p. 107-116.
- Demil B. [1999], « Réglementation ou régulation ? L'autonomie des organisations face à la réglementation », in M. Ingham. et G. Koenig, *Perspectives en management stratégique*, p. 243-260, Paris, EMS
- Di Maggio P. et Powell W. [1983], « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, Vol. p. 147–160.
- Fligstein N. [1991], « The Structural Transformation of American Industry : an Institutional Account of the Causes of Diversification in the Largest Firms, 1919-1979 », in P.J. DiMaggio

et W. Powell [1991], *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, p. 311-336.

Fligstein N. [1996], « Markets as Politics : a Political-Cultural Approach to Market Institutions », *American Sociological Review*, vol. 61, pp. 656-673.

Fligstein N. et Maria-Drita I. [1996], « How to Make a Market : Reflections on the Attempt to Create a Single Market in the European Union », *American Journal of Sociological*, vol. 102, n01, juillet, p. 1-33.

Granovetter M. [1985], « Economic and Social Structure : the Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, Vol. 91, n°3 p. 481-510.

Granovetter M. [1994], «Les institutions économiques comme constructions sociales : un cadre d'analyse », in A. Orléan. (Eds.), *Analyse économique des conventions*, PUF, Paris, p. 79-94.

Hamel G. et Prahalad C.K. ([1989], « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, vol. 67, n°3.

P. Holm [1995], « The Dynamics of institutionalization : transformation Processes in Norwegian Fisheries », *Administration Science Quarterly*, vol. 40, n°3, p. 398-422.

Joffre P. et Koenig G. [1992], *Gestion stratégique*, Litec

Lawrence P.R. et Lorsch J.W [1967], *Adapter les structures de l'entreprise*, Editions d'organisation.

Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R. , Guth W.D. [1965], *Business Policy, Text and Cases*, R. Irwin ed., Homewood, IL.

Lemarchand Y. et Le Roy F. [1999] « La limitation de la concurrence par la définition d'une norme : l'introduction de la comptabilité analytique en France » in Guillotreau P. et Le Roy F., *Les comportements concurrentiels comme objets d'étude*, p. 105-120, Nantes, Les cahiers de l'Artémis .

March J.G. et Olsen J.P. [1989], *Rediscovering Institutions – the Organizational Basis of Politics*, The Free Press.

Martinet A. Ch. [1984], *Management stratégique : organisation et politique*, Mac Graw Hill.

Mezias S. [1990], « An Institutional Model of Organizational Oractice : Financial Reporting at the Fortune 200 », *Administrative Science Quarterly*, 35, p. 431-457.

Nelson R.R. et Winter S.G. [1982], *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.

Penrose E. [1959], *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Basil BlakWell.

- Philippot J.B.[1992], *Stratégies des entreprises de transformation et contingentement d'un facteur de production, le cas de l'industrie laitière*, Thèse Université d'Angers.
- Polanyi K., Arensberg C.M. et Pearson H. W. [1957], *Trade Market in the Early Empires*, The Free Press. d'après une version partielle in Polanyi K. (1992), « The Economy of Instituted process », in R. Swedberg et M. Granovetter. (Eds;), *The Sociology of Economic Life*, Westwiew Press, p. 29-51.
- Porter M. E., [1985], *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- Robic P. [1989], *Stratégie de diversification des PME, mesure et analyse; le cas de PME du secteur laitier*, Thèse, Université de Rennes I.
- Robic P. [1994], « Une nouvelle mesure de diversification des PME », *Revue Internationale PME*, 3 et 4, vol.6, p. 9-36.
- Rumelt R.P.[1974], *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard University Press, Cambridge.
- Scott W.R. et Meyer J.W. [1991], « The Organization of Societal Sectors : Propositions and Early Evidence » in P.J. DiMaggio et W. Powell [1991], *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, pp. 108-142..
- Scott R.W. [1994], « Institutions and Organizations. Toward a Theoretical Synthesis », in Scott R.W., Richard W., Meyer J.W. et al, *Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism*, Sage Publications.
- Teece, D.J., Pisano, G. et Shuen, A. (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, Vol.18, n°7, pp. 509-533.
- Woodward J. [1965], *Industrial Organization : Theory and Practice*, Oxford University Press.
- Yin R.K., [1990], *Case Study Research, Design and Methods*, Sage.