

La notion d'encastrement pour mieux comprendre le Management stratégique des ruptures environnementales Le cas d'une entreprise laitière familiale

Paulette Robic

Maître de Conférences

CRGNA-LAGON, Université de Nantes, Chemin de la Censive du tertre BP52231
44322 Nantes cedex 3 paulette.robic@univ-nantes.fr

Résumé

La relation entre les comportements stratégiques des entreprises et les ruptures environnementales, est une question de recherche devenue classique en management stratégique. Elle n'en reste pas moins passionnante pourvu qu'on la nourrisse à la fois d'une analyse stratégique et d'une analyse socioéconomique. Avec ce regard croisé l'environnement est envisagé sous l'angle économique mais aussi juridique, sociologique, politique, familial, culturel... L'entreprise s'enracine dans ces multiples sphères. L'entreprise est alors considérée comme encadrée dans la société toute entière. Elle est socialement construite. Dans cette perspective, la question du management des ruptures environnementales, pour être mieux comprise, doit prendre en considération cette insertion de l'entreprise dans l'environnement pris au sens large. C'est ce regard croisé que nous adoptons dans le cadre de cette communication pour comprendre le management stratégique des ruptures environnementales. Nous mobilisons en priorité la notion d'encastrement développée par la Nouvelle Sociologie Economique (NSE) pour mener notre réflexion. Par rupture environnementale nous entendons les mutations de l'environnement, dans lequel l'entreprise évolue, dont l'ampleur modifie la lecture de l'espace concurrentiel, autrement dit, modifie les règles du jeu concurrentiel. Nous soutenons la thèse que le management stratégique des ruptures environnementales se fait par interrelation entre les différentes sphères dans lesquelles l'entreprise évolue sous l'action des réseaux qu'elle a su développer. Cet encastrement génère des orientations stratégiques qui peuvent paraître « paradoxales » dans une vision strictement stratégique mais « naturelles » et surtout pertinentes dans une approche socioéconomique. Dans cette perspective le cas particulier de l'entreprise familiale Laconie¹ a été étudié afin de comprendre comment elle a su se développer face à une rupture juridico-économique là où d'autres ont échoué. L'étude longitudinale de Laconie a mis en exergue le fait que face à un changement brutal l'entreprise a été contrainte de modifier ses orientations stratégiques. Elle a adopté un comportement défensif, réactif. En même temps ce comportement sous contrainte a été novateur, en rupture avec ses pratiques antérieures. On peut dire que Laconie a été à la fois proactive et défensive. Il y a eu interférence entre l'adaptation et l'action. Cette interférence a abouti à une conjugaison de l'innovation et de la tradition : conjugaison qui paraît toute « naturelle » dans une logique socioéconomique mais paradoxale dans une logique stratégique classique des pratiques de l'entreprise. L'appartenance de Laconie à

¹ Nom d'emprunt à la demande de l'entreprise

de multiples réseaux a participé à forger et institutionnaliser dans le temps ce management « paradoxal » avec l'histoire sociale de ces dirigeants. Au final l'étude de cas illustre le rôle des réseaux sociaux dans le management stratégique des ruptures environnementales exacerbé par l'histoire sociale des dirigeants. Même si l'approche par l'étude d'un seul cas ne nous permet pas de tirer des conclusions de portée générale, elle montre l'intérêt de la notion d'encastrement et plus largement du regard de la Nouvelle Sociologie Economique, pour aider à mieux comprendre le management stratégique des ruptures environnementales. En synthèse nous dirons que l'encastrement peut être utilisé en gestion comme un outil d'éclairage, ni plus ni moins, pour lire les pratiques stratégiques des entreprises. Outil que nous nous proposons d'employer plus largement auprès d'autres études de cas pour mieux comprendre les pratiques stratégiques des entreprises dans un contexte en rupture.

Mots clés : rupture, encastrement, réseaux sociaux, stratégie, histoire sociale, entreprise familiale

La notion d'encastrement pour mieux comprendre le Management stratégique des ruptures environnementales Le cas d'une entreprise laitière familiale

La relation entre les comportements stratégiques des entreprises et les ruptures environnementales, est une question de recherche devenue classique en management stratégique. Des travaux majeurs sur cette question comme ceux de Burns et Stalker (1961) et de Meyer (1982) en témoignent. Elle n'en reste pas moins passionnante pourvu qu'on la nourrisse à la fois d'une analyse stratégique et d'une analyse de la Nouvelle Sociologie Economique (NSE) (Swedberg 1994). Avec ce regard croisé l'environnement est envisagé sous l'angle économique mais aussi juridique, social, politique, familial, culturel... L'entreprise s'enracine dans ces multiples sphères. L'entreprise est alors considérée comme encadrée dans la société toute entière (Polanyi 1944). Elle est socialement construite (Berger et Luckmann 1989). Dans cette perspective, la question du management des ruptures environnementales, pour être mieux comprise doit prendre en considération cette insertion de l'entreprise dans l'environnement pris au sens large.

C'est ce regard croisé que nous adopterons dans le cadre de cette communication pour comprendre le management stratégique des ruptures environnementales. Nous mobiliserons en priorité la notion d'encastrement issu de la NSE pour mener notre réflexion. Par rupture environnementale nous entendons les mutations de l'environnement, dans lequel l'entreprise évolue, dont l'ampleur modifie la lecture de l'espace concurrentiel, autrement dit, modifie les règles du jeu concurrentiel. Nous soutiendrons la thèse que le management stratégique des ruptures environnementales se fait par interrelation entre les différentes sphères dans lesquelles l'entreprise évolue sous l'action des réseaux qu'elle a su développer. Cet encastrement génère des orientations qui peuvent paraître paradoxales dans une vision strictement stratégique mais nécessaires et surtout pertinentes dans une appréhension globale de l'entreprise au « milieu » de cette diversité environnementale.

Pour conduire notre analyse nous adopterons la méthodologie de l'étude de cas définie par Yin (1990) qui nous semble bien adaptée à notre volonté de comprendre une question traditionnelle

de stratégie dans sa complexité et sa globalité. Nous mettrons l'accent sur les faits sans pour autant négliger l'analyse. L'étude de cas constituera un mélange entre les faits et l'analyse. Ainsi nous étudierons le cas particulier de l'entreprise familiale Laconie¹ afin de comprendre comment elle a su se développer face à une rupture juridico-économique là où d'autres ont échoué. Le « cas » a été établi en priorité sur la base d'entretiens de type récits de vie (Bertaux 1997) menés auprès de la direction de l'entreprise, complétés par la presse professionnelle, suffisamment denses et ancrés dans son histoire pour inscrire notre analyse de l'entreprise dans une perspective historique afin de développer et argumenter notre thèse.

Nous proposons de revenir à la notion d'encastrement dans une première partie pour mieux montrer comment ce concept peut éclairer la compréhension du management des ruptures environnementales. Dans une seconde partie nous présenterons l'exemple que nous avons retenu pour aborder empiriquement notre question. Dans une troisième partie nous interpréterons notre exemple de management stratégique de ruptures environnementales avec l'éclairage de la notion d'encastrement.

1. LE CONCEPT D'ENCASTREMENT POUR MIEUX COMPRENDRE LE MANAGEMENT STRATEGIQUE DES RUPTURES ENVIRONNEMENTALES

Afin de mieux cerner la notion d'encastrement et son intérêt pour l'analyse du management stratégique des ruptures environnementales, il faut dans un premier temps rappeler la place qu'elle occupe dans la nouvelle NSE (Swedberg 1994) dont elle est issue.

1.1. La notion d'encastrement et la Nouvelle Sociologie Economique (NSE)

La notion d'encastrement constitue un des trois fondements de la NSE. Il nous faut présenter chacun de ces fondements pour positionner l'encastrement dans la NSE. Mais auparavant, il est indispensable de présenter, même brièvement, l'émergence du concept en rappelant les travaux fondateurs de Polanyi (1944) sur l'encastrement et soulignant en quoi Granovetter (1985), qui est aujourd'hui l'auteur de référence concernant cette notion, s'en est éloigné (Le Velly 2002).

¹ Nom d'emprunt à la demande de l'entreprise

1.1.1. Emergence et développement de la notion d'encastrement

La notion d'encastrement, traduction du terme anglais « embeddedness », a été introduite par Polanyi dès 1944. Ce n'est que plus tard qu'elle deviendra un des fondements de la NSE avec les travaux de Granovetter (1985).

Selon Polanyi à l'époque pré-capitaliste l'économie était encadrée dans la société prise au sens large. L'économie était fondamentalement dans la société. Sachant que pour Polanyi l'encastrement se situe sur un continuum entre l'économie et le social, qui se traduit par un degré de subordination de l'économie par rapport au social, cela signifie que l'économie était alors fondamentalement subordonnée à l'ensemble de la société. Or avec l'émergence du modèle capitaliste Polanyi considère que l'économie est désencadrée qu'elle s'autorégule. Cette non subordination de l'économie au social entraîne de tels ravages selon Polanyi qu'un contre mouvement de réencastrement s'impose.

Granovetter va emprunter à Polanyi la notion d'encastrement pour critiquer l'hypothèse d'acteur atomisé soutenue par l'analyse économique classique. Granovetter se distingue en cela de nombreuses critiques de l'économie classique qui ont pour la plupart porté sur l'hypothèse de finalité uniquement économique et de rationalité instrumentale. Il développera ainsi l'idée que l'activité économique s'inscrit dans des systèmes concrets de relations sociales qu'il qualifiera d'encastrement social, ou encore de réseaux sociaux. Granovetter considère que le désencastrement n'existe pas car on est toujours contextualisé. En cela il s'éloigne de l'encastrement vu comme une subordination de l'économie au social pour lui préférer le sens qu'on lui connaît aujourd'hui, le sens de contexte, réseau de relations, ou d'étayage social. C'est ainsi que le second fondement de la NSE s'est imposé. Par la suite Zukin et Di Maggio (1990) vont proposer quatre types d'encastrement non exclusifs les uns des autres et ainsi préciser les conditions d'encastrement : l'encastrement cognitif, culturel, politique et structurel.

Pour la suite de notre travail la notion d'encastrement sera entendue comme un réseau social au sens de Granovetter plutôt que comme le degré de subordination de l'économique au social au sens de Polanyi.

1.1.2. L'encastrement, un des fondements de la Nouvelle Sociologie Economique (NSE)

Les trois fondements de la NSE selon Granovetter (1994) :

- L'action économique pour la NSE n'émane pas d'individus atomisés mais d'individus insérés dans les relations sociales. L'action économique est une action sociale qui n'est pas indépendante du comportement d'autrui. Ainsi l'action économique émane de groupes en interaction ou d'acteurs en société et non pas d'acteurs atomisés comme l'envisage l'économie classique. Ainsi, si les actions individuelles ne disparaissent pas elles sont de toute façon des actions sociales qui prennent en compte l'espace avec lequel elles sont en relation. L'idée que l'action économique individuelle ou collective s'inscrit dans les relations et rapports sociaux propres à une société induit la notion d'encastrement au sens de contexte.

- Alors que pour la théorie économique classique l'activité économique est uniquement animée par des finalités économiques comme la maximisation des profits, pour la NSE l'activité économique est structurée par d'autres finalités comme le pouvoir, la reconnaissance sociale, la défense de valeurs. Les actions économiques ne relèvent donc pas seulement de la rationalité instrumentale. Elles peuvent obéir à une rationalité substantive. Nous retrouvons ici en partie les travaux de Simon (1978) sur les processus de décision dans une perspective socioéconomique.

- Les institutions économiques sont des constructions sociales (Berger et Luckmann, 1989) sous l'action de leur encastrement dans différentes sphères selon un processus historique, au même titre que toutes les institutions. Cela signifie que les entreprises existent comme telles sans doute par une recherche d'efficience mais aussi sous l'action de réseaux sociaux. Ces réseaux vont s'articuler autour de différentes institutions qui ont des dimensions cognitive, normative et coercitive. L'intérêt de cette idée 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.

1.2. L'apport de la notion d'encastrement à l'analyse stratégique classique du management des ruptures environnementales

Au vu des développements précédents nous pouvons nous interroger sur l'éclairage que peut apporter la notion d'encastrement à l'analyse stratégique pour mieux comprendre le management des ruptures environnementales. Nous verrons dans un premier temps que là où l'analyse stratégique considère la conjugaison entre l'innovation et l'imitation comme une orientation plutôt contradictoire, en tout cas exceptionnelle, l'analyse socioéconomique avec l'encastrement y voit une orientation « naturelle ». Dans un second temps nous verrons qu'une des premières compétences pour l'entreprise sera l'aptitude à développer et entretenir des relations sociales au même titre que des produits, des nouveaux marchés.

1.2.1. Interférence « naturelle » entre imitation et innovation

Pour étudier cette relation plusieurs recherches académiques ont été conduites en stratégie. On les regroupe souvent selon trois approches (Robic 2002, Dumoulin et *al.* 2003) : les approches de l'ajustement concurrentiel, les approches de l'intention stratégique et les approches interactives.

Selon le modèle de « l'ajustement concurrentiel » ou du *strategic fit*, la rupture environnementale constitue 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 (Burns et Stalker 1961, Woodward 1965, Lawrence et Lorsch 1967) que 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 décisions stratégiques dont le moteur 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. Ce courant a pris son ancrage dans les modèles de planification stratégique développés par le LCAG (1965) et 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 (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. Cela signifie par exemple que pour maintenir sa position dominante une entreprise peut chercher à freiner les innovations de produits et de marché, à maintenir les pratiques en place. Emery et Trist (1965) puis Melcafe (1974) ont bien montré cette stratégie défensive.

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 dit *strategic intent*.

Hamel et 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 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 (Conner et Prahalad 1996).

Même si ce modèle MRC ne remet pas en cause le déterminisme concurrentiel, 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. Hamel et Prahalad vont ensuite argumenter l'intérêt d'une conception proactive en s'appuyant sur la notion d'hypercompétition développée par 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 (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. Les entreprises vont tout faire pour créer de la valeur. Elles vont chercher à innover, à se différencier plutôt qu'imiter ou reproduire ce qu'elles faisaient déjà.

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 Hrebiniak et Joyce (1985) et ceux de Joffre et 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. On

retrouve là l'idée d'interaction entre l'entreprise et son environnement développée par Miles et Snow (1978). Leur modèle qui propose quatre types de comportements stratégiques différents selon les relations que l'entreprise adopte vis à vis de son environnement : le prospecteur (anticipe, innove, se diversifie), l'analyste-innovateur (innove, développe, imite le prospecteur), le défenseur (imite, n'innove pas), le réacteur (s'adapte au coup par coup) illustre bien le point de vue défendu par certains auteurs de stratégie sur cette question. Sachant toutefois que pour ces auteurs (Hrebiniak et Joyce 1985, Martinet 1984, Joffre et Koenig 1992), contrairement aux socioéconomistes, l'environnement se réduit le plus souvent à la dimension économique.

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.

La notion d'encastrement invite donc à rapprocher plutôt qu'opposer l'approche classique en stratégie de l'ajustement concurrentiel et l'approche plus récente de l'intention stratégique inspirée de la notion d'hypercompétition (D'Aveni 1994), selon laquelle les entreprises sont proactives. Cette notion d'encastrement ne peut qu'éclairer l'analyse stratégique classique du management des ruptures environnementales. L'encastrement permet de concevoir qu'une même entreprise peut être à la fois dans l'adaptation, voire dans l'imitation, la reproduction de pratiques ou encore dans la « tradition » et dans la proaction, le changement, l'innovation, la différenciation. Pour reprendre les idéaux-types de Miles et Snow une même entreprise peut selon les circonstances être un « prospecteur » ou un « défenseur ». Cela signifie qu'une même entreprise peut emprunter à la fois le chemin de l'innovation et de la tradition dans l'approche socioéconomique alors que l'approche stratégique y verrait une contradiction.

1.2.2. Les réseaux sociaux comme facteur clé de succès des stratégies

L'analyse stratégique conduit notamment à expliquer la création et le maintien de l'avantage concurrentiel d'une entreprise. L'analyse Porterienne (Porter 1985) nous explique que c'est la structure du marché qui détermine la position concurrentielle de l'entreprise. Aujourd'hui l'approche par les ressources lui est préférée pour expliquer l'avantage concurrentiel avec le

modèle des Ressources Compétences (MRC) (Conner et Prahalad 1996). Quoique opposés ces modèles sont tous les deux construits sur l'hypothèse selon laquelle l'entreprise choisit ses orientations stratégiques pour répondre à des objectifs économiques. Au contraire, nous l'avons vu, avec la notion d'encastrement la NSE considère que l'entreprise choisit ses orientations stratégiques pour répondre à des objectifs économiques mais aussi non économiques comme le pouvoir, la légitimité, la défense de valeurs sous l'influence particulière des réseaux sociaux. Le succès de ses décisions stratégiques s'explique alors notamment par la qualité de ses réseaux. Dans leurs travaux sur la construction sociale de l'industrie électrique américaine entre 1880 et 1925 Granovetter et McGuire (1998) montrent avec force le rôle des réseaux sociaux dans le succès des choix stratégiques. Dans cet esprit une des premières compétences sera peut être l'aptitude à développer et entretenir des relations sociales au sens de la notion de réseaux sociaux au même titre que l'aptitude à développer des produits de qualité ou à s'approvisionner par exemple. La notion de compétence ne relève pas uniquement du domaine économique. Elle peut s'étendre également au domaine social. Ainsi dans le cas particulier des entreprises familiales Allouche et Amann (2001) et Amann et Saboly (2001) montrent l'importance des réseaux sociaux pour expliquer leur pérennité et leur succès. Ils distinguent ainsi trois réseaux :

- le premier est le réseau familial. Il correspond à la logique institutionnelle familiale.

Les membres de la famille doivent, au sens d'obligation, établir leurs transactions, leurs échanges matériels ou immatériels sur la confiance réciproque.

- Le deuxième est le réseau des fondateurs/dirigeants, étendu aux salariés et aux dirigeants non familiaux. Le terme de quasi-famille est approprié pour les nommer. Le paternalisme s'intègre très bien dans ce réseau et est très important.

- Le troisième est le réseau élargi aux partenaires où à certains partenaires de l'entreprise : fournisseurs, clients. Les relations industriels - fournisseurs sont incluses ici.

Dans cette perspective l'approche par l'encastrement permet d'élargir les facteurs de succès d'une stratégie aux réseaux sans pour autant exclure la structure du marché et les ressources.

De cette façon le management stratégique des ruptures environnementales sera influencé par les réseaux sociaux que l'entreprise a su développer et peut être conduit dans un souci de rentabilité

mais aussi sous l'action d'une recherche de pouvoir personnel, d'une reconnaissance par ses pairs, d'un souci de légitimité, de la volonté de défendre des valeurs...

2. L'ETUDE DE CAS : L'ENTREPRISE LACONIE

Pourquoi nous intéressons nous au cas particulier de cette entreprise pour comprendre la relation entre les comportements stratégiques et les ruptures environnementales ? Plusieurs raisons ont motivé notre choix. En premier lieu, l'entreprise Laconie appartient au secteur laitier qui a été frappé par une réglementation dans le cadre de la Politique Agricole Commune (PAC) en 1984 ; la mise en place de quotas laitiers qui constitue une rupture juridico-économique majeure pour l'industrie laitière française. Cette réglementation qui a suscité de nombreux débats parmi les acteurs socioprofessionnels du secteur laitier lors de sa mise en place a été rediscutée en 2003. Elle perdurera certainement jusqu'en 2006 voire jusqu'en 2008. La date de mise en place des quotas est suffisamment éloignée et toujours en vigueur pour avoir une vision historique de son management. Il s'agira donc ici de comprendre comment Laconie a réussi à gérer ces quotas ? En second lieu une large littérature sur la question (Philippot 1992, Calvez 1997) a montré que les quotas ont provoqué un mouvement général de diversification. Certains (Robic 2003) parlent à ce propos de phénomène d'isomorphisme coercitif en référence aux travaux de Di Maggio et Powell (1983). Il est important de souligner ici, pour la suite de notre travail, que ce mouvement de diversification a été certes général mais sa mise en œuvre a été différente selon que l'entreprise était préalablement dans une logique d'adaptation ou d'anticipation. Ainsi Laconie a, comme ses consœurs, décidé de se diversifier mais en se lançant dans le soja dès 1983 tandis que la très grande majorité des autres entreprises laitières est restée dans le secteur. Cette diversification intersectorielle (Rumelt 1974, Robic 1994) représentait un profond changement par rapport aux pratiques stratégiques originelles de Laconie mais aussi pour le secteur laitier. Selon la littérature relative aux entreprises familiales (Allouche et Amann 2000) cette orientation à l'extérieur du secteur d'origine est exceptionnelle pour les entreprises de type familial, a fortiori de taille moyenne. Nous nous interrogerons sur les raisons qui ont amené Laconie à se diversifier en dehors du secteur laitier contrairement à ses concurrents et aux entreprises familiales en particulier et comment elle a conduit cette stratégie. A ce titre nous solliciterons notamment l'éclairage d'Allouche et Amann (2001) selon lesquels la réussite et la pérennité des entreprises

familiales s'explique par la constitution de réseaux sociaux. En troisième lieu Laconie est une « rescapée » de son groupe d'origine : les PME familiales. En effet les quotas ont provoqué, outre un mouvement de diversification, un mouvement de concentration. Les grands groupes comme Lactalis, Bongrain... ont absorbé nombre de PME et petites et moyennes coopératives. Une analyse du secteur laitier conduite par l'approche des groupes stratégiques, (Delesne, Faure et Le Strat 2000), montre la singularité de cette entreprise eu égard à ses concurrents. Ainsi tandis que ses concurrents toujours en lice à cette période ont choisi soit l'innovation soit la tradition, Laconie conjugue les deux voies stratégiques ce qui lui vaut de faire cavalier seul sur cet échiquier concurrentiel. Un certain paradoxe apparaît dans ces orientations stratégiques puisqu'elle allie la tradition et l'innovation qui plus est en opposition à ses concurrents. Il conviendra alors de comprendre comment cette entreprise « marginale » par ses pratiques a résisté à ce changement environnemental. Est-ce cette apparente contradiction entre innovation et tradition qui le lui a permis et ceci durablement ? Est-ce le développement de réseaux sociaux ?

Nous présenterons dans un premier temps l'entreprise dans une perspective historique afin de mettre en évidence ses pratiques stratégiques, l'histoire sociale de ses dirigeants, mais aussi son encastrement au sein de son environnement. Dans un second temps nous interpréterons son management des quotas laitiers et plus largement des ruptures en général avec l'éclairage de la notion d'encastrement.

2.1. 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 et qui occupe le 23^{ème} rang au sein du secteur laitier en termes de CA. 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 son métier défini comme « la valorisation industrielle et commerciale du lait et du soja ». Ainsi 55% du CA est réalisé au stade de la production, 40% au stade de l'activité logistique de distribution et grossiste et 5% par le transfert de technologies à savoir l'installation d'usines clés en main.

Au vu de ce portefeuille d'activités la société Laconie est à ce jour diversifiée. Il s'agit d'une diversification horizontale à la fois en terme de produits offerts, de besoins satisfaits, de clients servis et zones géographiques couvertes. 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.

Nous proposons de présenter sous forme narrative l'histoire des pratiques stratégiques de Laconie dans un premier temps afin de nous permettre de mettre en particulier en exergue le management stratégique des quotas qu'elle a choisis. Dans un second temps nous présenterons l'histoire sociale de ses dirigeants.

2.1.1. L'histoire des pratiques stratégiques de Laconie

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 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 s'est donc toujours appuyée sur progrès technique 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 (Agriculture Biologique). 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.

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 l'histoire sociale de ses dirigeants

2.1.2. L'histoire sociale de ses dirigeants

Nous considérons que l'identité organisationnelle, particulièrement dans le cadre d'une entreprise familiale se forme bien sûr par ses pratiques mais aussi 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

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. 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 incompetents. 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 ».

2.2. Analyse interprétative du management stratégique de Laconie

Dans un premier temps nous allons chercher à identifier les pratiques stratégiques de Laconie en portant une attention particulière sur l'attitude face aux ruptures environnementales qu'elle a connues. A t-elle choisi de suivre l'innovation ou la tradition ou bien les deux.

2.2.1. Conjugaison permanente de l'innovation et la tradition

Comment analyser la stratégie de diversification intersectorielle et intrasectorielle de Laconie ? Encastrée 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 dès 1983. 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. Les quotas laitiers ont d'abord représenté une contrainte puis une opportunité pour la Société Laconie.

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 en même temps une continuité dans le développement même lors du changement de cap vers le soja.

Une volonté de conjuguer en permanence l'innovation et la tradition se dégage de la trajectoire historique de l'entreprise Laconie.

- **L'innovation** est choisie par Laconie pour se développer. Celle – ci porte tant sur les process que sur les produits, tant sur les marchés que sur les modes de management :
 - Innovation de process pour anticiper une demande :
 - lorsqu'elle se lance dans les années 60 dans le stérilisateur
 - dans la mise en bouteilles plastiques en 1968 avec capsule afin de garantir un produit de qualité
 - lorsqu'elle s'engage dans un démarche de traçabilité pour le soja dans les années 80
 - lorsqu'elle se lance dans la vente dans le transfert technologique dans les années 90
 - Innovation de produit :
 - Avec le fromage allégé à la coupe en GMS en 1980
 - Avec le soja en 1983 pour pallier un manque de matières premières et échapper à une augmentation de l'intensité concurrentielle du à la mise en place des quotas
 - Innovation de marché :
 - En vendant ses produits biologiques en GMS en 1995
On peut parler ici de la création d'un véritable modèle économique ; vendre un produit en GMS qui jusqu'ici n'était vendu qu'en magasins spécialisés
 - Innovation de gestion :
 - En instaurant un système de veille concurrentielle par la logistique commerciale de type grossiste
 - En recrutant des salariés à Bac +3 pour répondre à un besoin de qualification

- **La tradition** est choisie pour assurer une certaine stabilité et accompagner l'innovation. La tradition s'articule particulièrement autour des produits et de la gestion
 - Tradition sur les produits
 - En fabricant des produits laitiers AOC et des produits biologiques en s'appuyant sur les savoirs traditionnels attachés au terroir.
 - Tradition sur la gestion
 - En transmettant un patrimoine avec le souci de ne pas le disperser
 - En développant l'activité soja en partie pour assurer la transmission de l'entreprise au fils
 - En maintenant l'unité de production de lait sur les lieux d'origine malgré une certaine vétusté
 - En implantant l'usine de Soja le plus près possible du siège
 - En favorisant la promotion interne et recrutant des « locaux ».

Dans ce recensement il ressort bien sûr le va et vient continu entre la tradition et l'innovation mais aussi le souci de se différencier, de rompre les règles du jeu concurrentiel par les produits ou le marché particulièrement et en même tant d'exploiter son savoir faire ou ceux développés par les concurrents en les rachetant par exemple, de maintenir les règles de management particulièrement. Cette analyse des pratiques stratégiques appuie notre thèse à savoir qu'une entreprise peut concilier la tradition et l'innovation sans que cela nuise à son développement bien au contraire. On peut qualifier le management de Laconie comme contradictoire dans la logique économique mais de naturel dans l'approche socioéconomique. Il convient à présent d'interpréter ce constat par l'approche de l'encastrement et plus particulièrement les réseaux sociaux.

2.2.2. Les réseaux sociaux , un des facteurs clé de succès de Laconie

Il s'agit ici de mettre en exergue des facteurs qui peuvent expliquer le succès du management de Laconie autour de l'innovation et de la tradition. Nous porterons notre attention sur les réseaux sociaux que Laconie a su développer en s'interrogeant sur leur rôle dans le succès de son

management stratégique. Nous reprendrons ici le modèle proposé par Allouche et Amann (2001) étant donné le caractère familial de l'entreprise.

Le premier réseau à savoir le **réseau familial** apparaît très clairement. Laconie est une entreprise familiale parvenue à la troisième génération. Les liens familiaux sont très forts. Le mari et la femme sont tous les deux très impliqués dans l'entreprise. La fondatrice (95 ans) est toujours présente physiquement dans l'entreprise. Elle y a conservé son appartement contiguë au bureau de son petit fils le Directeur Général et futur successeur. La Directrice Mme Duval fille des fondateurs veille constamment à transmettre les valeurs entrepreneuriales et les valeurs de la famille. Le président Directeur Général a su préparer sa succession sans « casser » le patrimoine. On peut toutefois remarquer que ce réseau dont les relations sont très vivantes aujourd'hui est en train d'évoluer et risque à terme d'être moins prégnant. En effet le Directeur Général, c'est à dire le fils souhaite dissocier la vie familiale et la vie de l'entreprise. Son épouse ne travaille pas dans l'entreprise au grand regret de sa mère. Il n'habite pas, volontairement, le village de ses parents donc celui de l'entreprise. De la même manière la fille ne travaille pas dans l'entreprise ou qu'occasionnellement ce qui chagrine la mère. Malgré cela le réseau famille est très vivace. Les objectifs individuels, sont très liés à ceux de la famille dans son ensemble qui eux mêmes sont liés à ceux de l'entreprise. C'est par ce réseau notamment que l'on peut expliquer le développement dans le soja face aux quotas laitiers : le père, la mère et le fils ont cherché ensemble une idée pour faire face à ce changement et ceci dans le souci certes de se développer mais aussi d'assurer la transmission de l'entreprise au fils.

Le second réseau, le réseau **quasi-famille** est réel également même s'il semble moins développé. Le paternalisme existe mais pas de manière aussi exacerbée qu'on pourrait l'imaginer dans ce type d'entreprise. Mr Duval le Président Directeur Général parle de « ses gars ». Le recrutement se fait localement autant que possible et l'on favorise les recrutements de la « famille ». La promotion interne est encouragée. Mme Duval la Directrice Générale veille à ce que les valeurs catholiques auxquelles elle croit soient appliquées au sein de son entreprise et... dans sa ville dont elle est le Maire. Laconie sponsorise très spontanément le club cycliste de la ville dont nombre de salariés sont membres. Par ailleurs Mr Duval Le Président Directeur Général a autour

de lui des hommes de confiance qui sont ses conseillers, qui sont « une seconde famille » même si c'est lui qui décide en dernier ressort.

Le troisième réseau appelé **réseau de partenaires** est très visible chez Laconie. Il est apparu à plusieurs reprises dans ses choix stratégiques. Ainsi dans les années 60, dès que Laconie a souhaité se développer elle l'a fait en créant un partenariat de type savoir-faire notamment avec l'INRA. Cela lui a permis d'innover dans les process. Afin de réduire les risques de manque de lait et afin d'améliorer la qualité de ses produits laitiers, elle a mis en place un réseau d'approvisionnement basé sur la confiance. Elle a repris ce principe ensuite pour le soja afin de s'assurer qu'il est sans OGM. Par ailleurs elle sait composer avec l'Administration Publique notamment en participant aux commissions travaillant sur la mise en place de normes comme le cahier des charges de l'agriculture biologique (AB). Il est à souligner que le Président Directeur Général est juriste de formation. L'entreprise sait discuter avec les associations de protection de l'environnement. Un club de clients a été créé notamment pour « mieux répondre aux besoins des consommateurs de soja ». Ce club constitue bien sûr un moyen de connaître les attentes de leurs clients, de les fidéliser. C'est aussi un moyen de pression efficace vis à vis de la grande distribution. On le voit, Laconie a su développer un bon réseau de partenaires.

Cette analyse en termes de réseaux confirme le rôle des réseaux sociaux dans le management stratégique en général et de ruptures environnementales en particulier. L'importance des réseaux sociaux pour le développement des entreprises familiales se dégage également au travers du cas Laconie. Ces observations viennent confirmer notre thèse selon laquelle le management des ruptures environnementales est encadré dans l'ensemble des sphères avec lesquelles l'entreprise est reliée notamment par l'action des réseaux sociaux. Cela n'exclut pas pour autant l'importance des ressources et de la structure du marché.

Conclusion

La relation entre les comportements stratégiques des entreprises et les ruptures environnementales, est la question de recherche à laquelle nous nous sommes intéressés. Nous avons choisi de l'aborder par l'approche de la NSE pour éclairer l'analyse stratégique habituelle.

Ainsi l'entreprise est alors considérée comme encastrée dans la société toute entière. Elle est socialement construite. Dans cette perspective, la question du management des ruptures environnementales, pour être mieux comprise, doit prendre en considération cette insertion de l'entreprise dans l'environnement pris au sens large. C'est ce regard croisé que nous avons adopté dans le cadre de cette communication pour comprendre le management stratégique des ruptures environnementales. Nous avons mobilisé en priorité la notion d'encastrement développée par Granovetter (1985) pour mener notre réflexion étant entendu que nous avons soutenu la thèse que le management stratégique des ruptures environnementales se fait par encastrement entre les différentes sphères dans lesquelles l'entreprise évolue sous l'action des réseaux qu'elle a su développer. Cet encastrement génère des orientations stratégiques qui peuvent paraître « paradoxales » dans une vision strictement stratégique mais « naturelles » et surtout pertinentes dans une approche socioéconomique. Dans cette perspective le cas particulier de l'entreprise familiale Laconie¹ a été étudié afin de comprendre comment elle a su se développer face à une rupture juridico-économique là où d'autres ont échoué. L'étude longitudinale de Laconie a mis en exergue le fait que face à un changement brutal l'entreprise a été contrainte de modifier ses orientations stratégiques. Elle a adopté un comportement défensif, réactif. En même temps ce comportement sous contrainte a été novateur, en rupture avec ses pratiques antérieures. Pour reprendre le modèle de Miles et Snow (1978), on peut dire que Laconie a été à la fois un « prospecteur » et un « défenseur ». Il y a eu interférence entre l'adaptation et l'action. Cette interférence a abouti à une conjugaison de l'innovation et de la tradition : conjugaison qui paraît toute « naturelle » dans une logique socioéconomique mais paradoxale dans une logique stratégique classique des pratiques de l'entreprise. L'appartenance de Laconie à de multiples réseaux a participé à forger et institutionnaliser dans le temps ce management « paradoxal » avec l'histoire sociale de ces dirigeants.

Au final l'étude de cas illustre le rôle des réseaux sociaux dans le management stratégique des ruptures environnementales exacerbé par l'histoire sociale des dirigeants. Même si l'approche par l'étude d'un seul cas ne nous permet pas de tirer des conclusions de portée générale, elle montre l'intérêt de la notion d'encastrement et plus largement du regard de la Nouvelle Sociologie Economique, pour aider à mieux comprendre le management stratégique des ruptures

¹ Nom d'emprunt à la demande de l'entreprise

environnementales. En synthèse nous dirons que l'encastrement peut être utilisé en gestion comme un outil d'éclairage, ni plus ni moins, pour lire les pratiques stratégiques des entreprises. Outil que nous nous proposons d'employer plus largement auprès d'autres études de cas et d'autres ruptures environnementales pour mieux comprendre les pratiques stratégiques des entreprises dans un contexte en mutation.

Bibliographie

- Allouche J. et Amann B. (2000), « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3, n°1, p. 33-79.
- Allouche J. et Amann B. (2001), « Entreprises familiales : une explication de la performance par les réseaux sociaux », colloque de Gestion et Sociologie Economique autour des travaux de Granovetter M., Université de Paris XII - Créteil, oct.
- Amann B. et Saboly M. (2001), *L'entreprise Amouroux Frères au début du siècle : paradoxe d'une gestion atypique*, Entreprises et histoire, n°28, p 77 –88.
- Ansoff H.I., (1965), *Corporate Strategy*, McGraw Hill.
- Bertaux D. (1997), « Les récits de vie », Nathan
- 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.
- 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.
- Conner K.R. et Prahalad C.K. (1996), « A Ressource-Based Theory of the Firm : Knowledge versus Opportunism », *Organization Science*, 5, sept- oct, p. 477-501.
- D'Aveni R. (1994), *Hypercompetition : Managing the Dynamics of Strategic Manoeuvring*, New York : Free Press.
- Delesne A.C., Faure M. et Le Strat D. (2000), *Analyse de l'industrie laitière*, Mémoire de Dess EGSSAN, Université de Nantes.

- 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.
- Dumoulin R., Metais E. et Pin R. (2003), « Vers un dépassement de l'antinomie entre structure et continuité : le cas Valéo, Colloque AIMS.
- Emery F.E. et Trist E.L. (1965), « La trame causale de l'environnement des organisations », *Sociologie du travail*, n°4, p. 337-350.
- 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.
- Granovetter M. et McGuire P. (1988), « The Making of an Industry : Electricity in the United States », Callon M. (ed) (1998), *The Law of markets*, Oxford : Basil Blackwell.
- Hamel G. et Prahalad C.K. (1989), « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, vol. 67, n°3.
- Hrebiniak L.G. et Joyce W.F. (1985), « Organizational Adaptation : Strategic Choice and Environmental Determinism », *Administrative Science Quarterly*, sept, p. 336-349.
- 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. et Guth W.D. (1965), *Business Policy, Text and Cases*, R. Irwin ed., Homewood, IL.
- Le Velly R. (2002), « La notion d'encastrement : une sociologie des échanges marchands », *Sociologie du travail*, 44, p. 37-53.
- Martinet A. Ch. (1984), *Management stratégique : organisation et politique*, Mac Graw Hill.
- Melcafe J.L. (1974), « Systems Models, Economics Models and the Causal Texture of Organizational Environments : an Approach to Macro-Organization Theory », *Human Relations*, Vol. 37, n°7, p. 639-663.
- Meyer A.D. (1982), « Adapting to Environmental Jolts », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, p. 515-537.
- Miles R.E. et Snow C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, Mc-Graw-Hill, New York

- 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.. (1944), *La grande transformation, Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Gallimard, Paris. (1^{ère} ed. 1944)
- Porter M. E., (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York..
- Robic P. (1994), « Une nouvelle mesure de diversification des PME », *Revue Internationale PME*, 3 et 4, vol.6, p. 9-36.
- Robic P. (2002), « Le management des ruptures environnementales, contrainte et opportunité. Le cas de l'industrie laitière, » AIMS.
- Robic P. (2003), « The Strategic Management of Sudden Changes in the Competitive Environment : The case of the French Dairy Industry », *Management Journal of Contemporary Management Issues*, Vol. 8, n°2, dec.
- Rumelt R.P.(1974), *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard University Press, Cambridge.
- Simon, H. (1978), « Rationality as Process and as Product of Thought », *American Economic Review*, p. 1-16.
- Swedberg, R. (1994), *Une histoire de la sociologie économique*, Paris, Desclée de Brouwer
- Teece, D.J., Pisano, G. et Shuen, A. (1997), « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, Vol.18, n°7, p. 509-533.
- Woodward J. (1965), *Industrial Organization : Theory and Practice*, Oxford University Press.
- Yin R.K., (1990), *Case Study Research, Design and Methods*, Sage.
- Zukin S. et Di Maggio P. (1990), *Structures of Capital : the Social organization of the Economy*, Cambridge University Press.