

Colloque

4 ème congrès International Francophone sur la PME

22, 23, 24 octobre 1998

« Rupture institutionnelle et développement de compétences : un chemin d'expansion pour des PME en évolution »

Auteur : **Robic Paulette**
Maître de Conférences
LAGON (Laboratoire de Gestion des Organisations de Nantes)
Faculté des sciences économiques et de gestion
Université de Nantes
B.P. 52231 110 Bd Michelet 44322 Nantes cedex 03 France
Tél 33 (0)2 40 37 88 30- Fax 33 (0)2 40 37 88 05
e-mail : robic@sc-eco.univ-nantes.fr

Résumé

L'objet de la communication est d'analyser l'effet d'une rupture institutionnelle, considérée comme coercitive par les entreprises, sur les choix stratégiques des PME. Nous nous appuyons sur la théorie des contraintes (Bourgeois, 1984) et sur la théorie du développement dynamique des compétences dans un contexte technologique en évolution développée par Teece (1997). La thèse défendue est la suivante : **une contrainte institutionnelle peut être un moteur d'expansion pour les PME conduite selon une logique de déploiement de compétences.**

L'industrie agroalimentaire, et le secteur laitier en particulier constitue notre champ de recherche pour aborder cette problématique. En effet ce secteur a fait l'objet d'une mesure institutionnelle en 1984 : mise en place de quotas de production de lait, considérée comme une rupture pour l'ensemble des acteurs du secteur. A l'aube d'une nouvelle orientation de la Politique Agricole Européenne (PAE) dans le cadre du GATT qui va toucher à nouveau le secteur laitier, il est pertinent d'observer les réactions stratégiques des entreprises du secteur face à une telle mesure et particulièrement les PME.

L'étude de cas est retenue pour répondre à notre problématique. Le groupe Eurial, une entreprise du secteur laitier de l'ouest de la France constitue un bon objet d'analyse. Il s'agit d'une PME qui, suite aux quotas, a mené des opérations de diversification, accompagnées de croissance externe qui la place aujourd'hui dans le groupe des Moyennes entreprises et non plus des PME avec 1300 salariés..

L'étude valide la thèse défendue. Un contexte en changement, ici institutionnel, crée d'abord des peurs chez les PME puis favorise le développement de compétences qui se concrétisent par des choix de diversification liée produit/marché notamment géographique par l'accès aux marchés internationaux. Cette rupture institutionnelle permet à la PME de se maintenir sur l'échiquier économique, voire d'évoluer vers d'autres clients sur d'autres espaces géographiques et plus globalement de changer de groupe : passage du statut de PME au statut de Moyenne entreprise . géographique par l'accès aux marchés internationaux.

Abstract

This paper is an essay of understanding on the diversification process that firms realize in changing circumstances, especially when institutional breakdowns occur... Referring to the theory of Teece (1997) which asserts that firms grow in accordance with a logic of creation of competence, especially in periods of major change. In order to clarify our purpose we refer to a case of Eurial, a dairy farming firm in western France. The choice of this firm is linked to existence of dairy quotas since 1984 while one expects a new orientation of the Common Agricultural Policy which is likely to transform all the dairy industry. This firm has successfully conducted a product diversification plan as part of a external growth strategy which had implemented as a reaction to dairy quotas. It can be considered as a medium size firm rather than a small one since it has now 1300 employees. Our results are in accordance with the model of Teece. A breakdown, in our case institutional, promotes new competence and leads to product and market diversification and to access to world markets.

Introduction :

Les innovations technologiques permanentes et la mondialisation des échanges économiques mais aussi culturels, sociaux rendent l'environnement économique, politique et social des entreprises de plus en plus turbulent. L'intensité de cette turbulence, voire son instabilité ont suscité nombre de recherches en management stratégique particulièrement axées sur la relation entre l'environnement et les comportements stratégiques des entreprises. Tel est le cas des travaux réalisés sur la dérégulation et les comportements stratégiques des entreprises (Smith et Grimm, 1987 ; Bleeke, 1991 ; Guegen, 1997). Si la dérégulation peut être un phénomène observé dans certains secteurs d'activité ou dans certaines zones géographiques, cela ne signifie pas pour autant la réduction voire la disparition systématique des réglementations et des contraintes institutionnelles.

Cette communication a pour objet d'analyser l'effet d'une contrainte institutionnelle sur le comportement stratégique des entreprises plus particulièrement des PME. La thèse défendue sera la suivante : **une contrainte institutionnelle peut être un moteur d'expansion pour les PME conduite selon une logique de déploiement de compétences.**

Plusieurs secteurs d'activité connaissent des mouvements de régulation tel le secteur laitier particulièrement depuis 1984 à la fois au niveau français et européen voire mondial aujourd'hui dans le cadre de la PAC et du Gatt. Il s'agira donc ici d'analyser l'effet des quotas laitiers, contrainte institutionnelle, sur le comportement des entreprises laitières en l'occurrence les PME.

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 d'un groupe laitier de l'ouest de la France qui dégage une certaine réussite eu égard aux résultats du secteur : La Sica Eurial devenue récemment la SA Eurial-Poitouraine.

Une première partie portera sur les fondements théoriques retenus pour défendre la thèse proposée. Une seconde partie sera consacrée à une présentation très générale de l'entreprise. Une troisième présentera selon, un regard historique les choix stratégiques de l'entreprise. Enfin une dernière partie aura pour objet d'interpréter les observations préalables en références au cadre théorique.

1 Fondements théoriques :

La problématique posée prend son ancrage dans les travaux de recherche qui d'une façon générale considèrent que l'environnement est une dimension incontournable pour les choix stratégiques des entreprises qu'ils aient une vision plus déterministe de la relation comme ceux de Pfeffer et Salancik (1987) ou au contraire volontariste comme ceux de Hofer et Chandel (1978) selon lesquels l'environnement détermine.

La théorie des contraintes et le modèle des ressources compétences constituent le cadre théorique de notre réflexion pour défendre la thèse selon laquelle une contrainte institutionnelle peut être un moteur d'expansion des PME, appuyé par un développement de compétences.

Théorie des contraintes :

La contrainte sera définie comme un fait, que ce soit une action, un comportement, une structure interne ou externe, qui limite l'action stratégique d'une entreprise ou de toute autre organisation. Le contingentement de production, appelé les quotas, est une contrainte subie (Grenier, 1997) coercitive et non pas provoquée ni induite. Elle est aussi externe et non pas interne et institutionnelle et non pas concurrentielle. Nous sommes dans un contexte de rupture qui exige de nouvelles compétences pour réussir sur le marché référent, changement des facteurs clés de succès.

Plusieurs cas de figure pour les entreprises déjà en lice sur le marché, soit elles sont déjà acquises il leur faut alors les transformer en avantages compétitifs, soit elles sont à conquérir, il leur faut donc se donner les moyens de se les procurer en interne et ou en externe.

La question est de savoir comment elles répondent à ce changement, à cette contrainte. Décident-elles d'accéder à ces nouvelles compétences ou y renoncent-elles ? Font-elles de cette contrainte un frein ou au contraire un moteur de leur développement et selon quelle logique ? En d'autres termes comment accèdent-elles à ces nouveaux facteurs clés de succès, par quelle dynamique de développement ? Soit elles poursuivent une logique de croissance expansion alimentée par une logique financière soit par une logique de compétences et comment y parviennent-elles, selon quel comportement, quelles actions ?

La contrainte institutionnelle devient-elle un moteur de décisions stratégiques pour les entreprises et surtout pour les PME ?

Le modèle ressources compétences :

Le courant évolutionniste (Nelson, 1982) est retenu pour analyser les comportements stratégiques choisis en écho à la contrainte institutionnelle : les quotas laitiers complétés par les travaux de Teece (1997) pour les processus stratégiques eux-mêmes. Nous nous écartons donc du paradigme néoclassique pour lui préférer le paradigme de la rationalité limitée et procédurale notamment pour l'analyse de l'émergence de nouvelles cohérences au sein des entreprises. Plus précisément la présente réflexion ne se place pas dans le modèle des forces concurrentielles-positionnement dit encore structuraliste développé par l'économie industrielle et plus particulièrement par Porter d'où le nom de modèle porterien. Nous retenons le modèle des Ressources et des Compétences (MRC) qui se rattache au courant évolutionniste. Originellement le MRC provient des travaux de Penrose en 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).

Pour être à même de tester notre hypothèse à savoir que les entreprises développent aujourd'hui selon une logique de compétences auprès de l'entreprise que nous avons choisie, Eurial, dans un contexte de rupture en référence au MRC il est nécessaire de proposer une définition de la notion de compétence. Le concept de compétence se situe à deux niveaux, l'individuel et l'organisationnel. La compétence se caractérise par trois dimensions, l'utilité, la rareté et l'opacité. Plus formellement la compétence est une construction humaine qui participe au fonctionnement et à l'organisation de l'entreprise. Elle est rattachée à l'entreprise d'où elle émerge et qui la développe et la transforme. Elle est et doit lui être spécifique donc non substituable, non interchangeable. Elle n'a de sens que si elle est cultivée au même titre que l'on cultive son jardin.

2 Présentation générale du cas

Eurial-Poitouraine, l'entreprise qui nous intéresse, est une SA, antérieurement Eurial Sica, qui a réalisé 2,96 milliards de francs de CA en 1996 dont 454 millions de F à l'exportation avec 1300 salariés. Elle se place aujourd'hui au dixième rang sur l'échiquier de l'industrie laitière. Quatre domaines d'activités stratégiques (Das) :

Das 1 : Le lait de consommation

Das 2 : Les beurres

Das 3 : Les fromages

Das 4 : Les produits industriels

caractérisent son activité. Les trois premiers Das représentent 90 % de son activité.

En s'appuyant sur une mesure de la diversification (Robic, 1994), inspirée des travaux de Rumelt et d'Abell (1980), mais adaptée aux entreprises de taille moyenne voire de petite taille, il apparaît qu'Eurial est une entreprise diversifiée. La diversification se dégage sur les éléments qui définissent l'activité de l'entreprise :

- les produits, même s'ils utilisent les mêmes matières premières, car ils font appel à des technologies différentes, des savoir-faire différents
- les clients puisque Eurial s'adresse à plusieurs types de clients, GMS, RHF, entreprises industrielles.
- les besoins car plusieurs besoins sont satisfaits
- la zone géographique puisque l'entreprise rayonne sur l'ensemble de la France voire de l'Europe pour les produits de grande consommation et au niveau international pour les produits industriels.

Globalement Eurial-Poitouraine est parvenue en 1997 à une diversification qui peut être qualifiée de diversification liée voire de cohérence fondée sur des compétences notamment en termes de savoir-faire technologiques et commerciaux (Teece, 1997). Dans une conjoncture favorable au recentrage des activités plutôt qu'à la diversification, il convient de s'interroger sur les déterminants de ce choix et sur le processus suivi par l'entreprise pour parvenir à cette diversification. « Pourquoi et comment l'entreprise Eurial-Poitouraine s'est-elle diversifiée ? »

3 Approche historique des choix stratégiques d'Eurial-Poitouraine : de la Sica Eurial à la Sa Eurial-Poitouraine

Pour la clarté de l'exposé, nous limiterons l'analyse historique à la société coopérative Eurial. L'évolution de la société Poitouaine, second membre du groupe présente moins d'intérêt pour notre propos.

La Sica Eurial (Européenne d'Industries Alimentaires) naît en 1988 du rapprochement entre l'Ucal (Union Coopérative Agricole Laitière), la Colaréna (Coopérative Laitière de la Région Nantaise) et la Laiterie de la Presqu'île (filiale à 99% de la Colaréna). Ce regroupement fut notamment réalisé dans le but de surmonter les difficultés internes d'Ucal et de la Colaréna. La volonté de se positionner parmi les grands de l'industrie laitière comme le rappelait en 1990 M. Henri Nicolas, Directeur Général du groupe, à cette date, a constitué un second motif qui a favorisé cette fusion. Pour y parvenir trois voies de développement étaient retenues :

- se doter de moyens pour que le groupe dégage des ressources financières nécessaires à la recherche et à la communication
- mettre en place des structures commerciales adéquates
- réaliser une organisation industrielle capable de répondre aux exigences du marché.

Dès 1990 et jusqu'à aujourd'hui, le groupe s'est attaché à ce défi. Très rapidement Eurial entreprend des restructurations en 1990 :

- en créant Eurinove SA un holding financier au capital de 3,94 millions de francs dont la vocation est d'accueillir les investisseurs qui auraient quelques réticences à entrer dans un groupe coopératif, d'accéder au marché financier et d'entreprendre des opérations de croissance externe.
- en constituant une structure spécifiquement destinée à la commercialisation des produits longue conservation : Nactalia.
- en créant la société Caprine européenne en coopération avec Prolait et la Fromagerie de Soignon pour développer un outil industriel, des marques et des réseaux commerciaux
- en augmentant sa participation dans Prolait de 48 à 72,4% du capital social par l'intermédiaire d'Eurinove.
- en abandonnant des activités comme le conditionnement d'œufs et la fabrication de fromages à pâtes molles.

Au terme de 1990, le bilan est positif au regard de ces éléments. Eurial dispose d'une nouvelle gamme de lait vendue sous la marque Nactalia à grand renfort de publicité. Le groupe peut, sur cette ligne de produits, jouer dans la cours des grands comme il l'avait souhaité deux ans auparavant : Candia et Lactel. L'entreprise s'est dotée, pour chacune de ses branches (produits de grande consommation et produits industriels), d'un service étude et développement qui l'autorise à se lancer dans une stratégie de différenciation basée sur l'innovation produit et processus de production accompagnant l'innovation commerciale. Parallèlement une vaste restructuration industrielle, coûtant 200 millions de F a été lancée. Fin 1990, le groupe Eurial détient d'ores et déjà de nouvelles compétences : organisationnelles, techniques, marketing, et commerciales qui vont lui permettre de se diversifier, tant sur ses produits que sur ses clients et son espace géographique afin de se placer sur le nouvel échiquier concurrentiel de l'industrie laitière : le marché mondial.

En 1991, le groupe se dote de nouvelles capacités d'innovation. Il constitue le GIE Fleurial en coopération avec France-Luzerne dont la vocation est de développer en commun des activités de recherche dans le domaine des protéines. Plus concrètement, Eurial leader mondial de la fabrication de protéines pures et France-Luzerne de la luzerne déshydratée mettent en commun leurs compétences techniques et humaines pour la production d'isolats protéiques à destination des industries alimentaires, diététiques et pharmaceutiques. Avec le groupe privé néerlandais Hoogwegt Groep B.V un des leaders mondiaux du négoce de produits laitiers industriels, il passe un accord de transformation et la commercialisation de produits de haute technologie et industriels qui débouche sur la création d'une société implantée à Nantes. Eurial apporte ses compétences techniques, brevets et capacités de production. Hoogwegt Groep B.V apporte son savoir faire commercial et ses réseaux internationaux, notamment des filiales implantées en Allemagne et aux Etats-Unis. Ces alliances ouvrent les portes du marché mondial des produits de haute technologie destinées aux industries agroalimentaires, parapharmaceutiques et diététiques au groupe Eurial.

Malheureusement l'exercice 1991 est également marqué par des difficultés pour Eurial puisqu'il réalise un déficit qui se chiffre à 70 millions de F pour un CA de 2,5 milliards de F. Toutefois ce

déficit n'est pas récurrent. Les deux exercices précédents se sont soldés par un bénéfice tout à fait appréciable, notamment pour 1988/1989 qui a permis de dégager un cash flow équivalent à 6% du CA environ. Cette dégradation des résultats s'explique en partie par les coûts de restructuration (200 millions de F) que le groupe a du supporter. Afin d'éviter une dégradation de l'activité l'équipe de direction est changée. Pour assainir la situation, la nouvelle équipe engage des réductions de coûts exceptés de communication. Mais elle affiche surtout clairement la stratégie de l'entreprise : aller le plus vite possible pour renforcer sa position concurrentielle en France et à l'étranger afin de faire face à l'évolution de la concurrence et à la montée en puissance des distributeurs. La nouvelle direction estime qu'elle doit poursuivre sa diversification sur la base de son outil de production à la pointe des nouveaux processus de production en s'appuyant sur de nouveaux partenaires.

1992 est une année de consolidation et de prise de contacts pour de nouveaux partenariats.

Effectivement Eurial intensifie sa stratégie d'alliance en 1993, à la fois commerciale et industrielle. Un contrat de coopération est signé entre Eurial (Nactalia alliance laitière) et Poitouaine qui s'associe à Gervais-Lait pour la création de marques nationales comme Gervais-Nactalia, Taillefine et d'une marque régionale Futuroscope. Un accord industriel est également signé entre Eurial et 3A (Alliance Agro-Alimentaire). Une des ambitions de ce partenariat est de développer la marque Nactalia.

L'année 1994 marque l'amorce d'une nouvelle restructuration industrielle qui va se concrétiser en 1995 par la création de la SA Eurial-Poitouaine à laquelle les deux groupes coopératifs laitiers apportent leurs actifs industriels et commerciaux. Cette société est contrôlée par la Colarena l'Ucal et la coopérative Poitouaine. Cette fusion s'accompagne d'une restructuration des moyens de production qui se traduit par des regroupements de certaines productions, le réaménagement des sites de production, le transfert de volumes et la fermeture de quelques ateliers de production.

En 1996 La laiterie Le Gall (filiale du groupe Entremont) et la laiterie d'Armor (filiale à 40% d'Eurial) se rapprochent sur le marché des produits laitiers biologiques. Parallèlement, Eurial intensifie sa stratégie d'internationalisation par le rachat d'une petite laiterie polonaise Mleczarnia Glowno qui doit lui ouvrir de nouvelles perspectives d'exportation.

Cette fusion et ces restructurations aboutissent en 1996 à un groupe laitier qui occupe le dixième rang au sein du secteur laitier avec 2,96 milliards de francs de chiffre d'affaires, 11 sites de transformation de production qui traitent 760 millions de litres de lait de consommation, 9000 tonnes de fromages de vaches et 8000 tonnes de fromages de chèvre.

En huit ans la fusion de trois sociétés coopératives de petite taille a donné naissance à un véritable groupe industriel laitier d'envergure nationale voire européenne pour les produits de grande consommation et mondiale pour les produits industriels par le truchement de la croissance interne mais surtout externe et plus particulièrement la stratégie de coopération.

Ces stratégies de développement ont été accompagnées de changement de stratégies génériques. En effet les trois sociétés coopératives qui ont donné naissance au groupe Eurial-Poitouaine s'inscrivaient dans une logique de volume principalement couverte d'ailleurs par la politique Européenne de soutien (Pac). Le Groupe Eurial-Poitouaine. s'est engagé dans une logique de différenciation.

4 Interprétation

Les choix stratégiques effectués par Eurial de 1988 à 1996 peuvent se résumer ainsi :

- Eurial naît d'une stratégie de croissance externe (fusion) menée dans un climat défensif, voire de peur.
- Eurial passe à une stratégie plus offensive empreinte toutefois de peur en renforçant ses compétences technologiques, commerciales, financières et organisationnelles, soit par croissance externe et alliance, soit par développement interne, notamment pour gagner du temps car le contexte est très changeant, tant sur le plan des clients que de son espace géographique.
- Le renforcement et la modification de ses compétences lui permettent de passer d'une stratégie de spécialisation à une stratégie de diversification soutenue par une orientation vers une logique de différenciation plutôt que de volume.
- La consolidation de ses compétences industrielles lui permettent d'envisager l'accès au marché européen voire mondial en s'appuyant sur la stratégie d'alliance.
- Eurial a, par ce processus évolutif, acquis de nouvelles compétences, voire une nouvelle cohérence, pour reprendre les termes de Dosi, Teece et Winter (1990), qui lui procurent un meilleur positionnement sur le marché des produits laitiers.

Ces éléments sur la dynamique stratégique d'Eurial contribuent à cerner son processus de diversification par le développement de compétences. Néanmoins cela reste insuffisant. Il faut prendre en compte une variable contextuelle clé pour l'industrie laitière au cours de cette période : la Pac et le Gatt.

L'industrie laitière, appartient à la filière lait, en conséquences elle est soumise à la Politique Agricole Commune (Pac). Une des finalités de la Pac est d'assurer un revenu décent aux agriculteurs. Pour y parvenir une politique de soutien des prix à des niveaux relativement élevés a été mise en place pour une grande part des produits agricoles dont le lait. Cet instrument a été efficace quant aux objectifs de garantie de revenus des agriculteurs. Malheureusement cette efficacité est limitée pour plusieurs raisons. Très rapidement elle s'est faite au détriment des consommateurs. Ils ont du payer un surcoût qui s'est concrétisé par des prix plus élevés pour compenser les subventions et une baisse de la consommation. Par ailleurs cette politique de subventions en amont de la filière a encouragé la production intensive qui a eu plusieurs effets. Le premier est l'opulence que la politique d'exportation n'a pas réussi réduire de façon significative. En conséquences il a fallu stocker les excédents. Le niveau des stocks a été tel que Bruxelles a consacré jusqu'au tiers de ses ressources. Le second effet néfaste, particulièrement dans les zones de grande tradition laitière comme la Bretagne, a été une dégradation de l'environnement écologique.

Face à un tel « succès » en 1977 la C.E.E. amorce une politique de contingentement. Celle-ci n'est pas parvenue à freiner la production laitière pas plus que les excédents communautaires. En 1984, face à l'importance croissante des coûts de l'Organisation Commune de Marché (OCM) du lait, l'Union Européenne (UE) a décidé de continger de façon drastique la production pour réduire ses dépenses. Le 31 mars une politique coercitive était mise en place : les quotas. Dix ans après en 1994, alors que la production a baissé, que les excédents communautaires ont été réduits à leur niveau minimum, que les agriculteurs ont conservé un revenu décent, les accords du Gatt relatifs au secteur laitier remettent en cause cette politique de deux instruments conjoints : prix de soutien et contingentement. Ces accords comportent trois contraintes majeures ; une baisse de la tarification, un accès aux marchés et une diminution des exportations subventionnées. Ils doivent être mis en œuvre au plus tard en juillet 2001 pour les pays développés. Ils impliquent une remise en cause de la politique actuelle de la politique laitière européenne. Un nouveau cadre politique est en train de se mettre en place au sein de l'UE : un système de double quotas qui respecterait les nouvelles contraintes internationales définies lors des accords du Gatt et notamment proposé.

Ce point sur la politique de régulation économique et politique de la filière lait en Europe apporte un éclairage sur le contexte d'évolution de l'industrie laitière en France. Surtout, il nous invite à réfléchir sur les trajectoires stratégiques suivies par l'entreprise laitière Eurial dans ce contexte passé et présent.

Les quotas laitiers, mesure de rupture, qui plus est coercitive, ont créé des peurs au sein de l'industrie laitière. Ces peurs ont favorisé des choix stratégiques défensifs puis offensifs qui ont favorisé l'émergence de compétences qui se sont concrétisées sous forme de diversification liée, voire de cohérence.

Eurial est née de cette rupture et de cette peur. Puis d'une stratégie de spécialisation, elle est passée à une stratégie de diversification produit et marché liée fondée sur de nouvelles compétences technologiques, commerciales, financières et organisationnelles, épaulées par une orientation vers la différenciation, plutôt que le volume possible jusqu'alors grâce à la Pac avant les quotas de 1984. Il faut souligner que c'est un phénomène général au sein de l'industrie laitière (Calvez, 1997). Une rupture institutionnelle qui a entraîné des peurs, entraîne un développement de compétences qui se traduit par de bons positionnements sur le marché national, voire international et plus globalement de bonnes performances économiques et financières.

Conclusion

L'objet de cette communication a été d'étudier l'effet d'une contrainte institutionnelle sur les comportements stratégiques des entreprises. Il s'agissait de savoir si une contrainte réglementaire constitue un frein ou un moteur de développement des entreprises, particulièrement des PME. Au regard du secteur et de l'entreprise observés, il apparaît qu'une contrainte institutionnelle peut être un moteur de développement pour des entreprises en croissance notamment en référence à la taille. Elle participe au chemin d'expansion des PME. Du statut de petites entreprises elles passent au statut de moyennes entreprises sous l'impulsion d'une contrainte externe. A un second niveau il ressort que l'expansion est conduite selon une logique de compétences, particulièrement de produits de technologies et géographiques

L'étude de cas montre qu'une contrainte, ici institutionnelle, crée des peurs qui entraînent des décisions stratégiques en rupture avec les orientations passées.

Ce résultat est encourageant à plusieurs titres. Il montre la pertinence de recherches sur l'effet des régulations sur le comportement stratégique des entreprises au même titre que les recherches conduites sur les effets des dérégulations. Il confirme l'intérêt d'une analyse des processus stratégique plutôt que de se polariser sur les contenus stratégiques. Il confirme, même si ce n'était pas le cœur de la réflexion, les travaux de Teece selon lesquelles les entreprises se développent actuellement sur des compétences notamment technologiques. Sur le plan méthodologique ce travail invite à poursuivre l'approche longitudinale. Une approche historique- économique- sociologique- organisationnelle nous permet de comprendre le comportement stratégique d'entreprises d'un secteur d'activité donné soumis à des ruptures, qu'elles soient institutionnelles ou technologiques.

Bibliographie

Bleeke, J. (1991), « Quatre stratégies pour affronter l'Europe ouverte », *Harvard l'Expansion*, été, pp. 99 – 108.

Bougeois, L. (1984), « Strategic management and determinism », *Academy of Management Review*, Vol. 9/4, pp. 25 – 39.

Calvez, E. (1997), « Les mutations récentes et intenses de l'économie laitière bretonne », *Cahiers Economiques de Bretagne*, n°2, pp. 17-29.

Conner, K.R. et Prahalad, C.K. (1996), « A resource-based theory of the firm : knowledge versus opportunism », *Organization Science*, 5, sept- oct, pp 477-501.

Dosi, G., Teece, D. et Winter, S., (1990), « Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », *Revue d'Economie Industrielle*, n°51, 1^{er} trim.

Guegen, G. (1997), « Face aux turbulences, l'entreprise doit-elle être réactive ? », *Communication Colloque AIMS*.

Grenier, C. (1997), « La contrainte, ou obstacle ou moyen à l'action stratégique des organisations ? » *Communication Colloque AIMS*.

Hofer, C.W. et Schendel, D., (1978) « Strategy Formulation : Analytical Concepts », West Publishing, St Paul, MN

Nelson, R.R. et Winter, S.G. (1982), « An evolutionary theory of economic change », Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.

Pfeffer, J. et Salancik, G.R. (1987), *The external control of organizations*, Harper& Row, New York.

Rumelt, R.P., (1974), « Strategy, structure and economic performance », Harvard University Press, Cambridge.

Smith, K.G. et Grimm, C.M., (1987), « Environmental variation, strategic change and firm performance : study of railroad deregulation », *Strategic Management Journal*, Vol. 8, pp. 363 – 376.

Teece, D.J., Pisano, G. et Shuen, A. (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, Vol.18, n°7, pp. 509-533.