

**PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION, STRUCTURE  
ORGANISATIONNELLE DE LA PMI ET RÉGULATIONS SOCIALES  
INTERNES**

**BLANDINE AGERON**

UPRES-A 5055

EURISTIK

IAE - Université Jean Moulin Lyon 3

15 Quai Claude Bernard - BP 0638

69239 Lyon Cedex 02

Tel : 04 72 72 21 58 - Télécopie 04 72 72 45 50

e-mail : [Blandine.Ageron@univ-lyon3.fr](mailto:Blandine.Ageron@univ-lyon3.fr)

Communication n°185

**Résumé :**

A partir d'une étude de quatre PMI engagées à l'international, notre recherche vise à interroger les cohérences entre les structurations organisationnelles des petites entreprises et leurs pratiques de régulations sociales. Nous montrons ainsi que la dialectique évitement/coopération se pose de façon fondamentale à tout dirigeant engagé dans un processus de structuration organisationnelle.

The aim of this article is to investigate the coherences between organizational structurations of SME and their practices of social regulations. We point out the dialectic question of «evitement-cooperation».

**Mots clés :** Internationalisation, Régulations sociales internes, Structure organisationnelle, Evitement, Coopération.

**Key words :** Internationalization, Social Regulations, Organizational Structure, Cooperation and Avoidance Practices

Si l'affirmation de la mondialisation des échanges apparaît aujourd'hui comme un lieu commun et qu'il semble du même fait pertinent et nécessaire, pour tout dirigeant d'entreprise, de penser et de concevoir sa stratégie de développement en questionnant la dimension internationale, on peut supposer que l'engagement à l'international de l'entreprise n'est pas sans influence sur sa structure organisationnelle.

Si une telle réflexion intéresse au premier chef les dirigeants d'entreprise, on peut toutefois noter que très fréquemment le questionnement de la structure organisationnelle, s'agissant du processus d'internationalisation, se réduit au problème de la mise en place ou non d'une structure spécifique dédiée à cet effet. Sans intérêt, remarquons néanmoins qu'un tel questionnement reste limité dans la mesure où il occulte toute une partie de la réflexion menée sur les incidences de ces structurations organisationnelles sur les pratiques sociales internes des entreprises. Or, une telle réflexion nous semble beaucoup plus riche pour un dirigeant dans la mesure où il s'agit non seulement de savoir quelle structure organisationnelle performante mettre en œuvre, mais aussi de questionner les caractérisations des logiques sociales en œuvre au sein de l'entreprise.

A partir d'une étude de quatre PMI engagées à l'international, notre recherche vise à interroger les cohérences entre les structurations organisationnelles des entreprises et leurs pratiques de régulations sociales.

Avant d'aborder cet aspect, il nous semble utile tout d'abord de présenter la méthodologie de recherche retenue et suivie.

## **I. La méthodologie**

### *I.1. Les cas empiriques*

Le présent travail s'inscrit dans un cadre plus vaste de recherche doctorale. La recherche s'appuie sur des études de cas qualitatives multiples (Yin 1994) et utilise des procédures proposées par Miles et Huberman (1994)

#### I.1.1 Contexte de la recherche

- Activité à l'international : un engagement minimum et effectif
- Choix des entreprises fondés sur quatre critères
  - la taille de l'entreprise : PMI de moins de 250 salariés
  - l'activité de l'entreprise : petites et moyennes entreprises industrielles
  - l'indépendance de l'entreprise par rapport à d'autres entreprises ou groupes
  - la localisation géographique : région Rhône-Alpes

#### I.1.2. Démarche de sélection des entreprises et choix finals

La sélection s'est déroulée en trois temps :

- Sélection d'entreprises à partir d'informations publiques ou personnelles
- Entretiens téléphoniques afin de vérifier que les critères étaient remplis

- Rendez-vous avec le dirigeant pour présenter plus globalement la recherche et garantir l'adéquation des entreprises aux critères

En final, 4 entreprises ont accepté de collaborer à la recherche

### I.1.3. Le recueil des données

Des entretiens semi-structurés ont été conduits, selon les cas, en binôme ou seul. A l'exception d'un seul cas, l'ensemble des entretiens a été enregistré, puis intégralement retranscrit. En final, nous avons disposé d'une quinzaine d'entretiens relativement homogène en termes de personnes rencontrées (le dirigeant, le responsable fabrication, le responsable des achats, le responsable commercial).

### I.1.4. Le traitement des données

A partir des entretiens, deux documents ont été rédigés :

- Une monographie : elle constitue la représentation, en trajectoires de l'histoire de l'entreprise. Elle comprend toujours deux volets : une présentation générale de l'entreprise à travers la mise en évidence de différents «âges » de son évolution, une description des différentes dimensions structurants le processus d'internationalisation et la trajectoire à l'international à proprement parlé. Chaque monographie a ensuite servi de support pour la construction des matrices (construits, temps)
- Les matrices (construits, temps) : elles constituent la dernière étape du traitement des données. Construites à partir de la technique «time ordered matrix » (Huberman et Miles 1994), elles consistent à codifier les données.

Ces deux documents ont été validés par le dirigeant de chaque entreprise.

## *I.2. Le modèle*

### I.2.1. Les variables de l'activité internationale

En référence à Welch et Luostarinen (1990) nous concevons la décision d'internationalisation comme une réponse aux trois questions du Quoi ?, du Où ? et du Comment ?

#### I.2.1.1. LA QUESTION DU QUOI ?

La question du Quoi revient à s'interroger sur le type d'offre que l'entreprise souhaite proposer aux différents marchés étrangers qu'elle entend pénétrer. Le cœur de ce questionnement réside dans l'adaptation ou non du ou des produit(s) aux spécificités de l'international (différences culturelles, réglementaires, etc.).

#### I.2.1.2. LA QUESTION DU OU ?

Répondre à cette question conduit le dirigeant à s'interroger sur les marchés qu'il souhaite desservir. Cette interrogation porte autant sur le type et le nombre de pays où

l'entreprise souhaite être présente, que sur les types de segments de clientèle qu'elle souhaite desservir. Face au choix des marchés, deux types d'attitudes peuvent être constatées : soit l'entreprise décide de pénétrer activement un grand nombre de marchés, soit elle décide de limiter son engagement et se concentre seulement sur quelques uns. Ces deux attitudes conduisent à deux comportements types : une première méthode expansive, qui traduit la volonté de l'entreprise de rechercher des marchés ayant des caractéristiques communes avec son marché domestique (proximité géographique, culturelle, politique, sociale, etc.), on peut y voir l'effet de la distance psychique mise en évidence dans les modèles des stades, et, une seconde méthode « contractible », au cours de laquelle, l'entreprise parcourt l'ensemble des pays qu'elle souhaite pénétrer pour ensuite en sélectionner quelques-uns en fonction des variables produits (compatibilité du produit avec les caractéristiques du pays) et des caractéristiques politiques et gouvernementales de ces pays envers les échanges.

### I.2.1.3. LA QUESTION DU COMMENT ?

Le dernier questionnement du processus d'internationalisation conduit l'entreprise à s'interroger sur les modalités auxquelles elle souhaite et/ou peut recourir pour pénétrer les marchés étrangers. En effet, l'entreprise ne peut raisonnablement choisir et mettre en œuvre une seule modalité d'internationalisation. Son expérience à l'international, ses connaissances des marchés étrangers ainsi que les barrières érigées par les gouvernements et les concurrents, conduisent fréquemment le dirigeant de PMI à diversifier et différencier ses modalités d'internationalisation. A ce propos, Welch et Luostarinen (1988) constatent « *s'agissant de la dimension modalités d'opération, nous nous attendons à ce que l'internationalisation se reflète tant au niveau de l'accroissement que de la diversité des méthodes opératoires ... Le succès futur des entreprises à l'international [dépendant] en partie de leur capacité à gérer et à appliquer avec succès un ensemble de modalités opératoires* »<sup>1</sup>.

### I.2.2. Les variables de structure organisationnelle

Traditionnellement, les composants d'organisation sont généralement classés en :

- éléments de structure, entendus au sens de répartition des tâches et des responsabilités et traduits le plus clairement et formellement au travers de l'organigramme ;
- éléments d'infrastructure (les moins visibles) qui donnent vie à l'organisation et lui permettent de réellement fonctionner à travers les systèmes de coordination, de commandement, de contrôle et de planification.

Nous avons supposé dès lors que l'organisation d'une entreprise peut être appréhendée autour des quatre attributs structurels principaux suivants (figure 1).

---

<sup>1</sup> pp.40

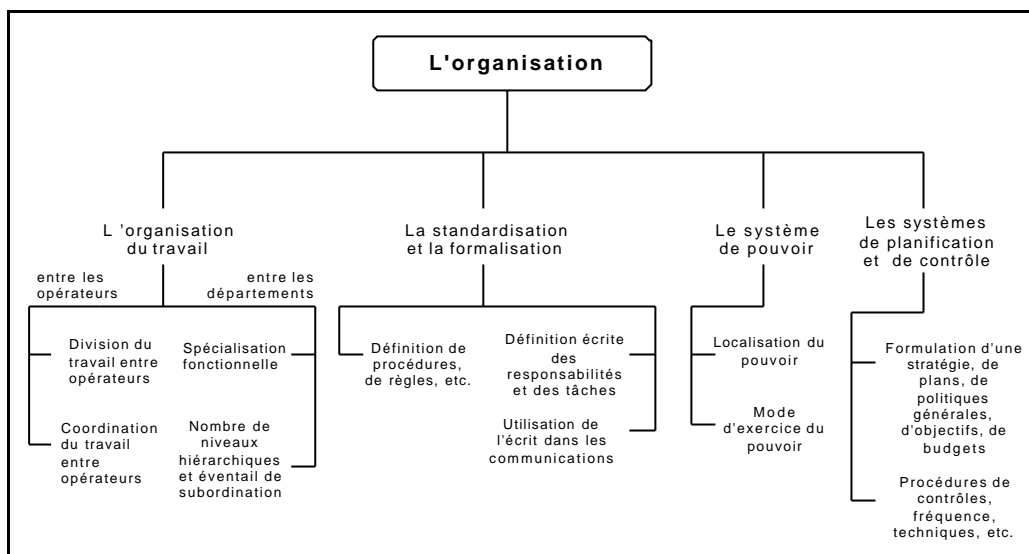


Figure 1 : Les caractéristiques de l'organisation

### I.2.2.1. L'ORGANISATION DU TRAVAIL

La complexité de l'organisation du travail correspond au degré de différenciation ou de spécialisation des tâches entre individus et entre départements. Elle définit les responsabilités et les relations au niveau des individus et au niveau des services. Elle traduit, en première approche, d'une part, les critères de division ou spécialisation (niveau individuel) et de regroupement des tâches (niveau fonctionnel), et, d'autre part, les mécanismes de coordination.

- **Au niveau des individus,**

La division du travail s'applique tout d'abord à la répartition des tâches en postes de travail. Traditionnellement deux niveaux de division sont distingués (tableau 1).

	<i>Forte</i>	<i>Faible</i>
<b>Horizontale</b>		
<b>Verticale</b>		
<i>Forte</i>	Spécialisation faible tant en termes de tâches (polyvalence) que de responsabilité.	Spécialisation modérée dans la mesure où les ouvriers participent à la conception de leur travail, même si celui-ci reste très focalisé
<i>Faible</i>	Spécialisation modérée dans la mesure où les ouvriers réalisent un ensemble d'opérations variées.	Spécialisation élevée des ouvriers tant en termes de tâches que de responsabilité.

Tableau 1 : La division du travail au niveau des opérateurs

Les mécanismes de coordination du travail participent d'un continuum entre une coordination peu formalisée et une coordination très formalisée (Mintzberg 1990).

- **Au niveau des départements**

La départementalisation consiste à définir les bases sur lesquelles les différents départements de l'entreprise ont été formés. Traditionnellement, deux types de départementalisation sont observés : selon la nature des inputs (l'entreprise se structure

par fonctions, par compétences, etc.) et/ou selon la nature des produits, des clients, des localisations géographiques.

La nécessité de mettre en place des mécanismes de liaisons entre les départements questionne l'ensemble de moyens utilisés par les différents services de l'entreprise pour communiquer et pour coordonner leurs décisions et leurs actions. Trois types de mécanismes (Nizet et Pichault 1995) sont distingués, selon qu'ils reposent sur :

- des échanges interpersonnels entre membres de départements différents qui sont permis soit par des communications simples et informelles, soit par la création de postes de liaison qui rendent les communications beaucoup plus formalisées ;
- des dispositifs formalisés par l'intermédiaire de systèmes de planification ou de contrôle des performances ;
- la constitution de représentations mentales appropriées et partagées par l'intermédiaire d'actions visant à favoriser la coopération, la gestion des conflits.

De façon synthétique, nous pouvons récapituler les propos précédents dans la figure 2 :

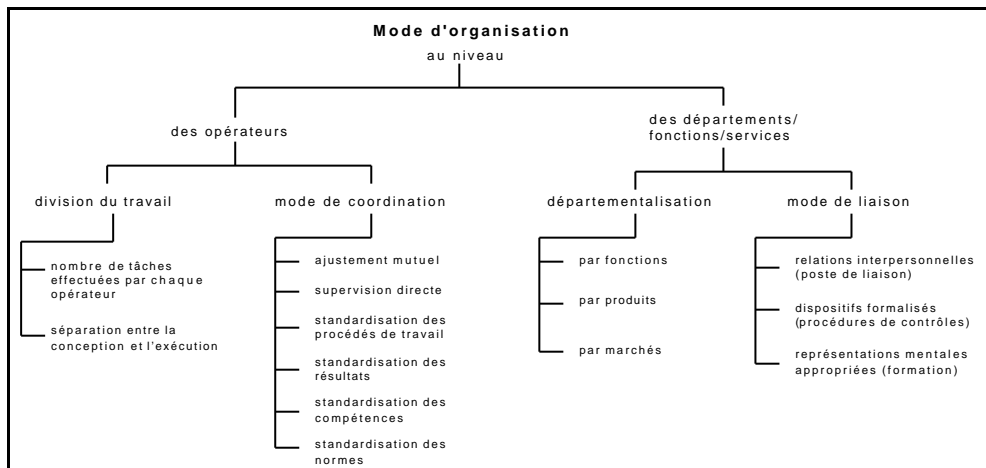


Figure 2: Les caractéristiques du mode d'organisation des relations

### I.2.2.2. LA STANDARDISATION

Elle se manifeste par l'existence de règles, de procédures « *préétablies indiquant la façon dont une tâche ou une activité doit être effectuée* »<sup>2</sup> (Kalika 1988). Plus ou moins importantes, ces procédures, outre le fait de constituer des référentiels de comportement, représentent également un moyen de coordonner et de contrôler le fonctionnement de l'entreprise (Crozier et Friedberg 1977). Traditionnellement trois types sont mis en évidence : la standardisation liée au poste, au flux de travail ou aux savoir-faire des salariés

### I.2.2.3. LA FORMALISATION

Intéressant l'ensemble de l'entreprise, la formalisation s'attache à étudier le caractère écrit ou non des règles, des rôles et des procédures (Tabatoni et Jarniou 1975).

<sup>2</sup> pp.77

Communément deux types de formalisation sont distingués :

- La définition des rôles et des responsabilités vise à rendre par écrit la standardisation liée aux postes de travail. L'organigramme est un des éléments permettant le mieux d'appréhender ce degré de formalisation.
- La circulation de l'information rend compte par écrit de la standardisation des flux de travail, de la communication. Parmi les moyens les plus fréquemment mobilisés et utilisés par les entreprises pour formaliser ce flux d'information, citons les systèmes de planning, les systèmes de prévisions, les systèmes de nomenclature, etc.

#### I.2.2.4. LE SYSTEME DE POUVOIR

Le système de pouvoir s'intéresse à la question de la prise de décision au sein de l'entreprise : où (à quel niveau dans la structure) et comment (avec quelles personnes) sont prises les décisions ? A ce stade, c'est au problème de la centralisation ou de la décentralisation des décisions auquel il s'agit de répondre. Deux caractéristiques sont traditionnellement retenues pour définir ce système de pouvoir :

- la localisation du pouvoir qui renvoie à la dispersion du pouvoir le long de la ligne hiérarchique et donc au niveau auquel les décisions sont prises.
- le mode d'exercice du pouvoir qui repose sur la participation des responsables et des membres de l'entreprise aux diverses décisions (Martinet 1984, Nebenhaus 1987).

#### I.2.2.5. LA PLANIFICATION ET LE CONTROLE

L'activité de l'entreprise doit être finalisée, organisée et animée (Tabatoni et Jarniou 1975). Ces trois activités constituent dans la réalité des sous-systèmes interdépendants d'un même ensemble, qu'il est fréquent d'ordonner.

##### - **La planification**

Longtemps considérée comme la plus fondamentale de toutes les fonctions de gestion des PMI dans la mesure où, parce qu'elle implique le choix de grandes lignes de conduite engageant le futur de l'entreprise, elle conditionne également leur survie<sup>3</sup> (Robinson et Pearce 1984, Robinson et al. 1986, Fankam 1998), la planification demeure aujourd'hui importante parce qu'elle est utile à l'élaboration d'une représentation voulue de l'état futur de l'entreprise et parce qu'elle permet de spécifier les modalités de mise en œuvre de cette volonté. En ce sens, elle participe des processus de finalisation, d'animation et d'organisation (Tabatoni et Jarniou 1975) en permettant au dirigeant simultanément de formuler des objectifs, des buts à atteindre, de faire passer un message à l'ensemble de l'entreprise et de définir certaines procédures opératoires.

##### - **Le contrôle**

Nous définissons les systèmes de contrôle comme : *«un ensemble de procédures et de routines d'une part fondées sur la recherche d'information et d'autre part formelles, utilisées par les managers pour maintenir ou modifier les schémas dans les activités*

---

<sup>3</sup> De nombreux auteurs ont montré l'importance de la planification et notamment le fait que son absence est une des causes majeures de faillite des petites entreprises.



organisationnelles »<sup>4</sup> (Simons 1994). Cette définition renvoie à un double questionnement :

- celui des systèmes de contrôle dont l'entreprise dispose pour opérer : systèmes de croyances, systèmes de limitation, systèmes de feedback et systèmes d'interactions
- celui de l'organisation des contrôles au sein de celle-ci.: l'existence de services de contrôle (contrôle de gestion, contrôle qualité, etc.) et la fréquence des contrôles.

Ces variables organisationnelles caractérisent fondamentalement les logiques sociales internes qui sont en œuvre au sein de l'entreprise.

### I.2.3. La caractérisation des logiques sociales

Comme le rappellent Louart et Beaucourt (1994), le rapport aux « hommes » et à la régulation interne ne peut s'enfermer dans des typologies. Il s'agit seulement à travers la communication avec le(s) dirigeant(s), de saisir, de repérer des figures dominantes (nécessairement datées et temporelles) des logiques d'action sociales.

L'opérationnalisation du construit « logiques sociales » proposée par ces deux auteurs conduit à distinguer deux grands modes, eux-mêmes décomposables :

<b>Caractérisation du mode dominant des pratiques sociales</b>	<b>Exemples de pratiques sociales correspondant à chacun des modes dominants</b>
Evitement de type direct	- Exclusion, limitation du personnel, désempauche
Evitement de type indirect	- Hiérarchie prégnante, segmentations des personnels, procédures bureaucratiques
Coopération distributive	- Accords contractuels (ouvertement négociés ou non), pour définir des compensations ou organiser l'activité (définition des tâches et des rôles)
Coopération intégrative	- Pratiques visant à l'intégration et allant du paternalisme au développement collectif des compétences par la formation et l'apprentissage organisationnel

**Tableau 2 : Caractérisation du mode dominant des pratiques sociales (selon Louart et Beaucourt 1994)**

Les modes de distributions peuvent ainsi être de type plutôt distributifs, c'est-à-dire, « *gérant des accords contractuels pouvant aller ou non jusqu'à la négociation interne (et le débat interne)* » ou de type intégrateurs, c'est-à-dire « *tournés vers des consensus plus ou moins réalistes (de la fusion « idéologique » des opinions à la dépendance affective du paternalisme, en passant par l'apprentissage organisationnel et le développement collectif des compétences)* ».

<sup>4</sup> pp.170

Les modes d'évitement sont soit directs «*par limitation du personnel, désempauche, soit indirects par des régulations qui réduisent ou canalisent les échanges interpersonnels (hiérarchie structurant les rapports de rôles, procédures bureaucratiques et segmentation des personnels)* » (Louart et Beaucourt 1994).

## **II. Le processus d'internationalisation de la PMI, la structuration de l'organisation et les pratiques de régulations sociales internes.**

Pour illustrer la mise en cohérence du processus d'internationalisation de la PMI, de la structuration de l'organisation et des pratiques de régulations sociales internes, nous présentons et interprétons un cas de PMI<sup>5</sup> (tableau 3)

---

<sup>5</sup> Pour plus de détail, nous renvoyons le lecteur vers Ageron (1999)

<i>Activité à l'international</i>	Absence d'activité à l'international	Quelques coups à l'international : Quelques marchés et que des produits spécifiques	Activité à l'international importante : de nombreux marchés avec des produits standards de la gamme
<i>Structure organisationnelle<sup>6</sup></i>	<u>Entrepreneuriale</u> - Absence de hiérarchie - Ajustement mutuel - Faible qualification : compagnonnage	<u>Hierarchique fonctionnelle</u> - Séparation des fonctions : Conception- Etudes-Fabrication - Supervision directe - Centralisation du pouvoir de décision et de contrôle	<u>Entrepreneuriale fonctionnelle</u> - Apparition de la délégation - Création d'un poste de responsable fabrication - Procédures visant à redéfinir les rôles - Scission des activités d'installation et de fabrication - Ajustement mutuel - Main d'œuvre qualifiée
<i>Exemples de pratiques des logiques sociales</i>	<u>Mode de la coopération intégrative</u> Paternalisme affiché entre le dirigeant et ses ouvriers qui les recrute beaucoup plus par connaissance que pour leurs compétences.	<u>Mode de l'évitement direct</u> Plans de fabrication détenus par les seuls dirigeants d'où l'exclusion des ouvriers de l'accès aux plans, centralisation de la conception et de l'exécution	<u>Mode de l'évitement indirect</u> Procédures de type bureaucratique <b>Et simultanément</b> <u>Mode de coopération distributif</u> Diffuser de l'information, favoriser le développement collectif « introduire la rigueur d'esprit, modifier les mentalités » <b>Jusqu'à</b> <u>Mode de coopération intégrative</u> Diffusion d'un système de croyances « maintenir la culture du fondateur »

**Tableau 3 : Activité à l'international, structure organisationnelle et pratiques de régulations sociales internes d'une PMI : Le cas de l'entreprise P**

### *II.1. Exemple d'interprétation des cohérences entre la structure organisationnelle et les pratiques de régulations sociales internes dans un contexte d'internationalisation*

La période d'absence d'activité à l'international est marquée par une structure organisationnelle de type entrepreneurial, organisation où le dirigeant occupe l'ensemble des fonctions, où le personnel recruté ressemble beaucoup plus à des amis du dirigeant qu'à des personnes qui ont les compétences et une qualification spécifique. La faible taille de l'entreprise permet de fait au dirigeant de mettre de mettre en place des systèmes de gestion reposant fondamentalement sur l'ajustement mutuel.

Du point de vue des régulations sociales internes, le dirigeant favorise essentiellement des pratiques de coopération intégrative dans la tradition du compagnon artisan.

<sup>6</sup> Nous nous appuyons sur la typologie de Kalika (1985,1986) pour définir le type de structure organisationnelle qui caractérise les entreprises

Avec ses premières expériences à l'international, l'entreprise mesure l'insuffisance de sa structure organisationnelle qui semble inadaptée pour répondre à de nouvelles exigences industrielles et concurrentielles. Pour soutenir et assurer le développement de son entreprise, le dirigeant décide de s'engager dans une réflexion sur l'introduction d'une nouvelle structure organisationnelle cohérente avec ces nouvelles données. Débute alors une période de restructurations dont la plus importante est sans doute la création de trois services fonctionnels (conception, fabrication et installation, SAV), dirigés par chacun des frères spécialisés dans un domaine d'activité. Cette segmentation des activités, si elle n'engendre pas de segmentation du personnel dans la mesure où celui-ci n'est constitué que d'ouvriers de production, implique néanmoins de nombreuses modifications au niveau des régulations sociales internes. Cette structuration organisationnelle voit se heurter tout naturellement des logiques d'actions sociales fondées sur le mode de la coopération intégrative avec les logiques de type évitement que génère, de fait, la spécialisation des fonctions. Ces logiques de type évitement sont par ailleurs renforcées par la personnalité même du responsable de fabrication qui exclue les ouvriers de production de l'accès aux plans. Les ouvriers ne sont alors plus considérés que comme de simples exécutants, ce qui a d'ailleurs comme conséquence directe d'altérer les rapports salariés-dirigeants.

L'arrivée du dirigeant actuel constitue un fait majeur : elle correspond au niveau de l'international à l'émergence d'une véritable stratégie d'internationalisation dans la mesure où les marchés étrangers pénétrés le sont de façon beaucoup plus systématique et intense. Sur le plan organisationnel, nous assistons à un retour vers une organisation entrepreneuriale qui reste toutefois fonctionnelle du fait de l'activité importante de l'entreprise. La recherche de polyvalence au niveau du personnel de production (celui-ci est employé indifféremment aux activités de fabrication, assemblage, dépannage, installation) et la délégation de responsabilités témoignent d'une rupture profonde avec la logique d'évitement présente durant la période précédente. La coopération distributive activement recherchée doit également concilier la définition des rôles et la mise en place de systèmes formels définis précédemment, qui accompagnent nécessairement cette nouvelle configuration des pratiques sociales.

Le processus de structuration organisationnelle participe de fait d'un double mouvement sous le mode de la coopération : redistribution des rôles et des tâches, d'abord et ceci en accord avec les pratiques de délégation et de responsabilisation déjà présentes précédemment, pratiques plus intégratives, ensuite, tournées vers le développement collectif des compétences et le maintien d'une culture d'entreprise.

## *II.2. Compréhension des logiques sociales dans un contexte d'internationalisation*

Dans un contexte d'internationalisation, les structurations organisationnelles questionnent de façon beaucoup plus spécifique les différentes pratiques sociales mises en œuvre au sein de l'entreprise. Ainsi, assiste-t-on au fur et à mesure que l'entreprise structure son organisation et qu'elle élabore son processus d'internationalisation, à la mise en place d'un jeu entre régulation sociale interne de type évitement direct et/ou indirect et régulation sociale interne de type coopération. De façon beaucoup plus générale, trois résultats lourds ressortent de cette étude de cas :

- le jeu qui s'installe dans ces actions de structuration organisationnelle et de processus d'internationalisation, entre des pratiques formalisées (procédures, règles, etc.) sur le mode de l'évitement direct et/ou indirect avec des pratiques coopératives sur le mode de la distribution (définition des rôles et des tâches). Se dessine ainsi la dialectique évitement/coopération.

Ainsi, le cas de l'entreprise P a montré que la structuration du processus d'internationalisation via quelques coups à l'international qui entraîne du point de vue de l'organisation la création d'entités fonctionnelles, voit se heurter du point de vue des régulations sociales internes deux logiques d'actions contradictoires (pratiques sur le mode de la coopération intégrative dans la tradition du compagnon artisan avec des pratiques de type évitement générées par la spécialisation des fonctions et plus particulièrement la centralisation de la conception et de la fabrication).

De la même façon, dans l'entreprise C, la création d'une entité export s'est accompagnée de modifications profondes des régulations sociales internes par l'introduction de pratiques coopératives intégratives (redéfinition des rôles, acquisition de compétences, etc.) et simultanément des pratiques plus distributives tournées vers la délégation, la responsabilisation, et l'autonomie des salariés.

- le second trait significatif de ces logiques sociales est sans doute la correspondance nécessaire entre pratique de coopération sur le mode de la distribution et pratiques de coopération sur le mode de l'intégration.

Ainsi, l'entreprise P est-elle amenée, à partir du moment où elle développe une activité à l'international beaucoup plus intense et régulière, à s'orienter vers une logique de focalisation et de segmentation des unités productives, et à s'engager dans la redéfinition des rôles, la mise en place de systèmes formels, et simultanément dans des pratiques plus intégratrices tournées vers le développement collectif des compétences et le maintien d'une culture d'entreprise.

De façon identique, l'entreprise B accompagne la redéfinition des rôles et la mise en place d'un système d'écrits (pour la rationalisation de certaines activités de production) de pratiques tournées vers le développement collectif de compétences et l'internalisation du changement.

De façon beaucoup plus générale au niveau des quatre PMI, on retrouve associées à la clarification des rôles, des pratiques axées sur la responsabilisation et l'autonomisation des opérateurs et le développement collectif d'expertise.

- Enfin, l'instruction du questionnement des logiques sociales dans un contexte d'internationalisation de son activité suggère l'émergence d'acteurs qui à côté du/des dirigeants deviennent des moteurs du changement tout autant que des facteurs de légitimation du changement. Si les illustrations de ce dernier point sont nombreuses, on notera plus particulièrement :

- Le rôle essentiel du responsable de fabrication dans la « révolution » du système industriel de l'entreprise B
- Le lien entre l'arrivée du responsable de fabrication et l'innovation radicale à l'origine de nouvelles aiguilles d'acupuncture dans l'entreprise S

## **En Conclusion**

Dans un contexte d'internationalisation, les structurations organisationnelles s'accompagnent d'une profonde modification des pratiques de régulation sociale interne. On y retrouve la dialectique potentialisation-actualisation entre aspects structurels et aspects sociaux du changement : le point de vue structurel a trait à l'organisation et à l'engagement des ressources qui rendent possible la réactivité de la petite entreprise à ses marchés étrangers, le point de vue des individus concerne la définition des modes de relations sociales dans lesquelles les acteurs sont engagés et qui rendent effective cette réactivité. La caractérisation des modifications des pratiques de la régulation sociale interne apparaît ainsi essentielle dans ce contexte de construction de cohérence entre mode de relation à l'international et structure organisationnelle de la petite entreprise.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Ageron Blandine**, 1999, « Le processus d'internationalisation de la PMI : Un outil d'aide à la conception (et au pilotage), Thèse de Doctorat, IAE de Lyon.
- Crozier Michel et Friedberg Ehrard**, 1977, « L'acteur et le système », Seuil
- Fankam Jean Marcellin**, 1998, « Les déterminants de la planification de l'exportation en PMI », Communication à la 8<sup>e</sup> conférence de l'AIMS, Bruxelles
- Huberman Michael A. et Miles Matthew B.**, 1991, « Analyse de données qualitatives - Recueil de nouvelles méthodes », De Boeck Université.
- Kalika Michel**, 1985, « L'efficacité des entreprises est-elle liée à leur structure », Revue Française de Gestion, Janvier-Février, pp.93-104.
- Kalika Michel**, 1986, « La structuration par l'internationalisation », Revue Française de Gestion, Janvier-Février, pp.77-84
- Kalika Michel**, 1988, « Structures d'entreprises : Réalités, déterminants, performances », Economica.
- Louart Pierre et Beaucourt C.**, 1994, « Pour dynamiser la GRH dans les petites entreprises : dialoguer avec les logiques sociales des dirigeants », Cahier de Recherche du CLAREE, n°94/3, IAE de Lille.
- Martinet Alain Charles**, 1984, « Management stratégique : Organisation et politique », Mc. Graw-Hill.
- Mintzberg Henry**, 1990, « La management. Voyage au centre des organisations », Ed. d'organisation
- Nebenhaus Daniel**, 1987, « La participation aux décisions dans une PME : études de cas », Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, n°12, pp.111-137
- Nizet Jean et Pichault François**, 1995, « Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits », Gaëtan Morin.
- Robinson Richard et Pearce John**, 1984, « Research trusts in small firms strategic planning », Academy of Management Review, Vol.9, n°1, pp.118-137
- Robinson Richard, Salem Moragea, Logan John et Pearce John**, 1986, « Planning activities related to independant retail firm performance », American Journal of Small Business, Vol.11, n°1, pp.19-27
- Simon Robert**, 1994, « How new top managers use controls systems as levers of strategic renewal », Strategic Management Journal, Vol.15, pp.169-189
- Tabatoni Pierre et Jarniou Pierre**, 1975, « Les systèmes de gestion : politiques et structures » Ed. PUF
- Welch Lawrence et Luostarinen Reijo**, 1988, « Internationalization : evolution of a concept », Journal of General Management, Vol.14, n°4, pp.34-55
- Yin Robert K.**, 1994, « Case studies research : Design and methods », Applied Social Research Series, Newbury Park, Sage, 2<sup>nd</sup> edition.