

LOG

Laboratoire
Orléanais
de Gestion

NUMÉRO 2006-03

LA FABRIQUE MECONNUE DE LA STRATEGIE
DANS LE CONTEXTE DE LA PME
INTERNATIONALE

Hervé Mesure

LABORATOIRE ORLÉANAIS DE GESTION (EA 2635)

I.A.E. d'Orléans

Faculté de Droit, d'Économie et de Gestion
Rue de Blois - B.P. 6739
45067 ORLEANS CEDEX 2



Tél. 02 38 41 70 28
Fax 02 38 49 48 16

E-Mail : log@univ-orleans.fr
<http://www.univ-orleans.fr/DEG/LOG>

La fabrique méconnue de la stratégie dans le contexte de la PME internationale

Hervé MESURE

Doctorant au Lipsor / Cnam
Professeur associé du groupe ESC Rouen
Book Editor de la Business & Society Review.
Herve.Mesure@wanadoo.fr

Résumé

Ce cahier de recherche présente une étude exploratoire sur le thème de la « fabrique » de la stratégie dans le contexte de la PMI internationale. Dans le cadre du management stratégique, la « fabrique de la stratégie » (*strategy as practices* or *strategizing* en anglais) est une nouvelle façon d'aborder l'étude de la stratégie en s'intéressant à la manière dont les pratiques ordinaires des membres d'une organisation contribuent à « fabriquer » au quotidien les variables stratégiques comme les métiers, la position concurrentielle, les alliances, etc. Dans le cadre de ce mouvement, il existe peu de travaux centrés sur l'analyse de la « vraie » PME. Il a donc été entrepris une étude de terrain de deux PMI internationales, d'une part afin d'expérimenter l'intérêt de l'école de la fabrique pour l'étude de la PME et, d'autre part afin d'essayer de dégager les pratiques qui oeuvrent à la performance et au développement de deux PMI internationales. Les deux monographies présentées montrent que la stratégie, dans les PMI observées, est quelque chose d'éminemment ordinaire ou quotidien et que la distinction entre actions stratégiques et opérationnelles est peu pertinente. Il ressort aussi que les acteurs qui font la stratégie de ces deux PMI peuvent être classés en trois mondes qui sont reliés par six dynamiques. Outre ses apports relatifs à la connaissance de la PMI internationale, au plan méthodologique, cette étude suggère que la PME est un type d'organisation particulièrement bien adaptée pour une approche en termes de fabrique.

Mots clés

stratégie ; PME ; gouvernance ; ressources humaines ; performance

La fabrique méconnue de la stratégie dans le contexte de la PME internationale

Le texte qui suit s'insère dans un programme de recherche sur l'adaptation des PME à l'intégration régionale des économies (comme le Marché Unique) qui a permis de collecter des données sur les attitudes des PME françaises vis-à-vis du Marché Unique tel qu'il se manifeste dans leurs industries [Mesure 2000 et 2001]. Ces données ont été reprises et complétées afin d'aborder la fabrique de la stratégie en contexte PME.

Le corpus « PMIste¹ » [Torrés 1998 et 1999] est, à la fois, très riche et en plein développement. Une de ses caractéristiques est que la définition de la PME fait débat. Dans le cadre de ce chapitre, c'est la définition de la PME de la Commission Européenne (recommandation du 03 avril 1996) qui a été retenue. Pour l'Union Européenne, une PME est toute organisation à but lucratif, juridiquement constituée, dont les effectifs vont de 10 personnes à moins de 250, dont le chiffre d'affaires est inférieur à 40 millions d'euros et dont le total du bilan annuel n'excède pas les 27 millions d'euros et qui est indépendante, c'est-à-dire dont le capital ou les droit de vote ne sont pas détenus à plus de 25 % par une ou plusieurs grandes entreprises.

Un double constat est à l'origine de l'étude présentée. Il existe très peu de recherches qui s'intéressent à la manière dont se fabrique la stratégie de la PME/PMI, que cette stratégie ait ou pas un caractère international. Ensuite, les stratégies d'internationalisation sont encore peu abordées dans le cadre de l'école de la fabrique qui est un corpus émergent dans le cadre du management stratégique. La recherche présentée ici a donc un caractère exploratoire et poursuit un double but. Tout d'abord il s'agit, à travers le cas de deux PMI internationales, de se faire une idée de ce que peut être la fabrique de la stratégie dans en PME. Le deuxième but est de proposer quelques suggestions méthodologiques et pistes de recherche pour l'étude de la fabrique de la stratégie en PME.

Dès lors, dans un premier temps, il sera proposé quelques repères sur l'état des savoirs sur la PME aux prismes des questions internationales. Puis on précisera le cadre conceptuel et les questions qui ont présidé à la conception du protocole de recherche de cette étude exploratoire. Dans une troisième partie nous présenterons deux monographies sur la fabrique de la stratégie dans deux PMI internationales. La quatrième partie sera dédiée à une analyse comparative afin d'essayer d'abstraire des éléments communs de la fabrique en contexte de PME internationales.

¹ Ensemble des travaux académiques relatifs aux Petites et Moyennes Entreprises.

REVUE de la LITTERATURE et THEME de l'ETUDE.

Il existe de très nombreuses études qui abordent les PME sous l'angle de l'international [Julien et Martin 1996, Coviello & Mac Auley 1999, Filis 2001] mais il est très difficile de trouver des résultats convergents pour trois raisons majeures: la notion de PME diffère d'une étude à l'autre ; certaines études vont jusqu'à prendre en compte de « fausses » PME c'est-à-dire les filiales de grands groupes. Même si les études empiriques² sont majoritaires [Coviello et Auley 1999], les divergences méthodologiques empêchent d'en tirer une synthèse fiable. Enfin, la plupart des recherches sont encore trop marquées par une transposition à la PME/PMI des cadres théoriques issus de l'étude des Très Grandes Entreprises [Mesure 2000]. Compte tenu de cette situation, cette section se limitera à extraire deux aspects majeurs pour baliser conceptuellement une étude exploratoire sur la fabrique de la stratégie dans le contexte de la PME internationale.

Tout d'abord, il existe un ensemble de travaux qui s'essaient à définir à partir de quels critères une PME peut être considérée comme internationale. Ces travaux sont à associer à ceux qui proposent des typologies de PME selon leur niveau ou mode engagement international [Moini, 1995]. Julien et al. [1995] dans un ouvrage consacré aux comportements stratégiques des PME face à l'intégration régionale des économies (à l'échelle de l'ALENA ou de l'Union Européenne) proposent de ne pas confondre l'adaptation des PME à l'internationalisation de leurs industries d'appartenance et l'internationalisation d'une PME. Ils distinguent ainsi quatre classes de PME: les PME « en marge » qui pour différentes raisons ne sont pas affectées par l'intégration des économies ou l'internationalisation des industries ; les PME qui participent aux échanges internationaux de leur industrie d'appartenance ou à l'intégration des économies via une activité récurrente d'importation ; celles qui exportent ; celles qui ont internationalisé leur système d'offre. Il s'avère que l'exportation - a fortiori l'internationalisation du système d'offre - sont le fait d'une minorité de PME, essentiellement des PMI [Observatoire des PME Européennes 2003].

En dehors des travaux sur les catégories de PME internationales, la littérature « internationale » PMiste s'intéresse aussi aux facteurs qui peuvent expliquer l'internationalisation d'une PME (i.e : Gibiat, 1994 ou Dana, 2004). Ce type de travaux est proche des travaux dédiés aux stratégies d'internationalisation (i.e Saporta [1989]) de la PME. Ces travaux s'intéressent aux questions de taille (i.e : Wagner, 1995, 2001) aux ressources ou aux compétences nécessaires pour être compétitif à l'international (i.e : Julien & Martin,

² Réalisées principalement à base de questionnaires traités statistiquement.

1996 ou Pacito & Tordjman, 2000). Ces travaux sont à distinguer de ceux qui étudient les processus d'internationalisation des PME.

En matière de processus, il existe en gros trois types d'études. Tout d'abord, celles qui s'intéressent aux étapes ou stades de développement par lesquels une PME est supposée passer avant de devenir pleinement internationale (*Uppsala Theory*) [par exemple Welch et Luostarinen, 1988]. Le deuxième groupe se focalise sur les transformations qui interviennent dans la PME au cours de son internationalisation [Marchesnay et Fourcade, 1997]. L'idée sous-jacente est que l'internationalisation restructure la PME et redéfinit sa gestion. Le troisième groupe s'intéresse surtout au processus d'apprentissage, au changement de rôles ou à l'évolution des caractéristiques du dirigeant de la PME. L'hypothèse générique de ces travaux est que le dirigeant de PME/PMI est une variable fondamentale, si ce n'est la variable fondamentale de l'internationalisation de la PME [par exemple Morgan 1997]. Si ces études ont indubitablement le souci d'appréhender de façon dynamique les stratégies internationales des PME/PMI, elles ont tendance à distinguer ce qui serait, d'un côté, les activités internationales de celles qui ne le sont pas. En outre, elles utilisent des unités d'analyse qui, *de facto*, ne sont pas celles de la fabrique.

L'école de la fabrique de la stratégie s'intéresse à la manière dont les membres d'une organisation fabriquent ordinairement les outputs stratégiques (position concurrentielle, alliances, activités, etc.) (Golsorkhi, 2004 et 2005 a et b, et, Allaer- Poisi 2006). Une attention toute particulière est donc portée à la manière dont les acteurs agissent et interagissent [Whittington 2002]. La notion de « pratiques » – à distinguer des tâches de la théorie classique des organisations - est au cœur de cette approche [Golsorski 2004 et 2005 a et b]. Les acteurs agissent et interagissent en utilisant un répertoire de pratiques et de langages [Hendry 2000] forgés et sédimentés dans le temps dans le cadre de leur environnement organisationnel, répertoire qu'ils mobilisent pour décider ou agir. Les résultats de leurs actions renforcent ou amendent ce répertoire de pratiques et plus généralement d'activités [Belmondo, 2006]. En outre, cette action collective passe par les médiations de représentations individuelles en constante confrontation et réajustement³. Enfin, l'école de la fabrique accorde une place importante à l'individu en tant qu'acteur engagé, stratège et non complètement déterminé par les institutions et autres formes structurelles qui forment ses contextes organisationnels ou sociaux. La fabrique des outputs stratégiques est donc « fondamentalement une activité sociale » [Golsorkhi 2004] qui se déploie sur trois plans : le

³ La fabrique de la stratégie peut être rapprochée de la conception de l'action collective des philosophes empiriques classiques américains comme Pierce, James ou Dewey.

plan microscopique ou individuel, le plan mésoscopique ou celui des groupes et des processus, le plan macroscopique ou celui des comportements de l'organisation. L'objectif de l'approche par les pratiques dans le cadre du management stratégique comme discipline académique est de comprendre les micro dynamiques qui forment et transforment la stratégie sur le terrain et qui, en s'agrégeant, produisent des processus ou des méso-pratiques qui sont à relier aux comportements de l'organisation ou outputs stratégiques [Golsorkhi 2004]. Il s'agit aussi de comprendre comment s'agrègent ces trois plans de pratiques.

Sur la base de ces corpus « PM liste » et de la « fabrique », trois éléments ont été retenus pour baliser conceptuellement et méthodologiquement cette recherche exploratoire. Tout d'abord, la nécessité de s'intéresser à de « vraies »⁴ PME internationales qui sont définies dans cette étude étant des PME qui ont des activités importatrices et exportatrices récurrentes et qui réalisent plus de 30 % de leur chiffre d'affaires à l'exportation. Ensuite, l'étude s'attachera aux pratiques et aux acteurs qui interviennent dans la fabriques d'outputs stratégiques internationaux, en postulant que la distinction entre activités nationales et internationales est artificielle dans le contexte de la PME internationale. En troisième lieu, compte tenu du corpus « PM liste » - voire de l'état de la recherche en matière de pratiques - une attention particulière sera accordée au dirigeant de PME comme éventuel acteur majeur de la fabrique. Ces points précisés, il est possible de présenter le protocole méthodologique de cette étude exploratoire comparative et monographique.

METHODOLOGIE de l' ETUDE

Cette étude est composée de deux monographies sur les pratiques ordinaires de la stratégie dans deux PMI normandes du textile / habillement. Rappelons qu'une monographie est une « description et une analyse d'un lieu (village), d'un système (judiciaire), d'une organisation (entreprise), d'un groupe » [Grawitz 1986], description et analyse structurée par un cadre conceptuel, en l'occurrence le programme de recherche de la fabrique de la stratégie. Dans ce cadre, le but de ces deux monographies n'est pas d'abstraire des variables, ni d'établir des relations quantifiées entre ces variables, mais bien de repérer, de décrire et d'analyser les pratiques et les langages [Hendry 2000] - individuels ou collectifs - qui fabriquent la stratégie internationale de deux PMI considérées comme des organisations.

Il s'agit aussi d'une recherche comparative puisque l'essentiel des analyses en termes de fabrique procédera d'une comparaison entre les deux études de cas. Le processus de

recherche s'est déroulé en quatre phases : sélection des terrains, observation, rédaction de monographies et analyse comparative pour abstraire des éléments communs de la fabrique en contexte de PMI internationales.

La phase de sélection des terrains a débuté par l'établissement d'une liste de 23 PME normandes à partir de deux sources documentaires : les annuaires professionnels et une collection de six mois de « portraits d'entreprise normandes » réalisés chaque jeudi par le quotidien régional *Paris Normandie* durant l'année 2000. Trois critères de sélection furent utilisés. Tout d'abord, sélectionner de « vraies » PME de moins de 100 personnes pour permettre une saisie empirique la plus globale et la plus serrée possible du procès de la fabrique. En deuxième lieu, des PME faisant partie de trois ensembles de filières : bois ameublement, agroalimentaire et textile/habillement afin de ne pas multiplier les contextes industriels. Enfin, des PME implantées en Normandie, à la fois pour des raisons budgétaires et pour limiter les temps de transport. La seconde phase de sélection a consisté à rechercher des « introductions » afin de pouvoir entrer en contact avec les dirigeants pressentis. Sur cette base, 12 Petites et Moyenne entreprises Industrielles (PMI) furent éliminées. Les dirigeants des 11 restantes furent contactés par courrier et par téléphone. Sept dirigeants ont accepté le principe d'un entretien pour discuter de la possibilité que leur PMI fasse l'objet d'un terrain. A ce stade, une troisième sélection fut faite. En effet, parmi 7 PMI restantes, quatre appartenaient à la filière textile/habillement, PMI qui furent privilégiées afin de neutraliser au maximum le contexte industriel. Parmi ces quatre PMI, trois directions ont accepté d'être des terrains à condition de masquer leur PMI⁵. Les raisons explicites pour lesquelles les directions ont accepté de servir de « terrains » ont conduit à ne retenir que deux PMI qui sont MicroCuir et MesoSet. MicroCuir est une PMI dont le métier historique est le tannage du cuir végétal (dossets, croupons et collets). En 2002, son chiffre d'affaires est de 3,6 millions d'euros et elle emploie 18 personnes. 60 % du CA est réalisé à l'étranger dans 39 pays. MicroCuir est financièrement indépendante. MesoSet est une filature normande qui conçoit, fabrique et vend des fils naturels de luxe ou de haut de gamme principalement d'origine animale qu'elle vend à des fabricants de tissus. Son CA en 2002 est de 14 millions d'euros et elle emploie 77 personnes. 83 % de ses matières premières sont importées et MesoSet réalise 67 % de ses ventes à l'étranger dans 47 pays. Enfin, c'est aussi une entreprise financièrement

⁴ C'est-à-dire une entreprise qui correspond à la définition de la Commission Européenne par opposition aux « fausses » PME uniquement définies à partir d'un critère de taille et qui sont, la plupart du temps, des filiales de groupes.

⁵ Pour se faire les lieux exacts d'implantation de ces deux PMI ne sont que vaguement précisés, les noms des entreprises ont été changés et toutes les données chiffrées ont été multipliées par un coefficient identique (1,1).

indépendante. Les deux entreprises retenues sont donc deux vraies petites entreprises industrielles internationales et répondent donc aux exigences des repères conceptuels de cette étude exploratoire.

Les deux monographies sont issues d'une observation qui « consiste à se trouver présent et mêlé à une situation sociale pour l'enregistrer et l'interpréter en s'efforçant de ne pas la modifier. Cette situation sociale est toujours le produit d'une interaction entre les participants eux-mêmes et, d'une façon ou d'une autre entre les participants et l'observateur ; elle prend la forme d'événements composés de séquences successives avec un début et une fin » [Peretz 1998]. L'observation menée fut directe, découverte, passive, délimitée, discontinue, préparée et instrumentée. Directe parce qu'elle fut menée par le chercheur et non par un tiers [Grawitz 1984] ; « à découvert » [Grawitz 1986] parce que le chercheur était *in situ*, présenté comme chercheur et sa présence connue de tous ; passive car le chercheur n'avait pas comme « projet de détourner l'action de son déroulement ordinaire ni d'entraîner les participants dans des actes étrangers à leur propre perspective » [Peretz 1998] ; discontinue [Grawitz 1984] car le chercheur a consacré 5 jours à l'observation de MicroCuir et 6 jours à celle de MesoSet⁶ ; délimitée puisque géographiquement limitée aux sites normands des deux PMI ; préparée car le contenu de chaque journée terrain était défini à l'avance et annoncé aux dirigeants ; instrumentée car ont été utilisés 17 entretiens semi-directifs et des journaux d'observation. Ces derniers ont été alimentés par une participation passive à un comité de direction (MesoSet), une journée de visite guidée par PMI, plus 4 à 5 jours de présence sur site au cours desquels des entretiens ont pu être menés et entre lesquels il a été possible de circuler librement dans les PMI. Des analyses d'agendas ainsi que des remontées de processus (investissements et commande type) ont été pratiqués. Outre les notes d'entretiens, d'observations et d'analyses, les données collectées comprennent des documents récupérés lors des jours de présence sur site. Ce protocole d'observation a été complété par un entretien avec un expert sectoriel et des dossiers de presse ou documentaires (notamment sur la filière textile/habillement). Aucune restitution n'a été faite aux deux terrains.

La phase d'analyse s'est déroulée en deux périodes. Dans un premier temps, une fois la phase de collecte terminée, la monographie de MicroCuir puis de celle MesoSet ont été rédigées, sur la base des données collectées⁷, à partir de deux ensembles de supports conceptuels. Le premier est composé d'auteurs comme Mintzberg [1978], Koenig [1996 et 2004], Martinet [1983] qui ont en commun de proposer des notions pour décrire

⁶ En trois fois pour MicroCuir Normandie : 1+ 2+ 2. En quatre fois pour MesoSet : 1+2+2+1

⁷ Dont la variété et le volume ont permis de faire des recoupements ou des vérifications.

l'organisation et le fonctionnement des entreprises sous l'angle du management stratégique. Le second ensemble est celui de la fabrique de la stratégie telle qu'elle a été présentée et discutée lors de la XIV^{ème} Conférence de l'AIMS [Golsorski 2005a]. La deuxième phase d'analyse/description fut celle de la comparaison des deux monographies, complétée par des retours aux données brutes, afin d'en abstraire des éléments communs de la fabrique en contexte de PMI internationales. Maintenant que ces éléments méthodologiques sont posés, il est possible d'aborder les deux monographies de la fabrique de la stratégie de MicroCuir et de MesoSet.

La FABRIQUE de la STRATEGIE chez MICRO-CUIR

Fondée en 1847 MicroCuir a été rachetée en 1996 par le dirigeant/propriétaire (D/P) qui détient 75 % des parts, les 25 % restants étant « aux mains de sa femme et de trois amis d'enfance. » Le portefeuille stratégique de MicroCuir est double. Sa principale activité est le tannage du cuir végétal (dossets, croupons et collets) et la fabrication de pièces de cuirs et de trépointes en cuir ou en synthétique (80% du CA). MicroCuir fait aussi du négoce de pièces de cuir pour les industries de la chaussure, de la maroquinerie et du meuble (20 % du CA). MicroCuir cherche à se positionner dans des niches haut de gamme. Les deux activités sont internationalisées puisque la plupart des ventes sont réalisées à l'étranger. Selon le D/P et un expert⁸, MicroCuir est « probablement » le leader européen du cuir végétal aussi bien en termes de volumes de production que de ventes. Malgré son possible leadership, sa réputation et la croissance régulière de ses ventes, MicroCuir est dans une situation délicate puisqu'elle a été déficitaire - de l'ordre de 1 à 2 % du CA - en 1999, 2000, 2001 ce qui affaiblit sa capacité stratégique. Ces pertes tiennent à la conjonction d'une rentabilité faible voire inexistante et aux coûts de « décisions structurelles » (licenciements). L'avantage concurrentiel recherché par MicroCuir consiste à nettoyer, préparer, tanner, colorier et livrer dans les délais négociés des pièces de cuir et des trépointes qui collent aux besoins précis de ses clients. Les outputs stratégiques de MesoSet résultent du maillage d'un système d'offre [Koenig 1996 et 2004] spécifique et d'une gestion différenciée du personnel.

Les achats de matières premières ou de produits semi-finis sont effectués par le D/P. Les achats sont un vecteur stratégique majeur car ils sont un moyen de veille sectorielle. Chaque achat est ainsi une occasion donnée à MicroCuir de glaner des informations immédiatement exploitables soit commercialement, soit financièrement soit industriellement.

Les locaux normands de MicroCuir abritent l'usine ainsi que le siège social et les services administratifs. L'usine normande fabrique sur commande et fonctionne en « 2 x 8 ». Elle est dirigée par un ingénieur qui supervise les départements « Fabrication » et « Réception/Livraisons ». Chacun est animé par deux agents de maîtrise.

Le département « Fabrication » comprend 10 postes de travail et occupe 45 % de la surface industrielle. Son rôle est de tanner et de confectionner des pièces de cuir végétal, processus qui comporte quatre phases dont les deux dernières – le tannage proprement dit et la mise en forme – sont « *le cœur technologique* » de MicroCuir. La production est partiellement automatisée. Les machines utilisées ont été fabriquées par les opérateurs industriels de MicroCuir « *afin de coller au plus près à nos besoins et de préserver nos savoir-faire industriels !* » En 1998, Micro Cuir a signé un joint venture industriel « à 50/50 » avec une « vraie » PMI portugaise, accord qui se matérialise par une usine implantée au Portugal. Cette dernière produit en 2002 près de 50 % des produits vendus par MicroCuir. Le D/P veut délocaliser 2/3 de la production restante d'ici 3 ans. Il veut que l'usine normande devienne un centre d'ingénierie, de contrôle final de la qualité et de conditionnement–expédition n'employant que 7 à 8 personnes très qualifiées.

Le département « Réception/Livraison » occupe 55 % des 5 500 m² de surface industrielle. Il est animé par un ingénieur logistique et comprend 7 personnes. Son rôle consiste à réceptionner les produits achetés par MicroCuir ou en provenance du Portugal, à les stocker, à les conditionner et à expédier les produits fabriqués ou reconditionnés par MicroCuir.

Le système de production a été réaménagé depuis 3 ans pour servir deux objectifs : la qualité et les délais. Un ingénieur Qualité a été recruté en 1999 afin de mettre en place un contrôle qualité à chaque phase du processus de fabrication. Quatre mécanismes permettent à MicroCuir de respecter les délais : le recours aux heures supplémentaires ; la polyvalence des opérateurs de production, les achats et, enfin, la coordination immédiate entre le commercial et l'industriel qui est assurée par le D/P. L'observation et les entretiens indiquent que le D/P a surtout en tête la flexibilité appréhendée comme capacité à honorer la commande d'un client aux délais, quantités et qualités convenus (quitte à mixer fabrication et négoce et à « *lâcher un peu sur la qualité* ») tandis que les opérateurs de production interrogés ne paraissent pas encore avoir fait complètement leur deuil « *du meilleur cuir possible* ». Les opérateurs de production normands considèrent même que « *les Portugais ne savent pas*

⁸ Expert membre du syndicat des professionnels du cuir.

tanner correctement »⁹. Les données collectées suggèrent que les opérateurs sont invités, au quotidien, à améliorer les procédés ou outils existants plus qu'à en créer de nouveaux. En 2002, il s'agit clairement d'exploiter un savoir faire technique sédimenté depuis des années plus que de l'enrichir. Les opérateurs sont donc de plus en plus, depuis 1998, dans une logique de reproduction des gestes et procédés « *qui ont fait leur preuve* ».

La commercialisation est le fait de deux personnes : le dirigeant/propriétaire (D/P) et une directrice commerciale. Le D/P s'occupe de la prospection de nouveaux marchés et des relations avec les clients habituels. La directrice commerciale veille au suivi des ventes et de leur administration. Le D/P est épaulé par des agents commerciaux qu'il rencontre « *au moins trois fois par an* » mais il se réserve « *les gros comptes* »¹⁰ pour lesquels il cherche à maintenir un contact continu avec les « créatifs » et les acheteurs. Le D/P et la directrice commerciale participent à 3 ou 4 foires professionnelles par an. MicroCuir n'a pas de catalogue. Par contre, elle s'est dotée, en 2001, d'un site Internet à finalité commerciale.

La gestion du personnel de MicroCuir peut se résumer par deux mots : sélectivité et restructuration. Depuis 1998, MicroCuir Normandie a licencié 20 salariés pour atteindre 25 salariés. Lorsque le dirigeant/propriétaire (D/P) a pris la décision de licencier, il a consacré près de trois semaines de travail à étudier le droit social et les dispositifs disponibles et a eu recours au service d'un avocat conseil. Les licenciements ont surtout concerné les opérateurs les plus âgés avec le plus d'ancienneté et les moins qualifiés. Les licenciements ont été annoncés et négociés « *en tête à tête avec chacun des intéressés* » et « *discuté avec les syndicats* ». Les licenciements ont été effectués en trois fois afin de « *lisser leurs impacts sur le moral, l'atelier et nos résultats* ». MicroCuir a parallèlement recruté trois ingénieurs¹¹. Cinq opérateurs sont passés de la production au service qualité/expéditions. Ces changements de poste ont concerné les opérateurs les plus jeunes et ont été accompagnés par des stages de formation continue en matière de contrôle qualité et d'expédition logistique. Cette série de décisions a permis de rajeunir la pyramide des ages et des anciennetés et de rehausser la qualification moyenne du personnel de production. On peut ajouter qu'elle a contribué à gommer la culture d'innovation « produits » qui était portée par les opérateurs les plus anciens. Cette politique de restructuration du personnel de production est venue compléter une gestion sélective du personnel que le D/P pratique depuis qu'il dirige MicroCuir. Dans le contexte d'une région marquée par le chômage, en matière de gestion du personnel, le D/P

⁹ En outre, les opérateurs normands méconnaissent l'activité de négoce comme moyen complémentaire pour répondre aux conditions de volume et qualité d'une commande donnée.

¹⁰ Une trentaine d'entreprises qui représentent 2/3 des ventes.

s'en tient à la stricte application des accords de branche sauf pour sept personnes ¹² « *qui font tourner la boutique quand je ne suis pas là !* ». Ces dernières bénéficient de primes, de formation et d'une réelle autonomie dans leur travail.

MicroCuir, en dépit de ses pertes financières, a toujours maintenu un flux régulier d'investissements qui prennent la forme d'actions commerciales ponctuelles (salon, etc.), de séminaires de formation, de dépenses de pièces pour la mise au point d'une nouvelle machine. Tous ces investissements sont réalisés chemin faisant. C'est un besoin constaté et validé qui génère l'investissement. Il n'y a pas à proprement parler de plan d'investissement mais des « *lignes directrices* ». L'initiative d'un investissement vient autant du D/P que de l'un de ses proches collaborateurs. La décision appartient au dirigeant/propriétaire qui en apprécie la pertinence, puis cherche comment financer la dépense. Le listage des investissements¹³ réalisés depuis deux ans permet de dégager deux logiques *de facto* : la recherche d'économie, la prédominance des investissements immatériels (formation, logiciels, etc.).

MicroCuir est structurée selon une logique fonctionnelle classique. Les postes opérationnels ou administratifs [Mintzberg 1978] sont spécialisés mais la polyvalence des opérateurs a été développée et pratiquée de façon systématique depuis 1998. Le dirigeant-propriétaire délègue sélectivement la gestion de production mais il la supervise attentivement. Lorsqu'il est dans les locaux de MicroCuir, il va au moins une fois par jour « *faire sa tournée* » dans l'usine. Il arrive parfois qu'il y passe une bonne partie de sa journée. Les tâches administratives, comptables et financières sont en parties assurées par le D/P qui est épaulé par un service « *comptabilité administration* » composé de deux secrétaires comptables et d'une responsable comptable, trois personnes qui sont chez MicroCuir depuis plus de vingt ans. La gestion de sa trésorerie (notamment la gestion des changes) ainsi que sa comptabilité analytique sont sous-traitées par MicroCuir qui s'est aussi dotée d'un système informatique - en anglais - qui permet un suivi « *très précis* » technique et financier de l'usine de portugaise. On retrouvera ce type de système chez MesoSet (cf. infra).

La FABRIQUE de la STRATEGIE chez MESOSET

Fondée en 1836 près de Rouen, MesoSet est une filature qui conçoit, fabrique et livre des fils naturels de luxe ou de haut de gamme principalement d'origine animale¹⁴ qu'elle vend

¹¹ Directeur usine, ingénieur qualité et un ingénieur logistique.

¹² La directrice commerciale, la comptable, le responsable usines, les deux ingénieurs et les deux contremaîtres (sur quatre).

¹³ Méthodologiquement a été considéré comme investissement ce qui a été déclaré comme tel par le D/P ou la comptable.

¹⁴ Soie, cachemire ; alpaga, mohair, laine et des fils composites

à des fabricants (haut de gamme) de pulls, de sous-vêtements et de chaussettes et à des tisseurs qui fournissent les maisons de haute couture ou de luxe. MesoSet est dirigée par un PGD et un DG, qui sont beaux-frères, et qui détiennent l'un et l'autre 50 % du capital. Ils ont racheté MesoSet en 1978 alors qu'elle était en redressement judiciaire. Stratégiquement, en 2002, MesoSet est encore largement une entreprise mono activité. Elle est reconnue comme le leader mondial dans son segment industriel puisque sa part de marché s'élève à 50 %¹⁵. Cependant la rentabilité structurelle de MesoSet est faible (entre 1 à 3 % selon les années¹⁶). *In fine*, selon le PDG, « *notre position concurrentielle est fragile d'où nos questions relatives à la délocalisation ou la diversification de MesoSet* ». Le PDG définit l'avantage concurrentiel recherché comme étant la capacité de MesoSet, « *pour chaque collection, à concevoir, produire et livrer, dans les délais convenus, des fils d'origine animale, fils originaux, adaptés aux besoins des créateurs, fils qui sont solides, propres, secs et prêts à être rapidement tissés, maillés ou imprimés* ». Les outputs stratégiques de MesoSet résultent du maillage de cinq processus technico-économiques, de partenariats et d'une gestion différenciée du personnel.

L'innovation est clairement associée à la spécificité de MesoSet par toutes les personnes interrogées dans et hors de l'entreprise. MesoSet travaille sur trois axes d'innovation : la structure des fils, leur coloration, leur facilité d'entretien (lavable, irrétrécissable, infroissable). Chaque année MesoSet renouvelle 1/3 de sa gamme de fils. MesoSet n'a pas de bureau de styliste et ne fait pas appel au service d'un cabinet de stylisme. L'innovation est le fruit du travail quotidien de quelques personnes. Les deux dirigeants de MesoSet sont en contact continu avec les stylistes ou responsables création des entreprises fabricantes de textiles maillés ou tissés. C'est au travers de ces contacts et de ce qu'ils peuvent voir dans les salons, ou dans les magasins, que les deux dirigeants imaginent de nouveaux fils ou arrêtent ceux qui seront à nouveaux proposés avec quelques variantes (par exemple une nouvelle coloration). Lors de cette phase de création, les deux dirigeants travaillent « *main dans la main* » avec le laboratoire R&D de MesoSet qui comprend trois ingénieurs chimistes. Ceux-ci sont préposés à l'élaboration de solutions pour améliorer ou pour modifier les colorations et les caractéristiques d'usage (infroissabilité etc.) des fils à mailler ou à tisser. Les procédés et processus de fabrication sont abordés « *dans la foulée* » à

¹⁵ Estimation fondée sur le recoupement des propres estimations du PDG, d'un expert et de données documentaires sur le secteur.

¹⁶ La marge brute est de 4 à 7 %.

la fois par les ingénieurs R & D, le directeur de production et les responsables de la teinture et de la filature auxquels se joignent souvent l'un ou l'autre des dirigeants de MesoSet. La direction de MesoSet intervient aussi dans les achats.

Ceux-ci sont « *fondamentaux pour MesoSet* » (PDG). Les matières premières proviennent essentiellement d'Asie (Chine, Tibet, Inde, Mongolie) et des Andes. Les deux acheteurs de MesoSet sont le PDG et le directeur des achats. Compte tenu des relations de confiance tissées avec le temps avec les vendeurs de poils naturels, et de leur compétence reconnue¹⁷ en matière d'achats, MesoSet peut acheter les meilleures qualités disponibles. Les matières premières sont acheminées vers l'usine située près de Rouen.

Cette dernière abrite le siège social et fabrique sur commande, en grandes et (toutes) petites séries. MesoSet n'a donc pas de stocks de produits finis. Pour faire face aux pics de commandes, ou pour certains de ses fils classiques, MesoSet fait aussi appel à quelques sous-traitants locaux dans le cadre de « *contrats de partenariat pérennes* » (DG). L'usine peut fonctionner 24 h / 24 h en 3 x 8 (deux équipes de jour, une de nuit, une pour les WE) et peut produire de 12 à 15 tonnes de fils par mois « *de fils solides, lavés, teints, rincés, séchés, prêts à répondre aux exigences de tension et d'usage des clients* ». Chaque année les 220 à 260 tonnes de matières premières animales achetées sont transformées en fils grâce à un processus de production qui comporte 7 étapes : préparation, peignage, cardage, filage, bobinage, teinture et finition. La teinture est considérée comme « *la plus stratégique* » des opérations. Les trois premières opérations industrielles ainsi que la finition sont effectuées sur des machines qui ont plus de vingt ans, complètement amorties et peu automatisées. Les machines les plus automatisées et informatisées sont concentrées sur les opérations de bobinage et de teinture. Ces machines sont renouvelées tous les deux ou trois ans (cf. infra).

Le système de production a été conçu pour répondre à trois objectifs prioritaires : la qualité, la flexibilité et la fiabilité. Bien qu'ils cherchent à contrôler leurs coûts, les dirigeants de MesoSet ne privilégient pas la recherche systématique du prix de revient de fabrication le plus bas. La flexibilité est obtenue par la proximité spatiale et relationnelle entre les agents de maîtrise responsables d'une phase de production. Comme le précise le directeur usine, « *le responsable de filature et le responsable de la teinture travaille sous le même toit. Ils règlent ensemble les problèmes qui surviennent au fur et à mesure qu'ils apparaissent. De même pour les autres responsables d'opérations. Ce n'est que lorsqu'ils n'y arrivent pas qu'ils viennent me voir !* ». La flexibilité provient aussi de la polyvalence des opérateurs de

¹⁷ Selon l'expert interrogé.

production puisque chacun d'eux est capable de travailler à 2 ou 3 des 7 stades de production. « *Les affectations se font à la semaine voire au jour le jour, par les responsables d'équipes, en fonction des besoins* » (id.). C'est dans cette recherche de flexibilité qu'il faut placer la signature d'un accord sur les 35 heures. La direction de MesoSet a négocié la mise en place des 35 heures sans diminution de salaire en échange de la possibilité de faire varier les horaires hebdomadaires de 27 h à 48 h en fonction des besoins de la production. Mais l'accord fonctionne de façon peu satisfaisante selon le PDG de MesoSet puisque l'absentéisme (pour raisons médicales) atteint 20 à 30 % des effectifs de production (composés à 70 % de femmes) lors des grosses semaines, d'où *in fine* une augmentation du coût de la main d'œuvre et des problèmes pour tenir les délais. Les deux dirigeants, le directeur d'usine ainsi que les agents de maîtrise interrogés insistent tous sur deux attitudes attendues des opérateurs : la vigilance et le « *geste parfait* » afin de garantir la qualité et la fiabilité de la production. Le système industriel de MesoSet est certifié ISO 9000. Lorsqu'ils ne sont pas en déplacement, les deux DG viennent toujours faire un tour dans l'usine pour saluer et discuter avec les uns et les autres.

MesoSet s'est doté d'un laboratoire de contrôle de la qualité - dans lequel travaillent trois personnes (un ingénieur et deux techniciens) - dont l'équipement et les méthodes sont modifiés continûment pour tenir compte de l'évolution des produits conçus par MesoSet et des technologies de contrôle qualité. Les contrôleurs qualité, agents de maîtrise, voire opérateurs travaillent souvent ensemble soit de façon « programmée » [Mintzberg, 1978] (dans le cadre des procédures ISO 9000) soit de façon « non programmée » [Mintzberg, 1978] à l'occasion de problèmes rencontrés.

Compte tenu de son ancienneté sectorielle, MesoSet ne prospecte plus car elle est connue de et connaît tous les créateurs et acheteurs « *qui comptent* » (PDG) Cette réussite commerciale de MesoSet est le fruit de la sédimentation, collection après collection, d'une manière de vendre. MesoSet est en contact permanent, « *direct et personnalisé* » (id.) avec les acheteurs et surtout les créateurs des entreprises clientes¹⁸ grâce à une organisation des rôles au niveau de la commercialisation. Celle-ci est d'abord l'affaire du PDG qui consacre entre 15 à 20 semaines par an à la commercialisation des fils de MesoSet. Pour cela, il se déplace soit pour vendre « *en direct* » soit pour travailler avec les sept agents technico-commerciaux étrangers de MesoSet (qui « *pèsent* » 15 % des ventes export de MesoSet). Les agents de MesoSet ne sont pas que des vendeurs. Ce sont aussi des techniciens qui sont capables

¹⁸ Une soixantaine d'entreprises clientes sur environ cinq cents représentent les 2/3 des ventes.

d'intervenir dans les usines de tissage ou de maillage des clients afin d'aider les ingénieurs à utiliser au mieux les fils MesoSet¹⁹. Cette dernière apporte donc un service après-vente à ses clients. Cette assistance technique, en dehors de ses avantages permet de « *faire remonter des suggestions d'amélioration ou d'innovation produits* ». Les agents viennent, au moins une fois par an, au siège de MesoSet pour travailler avec l'équipe R & D de MesoSet.

L'outil majeur de vente est, pour chacune des 5 à 6 collections annuelles, le cahier de tricotage (ou catalogue) qui compte à chaque fois entre 25 à 35 références dont la moitié est récurrente. Il est conçu par les deux principaux dirigeants de MesoSet ainsi que par les directions R&D et fabrication. La mise au point de ce catalogue est aussi un des principaux motifs de rencontre entre les dirigeants et leurs agents. En complément, MesoSet participe²⁰, au trois grands salons professionnels du secteur dont ExpoFil. Enfin MesoSet s'est équipée d'un site Internet de commercialisation.

La politique d'investissements de MesoSet tient en deux mots : régularité et innovation. Les dirigeants insistent sur la continuité de l'investissement industriel qui a toujours caractérisé MesoSet. Chaque année cette PMI investit entre 4 à 7 % de son CA. Quatre types d'investissements sont effectués : laboratoire R & D, fabrication (teinture et laboratoire Qualité), systèmes informatiques (gestion et fabrication), et formation d'accompagnement. L'objectif est d'avoir un équipement le plus performant possible à chacune des trois phases stratégiques du système d'offre (création, teinture et contrôle qualité). Le pistage des investissements effectués sur 2000 révèle deux différences par rapport à MicroCuir Normandie. Tout d'abord, les montants sont nettement plus élevés (environ 9 000 euros en moyenne contre 1 000). Ensuite, les investissements sont discutés en comité de direction sur la base d'une étude technico-économique. En bref, l'investissement est plus formalisé et outillé chez MesoSet.

MesoSet a aussi une stratégie de coopérations. En 1992, MesoSet fut à l'origine de la création d'un GIE de commercialisation composé d'une dizaine de filatures, qui sont de « vraies » PMI positionnées dans des niches stratégiques différentes²¹. En 1999, MesoSet a signé un accord de partenariat – sous forme de joint-venture – avec une bonneterie de Tananarive (Madagascar) qui est aussi une « vraie » PMI. Cette bonneterie garantit un volume d'achat de fils et permet à MesoSet de mettre un pied dans l'aval afin de réfléchir à

¹⁹ Les agents ont été techniquement formés par MesoSet et bénéficient régulièrement de « piqûres de rappel en matière d'innovation technique et chimique ».

²⁰ Via le PDG, le DG, ou le responsable du laboratoire R & D.

²¹ MicroCuir participe aussi à un GIE commerciale composées d'une vingtaine de vraies PMI du cuir/habillement.

l'opportunité de concevoir des bonnets et pulls over. Sur place MesoSet est représentée par une déléguée permanente²² qui vient au moins une fois par mois en Normandie. En outre, MesoSet a investi dans un système informatique dédié au suivi de ce joint-venture.

Le personnel de production représente 56 personnes sur un effectif groupe de 71. En matière de gestion du personnel, MesoSet, qui est située dans une région sinistrée en termes d'emploi, s'en tient à la simple application des accords de branche. Comme MicroCuir, la direction de MesoSet a identifié environ « *une douzaine de personnes-clefs*²³ » qui sont gérées de façon différenciée aussi bien en termes de rémunération que de formation. En outre, elles sont en contacts étroits avec les deux dirigeants de MesoSet qui leur accordent une large autonomie « *dés lors que les résultats sont là !* » (DG). L'effort de formation porte aussi sur les opérateurs de la cellule teinture. Il appartient à la maîtrise de former - sur le tas - les opératrices des autres postes de méthodes de fabrication.

Les MONDES et les DYNAMIQUES à l'ŒUVRE dans les DEUX PMI INTERNATIONALES OBSERVEES

La fabrique de la stratégie dans les deux PMI internationales observées paraît se caractériser par la cohabitation de **trois mondes** et de **six dynamiques d'action collective** qui font de la stratégie quelque chose d'ordinaire dans lequel le dirigeant se singularise.

Par monde nous entendons trois collectivités humaines qui toutes sont parties prenantes à la fabrique mais qui se différencient par leurs tâches, leurs temporalités, leurs identités. Le premier monde est celui des **salariés de base** qui, tous les jours, font l'activité des deux PMI. Ce monde comprend deux catégories : les agents administratifs (3 chez Micro Cuir et 6 chez MesoSet) et des opérateurs de production. C'est à leur niveau que l'on peut situer les micros processus stratégiques, ceux des gestes (technico-économiques) de tous les jours, que ceux-ci consistent à établir une facture ou à colorer un fil ou un cuir. Ces salariés ont des relations interpersonnelles quotidiennes entre eux. Tout d'abord, ces relations peuvent être opérationnelles. De façon courante ou habituelle, il arrive que les agents comptables « *descendent*²⁴ » dans l'usine soit dans le cadre de leur fonction [écarts sur stocks à expliquer (MesoSet)] soit en fonction des circonstances [s'enquérir de l'état d'avancement d'une commande en l'absence de la directrice des ventes (MicroCuir) pour répondre à la demande

²² Ancienne contremaître de l'usine passée par un cursus de formation continue au management

²³ Les directeurs des achats, les membres et responsables des deux laboratoires (R & D et Qualité), les agents de maîtrise.

²⁴ Les bureaux, aussi bien chez MicroCuir que chez MesoSet sont au premier étage des bâtiments qui ont la fois une fonction de siège et d'usine.

téléphonique d'un client²⁵]. De même, de façon tout aussi ordinaire, il est fréquent qu'un opérateur de production « monte » régler - en direct - une question de congés ou demander une explication à propos d'une fiche de paie. Ensuite, ces relations interpersonnelles peuvent être informelles. La plupart des administratifs ou des opérateurs industriels sont voisins. En outre, les deux PMI ayant toujours recruté sur une base familiale, il n'est pas donc surprenant qu'il existe des liens familiaux entre les catégories. Ceci explique sans doute les échanges des services entre membres des deux catégories comme du co-voiturage (MicroCuir) ou des gardes d'enfants (MesoSet).

Outre des contacts quotidiens, les deux catégories de salariés partagent trois caractéristiques qui structurent les relations sociales de ce monde. Dans le contexte local marqué par le chômage, ils ont un emploi. Ensuite, ils travaillent dans les mêmes locaux normands qu'ils ne quittent pas (dans le cadre de leur travail). Enfin, tous partagent une approche technique des produits. Ainsi les administratifs rencontrés sont capables de parler « technique » (tannage ou filature) avec les opérateurs et tous ont une idée très précise des produits fabriqués²⁶. Sur la base des éléments observés ou collectés, on peut estimer que le personnel de base de MesoSet et de MicroCuir est « focalisé sur le produit » [en reprenant librement Anastassopoulos et al. 1985] plus que sur le ou les dirigeants qui, dans les deux cas, ont été les repreneurs de PMI centenaires et réputées. En terme de fabrique de la stratégie, il semble qu'il en résulte un réel sentiment d'appartenance, un fort intérêt collectif pour la pérennité des deux PMI et, surtout, une relation immédiate à l'activité des deux entreprises. Tout ceci se traduit par un fort mimétisme qui imbibes le fonctionnement quotidien des salariés de base des deux PMI observées. Les opérateurs travaillent par observations, discussions et reproductions interactives des savoir-faire et des comportements organisationnels. Ce processus n'est pas qu'un processus de répétitions pour deux raisons. D'une part, il permet aux salariés de base (y compris administratifs) de s'ajuster aux évolutions continues de leurs tâches induites par la nature même de la logique de différenciation qualitative des deux PMI. Ensuite, il existe, dans les deux cas, une zone de prise d'initiative qui demeure chez les opérateurs de MicroCuir (même si elle a été recadrée via la maîtrise). Elle est encouragée et vivante au niveau des chefs d'équipe chez MesoSet. Il ressort donc que l'adaptation en continu de la différenciation qualitative est de nature essentiellement incrémentale au niveau du travail des salariés de base. Cette logique se retrouve dans le deuxième monde notamment chez MesoSet.

²⁵ La polyvalence -mais de nature informelle ou spontanée- est aussi pratiquée par les administratifs des deux PMI.

Le deuxième monde est celui des salariés qui sont les proches **collaborateurs** des dirigeants des deux PMI internationales observées. Le dirigeant de MicroCuir est en interaction continue avec cinq personnes²⁷ - dont trois embauchées depuis moins de trois ans - essentiellement à travers des face-à-face, la plupart du temps « non programmés » [Mintzberg, 1978] ou, lorsqu'il est en déplacement, via la messagerie Internet et le téléphone. Les réunions « programmées » [Mintzberg 1978] rassemblant plus de deux personnes sont exceptionnelles chez MicroCuir. Les six²⁸ membres de l'équipe de direction de MesoSet travaillent ensemble depuis au moins dix ans. La grande originalité de MesoSet est d'être dirigée par un binôme qui fonctionne depuis plus de vingt ans ! Le PDG s'occupe plus particulièrement de la commercialisation, de la « *représentation extérieure de MesoSet* » (PDG), de la création de nouveaux produits et de la gestion du personnel. Le DG supervise la fabrication, les achats et les livraisons et s'occupe de la finance, de l'administration et de l'informatique. En cas de désaccord, c'est le PDG qui a le dernier mot. Ces six membres de l'*apex* [Mintzberg, 1978] de MesoSet se coordonnent principalement par « ajustement mutuel » et « supervision directe » [Mintzberg, 1978] surtout par le biais de rencontres imprévisibles ou programmées, en binômes ou trinômes. Les membres de la direction se réunissent 10 à 11 fois par an sous la forme de comités de directions qui durent une à deux jours.

Ce mode d'organisation du travail entre les dirigeants et leurs proches collaborateurs génère un flux continu de décisions. En matière de décision, les PMI internationales observées fonctionnent sur la base d'une décentralisation « sélective » [Mintzberg, 1978]. Cette dernière est beaucoup plus « limitée » [Mintzberg, 1978] chez MicroCuir Normandie que chez MesoSet. Cette décentralisation sélective se joue dans un contexte organisationnel où les jeux politiques paraissent quasi-absents au niveau du monde des collaborateurs²⁹. Cette décentralisation permet l'animation de deux niveaux de fabrication de la performance et du développement des PMI observées. Le premier est celui des méso processus c'est-à-dire la fabrication en continu de la stratégie dans le cadre d'une fonction ou d'un département (comme l'usine). Au quotidien, l'agrégation des actions des opérateurs de base est faite, soit directement par le responsable (cas des services administratifs dans les deux PMI ou

²⁶ Il existe cependant une différence majeure : les horaires de travail plus contraignants et irréguliers pour les opérateurs industriels.

²⁷ Directeur usine, responsables qualité, responsable livraison, directrice commerciale qui est la seule la à parler couramment anglais.

²⁸ Le PDG, le DG, directeurs R&D, Qualité, Usine, Achats. Tous parlent couramment anglais.

laboratoire de R& D chez MesoSet), soit par les interactions entre agents de maîtrise et le responsable d'unité. Notons que les dirigeants peuvent participer à certains de ces mesos processus endogènes de construction des outputs stratégiques (conception des lignes de produits chez MesoSet ; intervention en production chez MicroCuir). Les outputs stratégiques des deux PMI observées résultent aussi de processus macros (à l'échelle de ces deux entreprises). Chez MicroCuir Normandie, le niveau « macro » d'action est composé des décisions individuelles du dirigeant à l'exception de quelques « *coups de main* » des trois actionnaires amis d'enfance. Chez MesoSet la dynamique des décisions est beaucoup plus collégiale. Cause ou conséquence, tous les membres du noyau dur de MesoSet, même s'ils sont affectés à l'une ou l'autre fonction, ont une réelle connaissance des principaux enjeux et paramètres des autres fonctions. Tous connaissent techniquement les produits et les processus de fabrication et ont une idée précise des besoins voire des attentes des clients. Tous ont intégré la notion de mission [au sens de Mintzberg, 1984] voire la politique générale d'entreprise des dirigeants. Dès lors, les logiques à l'œuvre à ce niveau macro décisionnel sont celles de la proposition, de la compétence et de l'engagement. C'est la pertinence d'une proposition ou l'efficacité d'une action qui fait sa validité.

Le troisième monde qui participe à la fabrication de la stratégie des deux PMI internationales observées est celui des **parties prenantes externes** qui se divisent en trois groupes. Le premier est celui des collaborateurs détachés auprès des PMI malgache ou portugaise. Ce sont, dans les deux cas, des personnes avec qui les dirigeants ont travaillé pendant des années. Cependant les dirigeants sont *de facto* à la fois les concepteurs, les négociateurs et les exécutants principaux de ces alliances qui nécessitent aussi des déplacements (environ 2 à 4 semaines par an maintenant que les alliances sont en phase opérationnelle).

Ce monde de fonctionnement se retrouve aussi avec les agents commerciaux qui travaillent pour les marchés étrangers. Les dirigeants des PMI internationalisées observées rencontrent au moins trois fois par an chacun de leurs agents qui viennent aussi en Normandie au moins une fois par an. Dans les deux cas, les dirigeants interrogés ont insisté sur la « *relation continue* » - à distance (via le téléphone plus que la messagerie Internet) ou en « *face à face* » - qu'ils entretiennent avec ces agents qu'ils ont recrutés et avec qui ils travaillent depuis des années. « *Certains sont mêmes devenus des amis* » (Dirigeant de

²⁹ Les enjeux sont *de facto* largement neutralisés par trois éléments : l'existence de dirigeants-proprétaires ; un traitement identique (qui est un des dogmes des dirigeants interrogés) ; les collaborateurs ne peuvent prétendre à une autre place sauf à permuter ou à quitter ou reprendre l'entreprise.

MicroCuir Normandie). En dehors des phases de négociation, l'essentiel du contenu des échanges porte sur les besoins ou les attentes techniques des créateurs pour la collection à venir, les remontées d'informations relatives à l'utilisation des cuirs ou des fils vendus et utilisés, les caractéristiques techniques et les délais de livraison des cuirs ou des fils concurrents.

La troisième catégorie de partenaires est composée des pairs qui se divisent en deux groupes : dirigeants membres des GIE auxquels participent les deux PMI observées ; les partenaires des syndicats patronaux ou d'associations professionnelles. Les dirigeants estiment que leur participation à ses réseaux sociaux patronaux ou professionnels présente trois intérêts majeurs pour la direction de leur entreprise. Tout d'abord, elle permet de collecter des informations « *finies* » et des appréciations qualitatives sur leurs industries d'appartenance. Ensuite, elle peut être source d'opportunités commerciales, techniques, voire stratégiques³⁰. Enfin, et surtout, elle permet des échanges d'expérience entre pairs en matière de direction. Ces pairs peuvent aussi être des soutiens moraux et stratégiques lors de situations difficiles (conflits sociaux ou difficultés financières, en 1995, dans le cas de MesoSet). En conclusion « *ces réseaux sont très utiles et même indispensables mais consommateurs de temps* » (dirigeant de MicroCuir).

On peut abstraire des données collectées au moins 6 dynamiques collectives d'action qui parcourent les mondes des deux PMI observées notamment les mondes endogènes des salariés et des collaborateurs. Ces dynamiques qui animent les deux PMI constituent une sorte d'éthos [Weber, 1905] qui cimente jour après jour les acteurs et leurs actions.

La première dynamique est celle **des choses** plus que des discours. Ce qui est frappant c'est la prégnance, à tous les postes, du vocabulaire concret. Les fonctions sont décrites à partir des tâches que l'on doit faire, des outils que l'on utilise, des personnes avec qui on travaille. Les clients ont un visage et la stratégie s'exprime à travers la mobilisation d'exemple des produits vendus. Toute option nouvelle est évaluée principalement - voire exclusivement au niveau du monde des salariés de base - en termes de tâches, de temps, d'outils, de matières premières etc. Le langage dominant est celui de la fabrique (au sens du XVIII^e siècle) pas celui de la gestion (sauf, partiellement, pour les administratifs). Le vocabulaire de l'argent, dans sa version gestionnaire, n'est pas spontanément utilisé. Dans le monde des collaborateurs, le langage des choses s'exprime en premier par rapport au langage

³⁰ C'est par ce biais que les alliances malgache (GIE) et portugaise (syndicat professionnel) ont pu se faire.

de l'argent/gestion. Cependant ces deux langues cohabitent. En effet, vis-à-vis d'une personne extérieure, non professionnelle, un chercheur par exemple, les collaborateurs vont s'exprimer d'abord dans le langage de l'argent/gestion. Une fois habitué à la présence de l'observateur, le langage des choses revient. Comme le dit explicitement un des dirigeants de MesoSet : « *ce qui nous différencie des grands patrons, c'est que nous parlons beaucoup chiffons et que nous aimons ça !* ». Ce n'est qu'au niveau du comité de direction qu'un processus de traduction des choses en argent et inversement a pu être observé.

La deuxième dynamique commune aux trois mondes est celle des **rythmes et des temporalités**. Il semble qu'il existe en gros trois horizons temporels dans le cadre des PMI observées. Le temps journalier des salariés de base est ajusté au temps hebdomadaire de la production opérationnelle par les agents de maîtrises via l'affectation des opérateurs et la gestion des heures de travail. Le temps mensuel du système d'offre (commercialisation, conception, fabrication, livraison), comme processus méso de fabrication des outputs stratégiques que sont les produits, est maillé au temps hebdomadaire des équipes par les binômes (MicroCuir Normandie) ou les trinômes (MesoSet) de collaborateurs et de dirigeants, sans oublier les agents commerciaux ou les correspondants portugais ou malgaches. Le temps annuel de la politique générale, qui est exclusivement l'affaire du dirigeant de MicroCuir Normandie, est partagé chez MesoSet notamment grâce aux comités de direction qui sont une instance de coordination politique. La fabrique de la stratégie des deux PMI observées passe donc par la capacité qu'ont les collaborateurs à agencer au moins trois types de temporalités : journalière, hebdomadaire et mensuelle. Elle passe aussi par la capacité des dirigeants à coordonner, au niveau de leur agenda³¹, les temps journaliers et hebdomadaires qui sont les leurs comme opérateurs (commerciaux) ; les temps mensuels du cadencement du système d'offre lorsqu'ils interviennent à ce niveau (par exemple conception du catalogue) ; les temps pluriannuels des investissements et de la politique générale.

En termes de rythmes, ce qui paraît surtout caractériser le travail au quotidien des deux PMI, ce sont des rythmes saisonniers, des alternances de périodes calmes et d'autres à forte intensité sachant que la fréquence de ces dernières a tendance à s'accroître et que leur durée s'allonge. Cette prégnance accrue des périodes à forte intensité paraît d'ailleurs inquiéter les corps sociaux des deux PMI. On peut poser l'hypothèse que cette inquiétude - non encore traitée par les dirigeants bien qu'ils en soient conscients - questionne quelque peu l'engagement quotidien des salariés de base.

³¹ C'est-à-dire sur quoi, avec qui, avec quoi et où travaillent-ils à telle heure, tel jour ?

La troisième dynamique³² à l'œuvre concerne la manière dont les mondes des collaborateurs et des partenaires³³ s'approprient **la gestion**³⁴ comme « instrument » institutionnalisé de management. Deux points sont ressortis lors de l'analyse. Tout d'abord, au niveau du monde des collaborateurs et du dirigeant, les données suggèrent qu'il n'y a pas décalque des principes, techniques ou outils véhiculés par la gestion institutionnelle, mais une adaptation circonstanciée de cette dernière. Ainsi les démarches de choix des investissements ou la démarche de commercialisation ne correspondent pas toujours aux manuels. Les collaborateurs et les dirigeants paraissent mêmes faire preuve, non pas d'un esprit de résistance, mais plutôt de récupération - à la manière des chiffonniers - de ce qui est diffusé par la gestion institutionnelle. La gestion instrumentale qui se manifeste est simple et surtout adaptée aux stricts besoins des PMI observées. La gestion instrumentale institutionnelle apparaît donc plus comme un point de départ pour la réflexion et l'action ordinaire qu'un point d'arrivée. Tout ce qui peut être proposé par l'environnement institutionnel (CCI, presse d'affaire, etc.) n'est pas pris « *comme argent comptant* » (MesoSet) et, surtout, passé au tamis des avis des pairs, de l'expérience et du bon sens. Ensuite, signalons que la dynamique d'appropriation de la gestion - qui paraît ressembler à celle de la technique - contraste avec celle du droit ou des règlements qui sont perçus comme des contraintes exogènes qu'il s'agit de minimiser au maximum (cf. l'accord des 35 heures et les licenciements). Cette dynamique de l'appropriation de la gestion (comme instrument institutionnel d'action collectif) se mêle au deux précédentes pour confluer vers des **dynamiques décisionnelles singulières à l'œuvre**.

Dans les deux PMI observées, les dynamiques décisionnelles à l'œuvre paraissent se caractériser par l'accent mis sur le repérage et l'affectation de la décision au niveau le plus à même de réaliser la meilleure adéquation entre les ressources disponibles, les compétences et le point à traiter. On peut même poser l'hypothèse que les trois régulations sociales précédentes, quelque soit leur niveau (micro, meso, macro), contribuent à ce que la décision soit vécue en termes d'efficacité plus que d'efficience ou de conformité³⁵ ; de compétences et de ressources mobilisables, plus que de territoires. Quatre raisons expliquent ces logiques.

³² Cette partie doit beaucoup à La Ville & Mounoud [2003].

³³ Précisons que les données collectées relatives à ce point émanent surtout des collaborateurs et des dirigeants. Nous avons pu interroger qu'un agent commercial (MesoSet). Nous n'avons rencontré ni observé des pairs ou les représentants. L'abstraction qui suit est donc largement inférée du monde des salariés et des collaborateurs.

³⁴ Issu du latin *de gerere* : conduire. Comme ensemble des principes, méthodes et techniques pour conduire une collectivité humaine notamment les entreprises. Il s'agit de la définition de la gestion comme instrument d'administration.

³⁵ D'où la réticence ou la prudence à l'égard des démarches de certification Iso 9000.

La première est le primat d'une culture technique, les exigences de cette dernière transcendant les rôles. Associée à cette première raison est la reconnaissance, pour chacun, d'une zone d'autonomie et d'une compétence opérationnelles. La troisième est que tous identifient clairement les apports des uns et des autres et les finalités de leurs actions ou de leur travail. La quatrième est le sentiment de proximité avec le marché, y compris en production, qui fait que tous se « *sentent dans le même bateau* » (opératrice de production de MesoSet).

Ces précisions apportées, il est possible de proposer la description suivante du processus générique de décision au sein des PMI observées. Ce processus comporte sept phases : a) constatation oralisée d'un problème par une personne ; b) recherche et choix (par ajustement mutuel ou supervision directe) de la ou des quelques personnes les plus à même d'y faire face ; c) application d'une solution – non formalisée - ayant fait ses preuves ; d) en cas d'échec ou de non pertinence évidente de cette solution, conception (par ajustement mutuel ou supervision directe) d'une nouvelle solution (à partir du stock de solutions de chacun des intervenants) ; e) application de celle-ci ; f) si la solution ne marche pas « *on en réessaie une autre* » ; g) mémorisation individuelle et diffusion de la solution qui marche (par ajustement mutuel ou supervision directe) auprès des personnes (potentiellement) concernées. Ce processus permet une application rapide et non contestée des solutions. Dans ce processus, la hiérarchie n'est pas forcément le point de départ. Par contre, elle contribue souvent et valide toujours. Que ce soit au niveau micro, meso voire macro, les processus d'actions ou de décisions paraissent résulter de l'interaction entre des personnes concernées par une action, une tâche ou un projet commun. Actions et décisions nous paraissent être synonymes ou se confondre dans les deux PMI internationales observées.

Il en résulte une dynamique très singulière de la **confrontation**. Dans un contexte de coopération inévitable (plus que forcée) puisque tous sont « *dans le même bateau* », que la plupart ne peuvent quitter, la confrontation se vit entre personnes reconnues plus qu'entre rôles. Elle apparaît avant tout comme une manière pour oraliser les divergences de représentations quant à la bonne conduite à tenir plus que comme un moyen de faire apparaître des différences d'intérêts. En cas de désaccord, les données collectées suggèrent que les acteurs « *s'expliquent* » (Opérateur MesoSet) via une discussion ouverte, essentiellement factuelle et technique.

Cette dynamique d'une confrontation ordinaire met aussi en évidence l'importance des compétences relationnelles. On peut même avancer l'idée d'une **civilité professionnelle spécifique** à chacune des PMI observées. Cette civilité professionnelle ne doit pas être comprise comme ensemble de « bonnes manières » propres à chacune des deux PMI, mais

comme une discipline de chacun qui lui permet de s'insérer dans la communauté sociale de travail que sont ces deux PMI. Cette discipline prend la forme d'un continuel ajustement de ce qui est acceptable - en termes de paroles et de comportements - en fonction de l'interlocuteur et de la situation. Cet ajustement continu est, certes, une limitation du corps, des gestes, et des mots. Cependant, sa logique profonde semble être de ne rien faire, volontairement, qui puisse, d'une façon ou d'une autre, porter préjudice à l'entreprise perçue comme vulnérable. Cette civilité exprime aussi une attitude de droiture et de correction vis-à-vis des clients et de la mission entrepreneuriale. Ces dynamiques qui animent les mondes des PMI internationales observées font de la stratégie quelque chose d'éminemment ordinaire.

Pour exprimer **la stratégie comme l'ordinaire des jours** on peut reprendre la formule de Johnson & Huff [1998] : *every day strategy*. Si on s'inscrit dans la perspective classique qui distingue la conception de la mise en œuvre, il est difficile, pour plusieurs raisons, de voir le moment où la stratégie passe à l'acte. Actions et décisions nous paraissent être synonymes ou se confondre dans les deux PMI internationales observées. « L'effet de grossissement³⁶ », énoncé par Mahé de Boislandelle [1998] et repris par Torrès [2002], se vérifie globalement. Dans les PMI observées chaque salarié compte. Lorsque la facturation est le fait d'une (cas de Micro Cuir Normandie) ou de deux/trois personnes (cas de MesoSet), une négligence ou une erreur ont des incidences commerciales ou financièrement immédiates voire stratégiques dans le cas d'un « *gros compte* ». Au niveau de la production, que deux ou trois opérateurs dysfonctionnent et c'est toute une commande qu'il faut reprendre avec d'éventuelles conséquences en termes de délais. Ainsi ce qui pourrait paraître du domaine du local, ou de l'anecdotique, dans une grande organisation peut être du stratégique dans les deux PMI observées. Au cœur de cette fabrique de la stratégie comme ordinaire des jours se trouve le dirigeant.

Si le **dirigeant** est bien le pilier commun des trois mondes, il ne les relie et les anime qu'en s'insérant dans les dynamiques repérées. Il faut aussi souligner la conviction intime des dirigeants qui considèrent que la fabrique de la performance et du développement de leur PMI est nécessairement médiatisée. Ils affirment ne rien pouvoir sans leurs collaborateurs proches ; sans leurs salariés et sans leurs compagnons de route que sont leurs pairs où leurs amis. Enfin, ils ne peuvent rien sans leurs clients. Il est frappant de constater combien le client - personnalisé - est présent dans leurs discours. Les dirigeants sont donc proches de leurs

³⁶ Tout événement dans la PME à un poids relatif augmenté du fait de la taille des PME.

salariés et de leurs clients. Cette proximité est à la fois un avantage et un inconvénient en termes de performance et de développement. Un avantage parce qu'ils ont une réelle connaissance de ce qu'ils peuvent attendre ou exiger – techniquement et humainement – de leurs salariés notamment de leurs collaborateurs. C'est aussi un avantage parce que c'est sur cette connaissance fine des clients que s'enclenche la fabrication de la différenciation qualitative. C'est un inconvénient parce que les dirigeants doivent mettre beaucoup d'eux-mêmes comme personne, mais aussi parce que la fabrication de la performance et du développement des deux PMI internationales observés sont étroitement associées aux compétences, à la vision, à la personnalité et à la situation personnelles de leurs dirigeants et, enfin, à leur santé.

CONCLUSION

Au terme de cette étude sur la fabrication de la stratégie dans des PME internationales, il convient d'abord d'en préciser les apports et les limites. La validité interne des deux monographies est limitée car elle s'appuie sur deux observations qui ont été courtes et discontinues ; éléments qui doivent être appréciés en tenant compte qu'il s'agit d'une étude exploratoire. De plus, la méthode d'analyse ne garantit pas la « reproductibilité » des résultats présentés. On peut néanmoins préciser que les trois « mondes » abstraits des données collectées semblent plus solides que les six « dynamiques » dégagées de ces mêmes données. Enfin, les résultats ne montrent pas assez les éventuelles pratiques qui pourraient aller à l'encontre de la performance stratégique des PMI internationales étudiées, aspect qui sera abordé dans une étude à venir. Malgré ses limites, ce travail exploratoire paraît avoir trois intérêts non négligeables.

Tout d'abord, dans le cadre de l'école de la « fabrication de la stratégie », cette étude suggère que la PME est un champ d'application particulièrement adapté pour une approche en termes de « fabrication ». La PME est une organisation dont la taille autorise une saisie empirique globale plus complète et plus serrée notamment parce que il est davantage possible de prendre en compte, effectivement, tous les individus membres de la PME. Ensuite, la PME, d'un point de vue organisationnel, est plus informelle et moins politique d'où, semble-t-il, un accès plus immédiat aux pratiques qui fabriquent la stratégie. Troisièmement, au plan stratégique, la PME est plus vulnérable relativement à l'environnement ce qui met davantage à nu sa stratégie et l'impact de cette dernière sur sa survie. Enfin, comme la PME n'est pas

une TGE « de petite taille », mais une organisation spécifique, elle offre un autre contexte d'étude à l'école de la fabrique de la stratégie qui ne doit pas se limiter à l'étude des très grandes entreprises.

Ensuite cette étude indique que l'approche en termes de « fabrique de la stratégie » peut être enrichie par l'utilisation d'auteurs « classiques » du management stratégique comme Mintzberg [1978 & 1984], Martinet [1983], Tichy [1983] ou Stacey [1993].

Enfin, en sus de ces apports au corpus de la fabrique, cette étude exploratoire apporte trois éléments à la connaissance de la stratégie en contexte de PMI internationales.

Au regard du corpus « PMIste » [Torrès, 1998 et 1999], cette observation de deux PMI - menée à la lumière de « l'école de la fabrique » - invite à prêter une attention plus marquée aux relations qui existent entre la politique générale de développement effective de telle ou telle PME et la situation personnelle du dirigeant. Les deux monographies n'infirmes pas l'idée que la politique générale de la PMI est aussi le projet de vie du dirigeant bien qu'elle ne se réduise pas qu'à ce projet. Surtout, ce que suggère notre observation c'est que la (fabrique de) la stratégie des deux PMI observées est liée à la résistance physique et psychique de leurs dirigeants. Cette dimension corporelle³⁷ de la fabrique de la stratégie en contexte de PMI internationale pourrait expliquer, en partie, l'orientation – ou la fuite – vers une politique générale de développement de plus en plus immatérielle dans ces dimensions stratégiques. En effet, les dirigeants travaillent à maintenir et à augmenter la réputation et le fonds de commerce des deux entreprises. Ensuite, la désindustrialisation des deux PMI paraît être sérieusement envisagée (MesoSet) ou amorcée (MicroCuir) au profit d'une réorientation vers la conception et la commercialisation. Dans les deux cas, il s'agit de réduire les contraintes pesant sur l'agenda des dirigeants.

La fabrique et les outputs stratégiques des PMI observées résultent autant des contraintes objectives (moyens limités, dépendance vis-à-vis de l'industrie, contexte organisationnel, etc.) que de l'autonomie, voire de l'initiative, de tous les membres de ces communautés d'action que sont ces deux PMI. La stratégie dans ses dimensions opérationnelles (métiers, avantages concurrentiel, etc.) apparaît comme le résultat d'une action ordinaire collective qui mêle, en continu, habitudes et apprentissages. Cette action se traduit par un ensemble de pratiques qui se déploient sur trois plans - microscopique, mésoscopique et macroscopique - qui sont articulés grâce aux collaborateurs et aux dirigeants et aux dynamiques d'action qui sont très largement informelles. La distinction conception/

³⁷Dimension corporelle qui demeure aussi très embryonnaire en management stratégique. Notons qu'elle n'a jamais été négligée par la tradition stratégique militaire.

mise en œuvre paraît donc peu pertinente dans ces contextes. En outre, l'approche en termes de fabrique incite à penser que l'international par opposition au national ne constitue pas un critère majeur de séparation entre les acteurs, les pratiques ou les processus. La fabrique de la stratégie dans les deux PMI observées est homogène. Elle ne se scinde pas en deux fabriques dont l'une serait « internationale » et l'autre « nationale ».

Enfin, par rapport au corpus PMIste international standard, il semble que les dirigeants dans les deux petites entreprises industrielles observées soient, en terme de fabrique, *primus inter pares*. L'étude a ainsi souligné le rôle des collaborateurs et des partenaires externes dans la fabrique de la stratégie. La fabrique de la stratégie dans les PMI internationales observées semble donc relever d'une dynamique « d'action communicative » [Habermas, 1979] ou d'une sorte d'unanimité [Romain, 1978].

BIBLIOGRAPHIE

Ageron, B. 2001. Une construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international : une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar. *Revue Internationale P.M.E*, 14, (2) : pp 09-39.

Anastassopoulos J-P., Blanc, G, Nioche, J-P., & Ramanantsoa, B. 1985. *Pour une nouvelle politique d'entreprise*. Paris, Puf.

Allaer-Poisi, F. 2006. La stratégie comme pratique(s) : ce que faire de la stratégie veut dire. In Golsorkhi, D (Dtion) 2006. *La fabrique de la stratégie*. Paris, Vuibert.

Aristote. 1984. *Les catégories* (Réed.). Tome 1 des ouvrages de logique. Traduction de J.Tricot. Paris : Vrin.

Bauer, M. 1993. *Les patrons de P.M.E entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*. Paris : InterEditions.

Belmondo, C. 2005. La fabrique du diagnostic stratégique : vers une taxonomie des pratiques dans une cellule de veille concurrentielle. *Actes XIV^{ième} Conférence AIMS 2005*. Angers.

Coveillo, N.E & Mc Auley, A. 1999. Internationalisation and smaller firm: a review of contemporary empirical research *Management International Review*, 39, (3): pp 223-260.

Dana, L-P. 2004. *Handbook of research on International Entrepreneurship*. Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing.

Fillis, I. 2001. Small Firm International: An Investigate Survey and Future Research Directions. *Journal of Management Decision*, 39 (9): pp 767-783.

Gibiat, M. 1994. Les modèles intégrés de la décision d'exporter en PME/PMI : synthèse des recherches depuis 20 ans. *Revue Internationale P.M.E*, 7, (2): pp. 11-29.

Golsorkhi, D. 2004. Strategy as practice: what can methodological individualism teach us? *Cahiers de Recherche du groupe Esc Rouen*, n ° 4/2004.

Golsorkhi, D. 2005 (a). Présentation de la table Ronde : les figures de la stratégie. *Actes XIV^{ième} Conférence AIMS 2005*. Angers.

Golsorkhi, D. 2005 (b). The fabric of strategy as a multidimensional phenomenon. *The 21 st EGOS Colloquium*.

Grawitz, M. 1984. *Méthodes des sciences sociales* (6 Ed.). Paris: Dalloz.

Grawitz, M. 1986. *Lexique de sciences sociales*. Paris : Dalloz.

Grepme. 1994. *Pme: bilan et perspectives*. Paris: Economica.

HABERMAS, J. 1987. *Théorie de l'agir communicationnel* (Trad. Fr.). Tomes 1 & 2. Paris: Fayard.

- Hendry, J. 2000. Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. *Journal of Management Studies*. 40: pp 03-22.
- James, W. 1968. *Le pragmatisme* (Tr.Fr.). Paris: Flammarion.
- Johnson, G., & Huff, A.S.1998. Everyday innovation / Everyday strategy. In G.Hamel, C.K. Prahalad, D. Thomas. & D. O'Neal. *Strategy Flexibility: Managing in Turbulent Environment*". London: Wiley.
- Julien, P-A, Léo, P-Y., & Philippe, J. (Eds). 1995. *PME et grands marchés. PME québécoises et françaises face à l'ALENA et au Marché Unique*. Paris : L'Harmattan.
- Julien, P-A., & Martin, M. 1996. *Mondialisation de l'économie et Pme québécoises* », Montréal, Québec, Presses universitaires du Québec.
- Koenig, G. 2004. *Le management stratégique. Projets, interactions et contextes*. Paris : Dunod.
- Koenig, G. 1996. *Le management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*. Paris : Nathan.
- La Ville (de) V et Mounoud. E. 2004. Au-delà des discours : les « arts de faire » dans la fabrication de la stratégie. Proposition d'un cadre conceptuel. In *Actes de la 13^{ième} Conférence de l'AIMS*. Rouen.
- Marchesnay, M. 1991. La P.M.E : une gestion spécifique ? *Economie Rurale*, n° 206, pp. 23-34.
- Marchesnay, M. 1993. P.M.E, stratégie et recherche. *Revue Française de Gestion*, n°95.
- Marchesnay, M. 1997. La moyenne entreprise existe-t-elle ? *Revue Française de Gestion*, n° 114.
- Mahé de Boislandelle. 1998. La G.R.H en P.M.E. Universalité et contingences : essai de théorisation. *Revue Internationale P.M.E*, 11, (2-3) : pp. 12-42.
- Martinet, A-C., & Silem, A. (Eds.). 2005. *Lexique de gestion* (7ème édition). Paris: Dalloz.
- Martinet, A-C. 1983. *Stratégie*. Paris: Vuibert.
- Mesure, H. 2000. French SME and The European Single Market: an intermediary review of the literature in French. *Cahiers de Recherche du Groupe ESC Rouen*, n ° 7/2000
- Mesure, H. 2001. The Adaptation of French SME to the internationalisation of theirs sectors: the Cases of the Food, Textile/Clothes and Wood/furniture Industries. *Cahiers de Recherche du Groupe ESC Rouen*, n ° 6/2001
- Mintzberg, H. 1978. *The structuring of organization*. Englewood Cliff: Prentice Hall International.

- Mintzberg, H. 1984. *Power in and Around Organizations*. Englewood Cliff: Prentice Hall International.
- Moini, A. 1995. An inquiry into successful exporting: An empirical investigation using a three-stage model. *Journal of Small Business Management*, 33 (3): pp. 9-25.
- Morgan, R. 1997. Decision making for Export Strategy. *Small Business and Enterprise Development*, 4 (3): pp. 73-85.
- Pacillo, J.C., & Tordjman, D. Très petite entreprise et marketing. *Revue Internationale P.M.E.*, 13, (3-4) : pp. 37-62.
- Peretz, H.1998. *Les méthodes en sociologie. L'observation*. Paris : La Découverte, Coll. « Repères ».
- Romain, J. 1978. *Les copains*. Paris : Gallimard, Coll. Folio.
- Saporta, G. 1989. Stratégies internationales des PME' in Y. Simon et G. Joffre. *Encyclopédie de Gestion*. Paris : Economica.
- Stacey, R.D. 1993. *Strategic Management & Organizations Dynamics*. London : Pitman Publications.
- Tichy, N. 1983. *Managing Strategic Change*. New York: Willey
- Torrés, O. 1997. Pour une approche contingente de la spécificité de la P.M.E. *Revue Internationale P.M.E.* 10 (2) : pp. 09-43.
- Torrés, O (Ed.). 1998. *P.M.E : De Nouvelles Approches*. Paris : Economica.
- Torrés, O .1999. *Les P.M.E*. Paris : Flammarion, Coll. Dominos.
- Torrés, O. 2002. Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue Française de Gestion*, n ° 144, pp. 118-137.
- Welch, L & Luostarinen, R. 1998. Internationalisation of Sme: evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14 (2), 1988, pp: 34-64.
- Wagner, J. 1995. Export, Firm Size, and Firm Dynamics. *Small Business Economics*, 7 (1): pp. 29-40.
- Wagner, J. 2001. A note on the Firm Size-Export relationship. *Small Business Economics*, 17 (4): pp. 229-237.
- Weber, M.1985. *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris: Plon, Coll. Agora.
- Whittington, R. 1996. Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29, pp: 731-735.



Cahiers déjà parus

2006

LABARDIN P., *Autour du mot comptabilité* (n° 2006-2)

PAQUET Ph., *De l'information à la connaissance* (n° 2006-1)

2005

BARBU E., *Harmonisation comptable internationale et environnement comptable : de l'influence à l'interaction* (n° 2005-5)

CHEKKAR R., GRILLET C., *Research on Accounting and Auditing: French researchers' practices of diffusing knowledge* (n° 2005-6)

CHEKKAR R., ONNEE St., *L'évolution de la communication financière dans le processus de gouvernance : Le cas Saint-Gobain* (n° 2005-5)

MORANA J., *La gestion des déchets : d'une logique de traiteur à une logique d'expert. Exemple de la société SITA* (n° 2005-4)

MORANA J., *Indicateur et tableau de bord : instruments d'aide à la décision et de suivi : le cas de SITA – Centre Ouest, société de gestion des déchets* (n° 2005-3)

RIOUX L., *Approche psychosociale de l'attachement aux lieux de travail* (n° 2005-2)

CHATELIN C., *Epistémologie et Méthodologie en Sciences de Gestion : réflexion sur l'étude de cas* (n° 2005-1)

2004

MICKHAIL G., PIRELLO D., *The MetaCapitalism Cult* (n° 2004-5)

BRU G., *Le management de projet au Crédit Agricole Centre Loire : de l'apprentissage à l'institutionnalisation* (n° 2004-4)

BARBU E., *Tracing the Evolution of Research on International Accounting Harmonization* (n° 2004-3)

ARBAOUI S., Joëlle MORANA J., *Réflexions sur l'élaboration d'un guide EDI : quelles spécificités (ou quelles difficultés) pour les PME ?* (n° 2004-2)

MORANA J., *Le capital humain dans le réseau d'affaires : une réflexion dans la pratique d'un EDI (Electronic Data Interchange) au sein d'une PME* (n° 2004-1)

2003

CHATELIN C., *Effizienz vs ineffizienz des organisations publiques : La contribution des théories contractuelles* (n° 2003-5)

BARBU E., CHEKKAR R., GRILLET C., *La recherche en Comptabilité - Trouver son chemin dans le labyrinthe* (n° 2003-4)

BESSIRE D., *Gouvernance d'entreprise : que cache le discours sur la transparence ?* (n° 2003-3)

FABRE P., *Le contrôle des associations par les mairies françaises : une étude exploratoire* (n° 2003-2)

BARBU E., *L'existence d'un référentiel comptable international reconnu réduit-il vraiment le vagabondage comptable ?* (n° 2003-1)

2002

CHATELIN C., *Quels enjeux théoriques et méthodologiques de la théorie de la gouvernance partenariale? La privatisation comme illustration* (n° 2002-5)

CHEN J., RENAULT S., *Forces, enjeux et faiblesses des réseaux de proximité : le cas des sites industriels étendus* (n° 2002-4)

HERVE F., *La persistance de la performance des fonds de pension individuels britanniques : une étude empirique sur des fonds investis en actions et des fonds obligataires* (n° 2002-3)

BARBU E., *Les entreprises françaises et roumaines face à l'application des normes comptables internationales au début du III^{ème} millénaire* (n° 2002-2)

SAUVAGE T., *Technological potential of logistics service providers and the relationship dynamics* (n° 2002-1)

2001

MELLIOS C., *La gestion des risques financiers par les entreprises : explications théoriques versus études théoriques* (n° 2001-9)

BAGLA-GOKALP L., *Creating Knowledge in a High-Tech French SME - Paper presented to : The Eight Annual High Technology Small Firms Conference 22-23 May 2000 (University of Twente, Enschede, the Netherlands)* (n° 2001-8)

PAVIOT G., *L'image des banques selon le concept de personnalité de la marque, la mémorisation des slogans et la perception d'un élément de l'identité visuelle : la couleur* (n° 2001-7)

BEN M'BAREK N., *Les facteurs explicatifs de la passivité ou de la neutralité des investisseurs institutionnels vis-à-vis du contrôle des firmes de leurs portefeuilles* (n° 2001-6)

BEN M'BAREK N., *Relation entre les firmes et les actionnaires institutionnels : promotion de l'investissement relationnel* (n° 2001-5)

HERVE F., *L'impact de l'activisme des fonds de pension américains : l'exemple du Conseil des Investisseurs Institutionnels* (n° 2001-4)

LEYMARIE St., *The estimation of intangible investments - Experiment cases* (n° 2001-3)

LEYMARIE St., *La prise en compte de l'investissement immatériel - Cas d'expérimentations* (n° 2001-2)

MELLIOS C., *Valuation of interest rate options in a two-factor model of the term structure of interest rates* (n° 2001-1)

2000

MICKHAIL G., *The Kontiki of Global Accounting* (n° 2000-8)

MICKHAIL G., *The Kabuki of Accounting Philosophy* (n° 2000-7)

MICKHAIL G., *The Paradox of Meaning in Audit Judgement* (n° 2000-6)

MICKHAIL G., *Accounting - Information Semiosis* (n° 2000-5)

BAGLA-GOKALP L., *Individus, Entreprises et Réseaux* (n° 2000-4)

BAGLA-GOKALP L., *Designing Temperature Sensors for a Rocket Engine : Organisational change through technological innovation in a French SME* (n° 2000-3)

NIKITIN M., *La diffusion de l'ABC dans le Loiret – chronique de la gestion ordinaire* (n° 2000-2)

NIKITIN M., *The Birth of Modern Public sector accounting in France and Britain* (n° 2000-1)

1999

GRILLET C., NIKITIN M., PEZET A., *Quel intérêt y a-t-il pour les entreprises à créer et gérer un service d'archives historiques ? Table ronde organisée lors des 5èmes journées d'histoire de la comptabilité et du management à Orléans, le 25 mars 1999* (n° 1999-2)

SAUVAGE T., *Externalisation logistique et gestion de la dépendance* (n° 1999-1)

1998

GAVINI C., *Le temps de travail éclaté ? - La réduction de la durée du travail et la gestion des ressources humaines* (n° 1998-3)

MICKHAIL G., WILSON J. A., *Intellectual Capital : a Case for Audit Pricing Semiosis* (n° 1998-2)

DUBOST N., *Les dimensions de la dépendance économique vis-à-vis des clients : le cas de deux secteurs industriels français* (n° 1998-1)

1997

NIKITIN M., *Utilités et méthodes de l'histoire pour les sciences de gestion* (n° 1997-5)

PAVIOT G., *Etude de la classification ascendante hiérarchique et de la classification floue pour identifier cinq familles de voitures* (n° 1997-4)

JAFFEUX C., *La titrisation à l'heure de l'EURO : une opportunité de gestion ALM performante* (n° 1997-3)

DUBOST N., *Un exemple de stratégie de renforcement des moyennes entreprises : l'échange relationnel comme moyen de gérer la dépendance économique vis-a-vis des clients* (n° 1997-2)

PAQUET Ph., *L'utilisation des réseaux de neurones artificiels en finance* (n° 1997-1)