

# GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET PME INTERNATIONALES : UNE PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

**Christine CHEYLAND-HACCURIA \***  
Étudiante en thèse - Convention CIFRE

## RÉSUMÉ

Cette communication se propose d'explorer les liens entre le développement international et les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyennes entreprises (PME).

L'engagement international représente pour les PME un enjeu important et suppose la mise en place d'une stratégie. Ces petites entreprises sont de plus en plus nombreuses à parier sur l'international. Les difficultés qu'elles rencontrent sont de tous ordres : administratives, linguistiques, techniques... mais reflètent toutes un problème sous-jacent, relatif aux Ressources Humaines (RH) et à leur gestion, non seulement au niveau de la fonction export mais aussi de toutes les fonctions de l'entreprise. Rares sont les recherches relatives à la GRH en PME qui ont abordé le problème dans le contexte international. Les réflexions et outils élaborés sur ce sujet sont davantage appliqués à la grande entreprise et restent globaux. Nous proposons trois critères : la diversité, la sophistication et la généralisation pour typer les spécificités des pratiques de GRH des PME. Appliqués dans le contexte des PME internationales, ces critères seront utiles pour analyser de quelles façons la GRH participe à la performance export.

**Mots clés :** GRH, PME, international, stratégie, comportement organisationnel.

---

\* Christine Cheylan-Haccuria, étudiante en thèse - Convention CIFRE. *Diplômes*: en cours : *Doctorat Université Aix-Marseille*. 1993 : D.E.A d'Analyse économique, option "planification des organisations territoriales", *mention assez bien*. *Situation professionnelle*: Emploi salarié au Vignoble *Château Virant* dans le cadre d'une convention CIFRE. Fonction principale : Responsable export. Autres responsabilités : Relations publiques pour la promotion des produits du domaine. Communication, publicité. Principales publications: Coiffier H., Y. Molière et C. Cheylan, Services d'appui à l'exportation : contextes français et québécois, dans Julien P.-A., P.-Y. Léo et J. Philippe, (1995), *PME et grands marchés*, L'Harmattan, p 220. - Cheylan, C. (1996), GRH et PME internationales, Aix-en-Provence, *Note de recherche du CER*, 18 p.

Adresses:

Centre d'Economie Régionale  
Faculté d'Economie Appliquée  
15-19 Allée Claude Forbin Espace Forbin  
13627 Aix-en-Provence Cedex 1  
Tel : 42 21 60 11      Télécopie : 42 23 08 94

Vignoble Château Virant  
Service Exportation  
CD 10  
13680 Lançon-de-Provence  
Tel : 90 42 44 47-Télécopie: 90 42 54 81

## Introduction

Bien qu'il soit difficile de donner une définition universelle de la PME (Julien, 1994)<sup>1</sup>, l'intérêt que leur portent les institutions politiques, économiques, sociales et scientifiques montre le poids grandissant de ces entreprises<sup>2</sup>. Ces entreprises à taille humaine sont un véritable atout pour la vie économique et sociale aussi bien au niveau local (Fourcade, 1991), national qu'international. Cependant, en matière de gestion, on remarque que la majorité des outils et concepts dont elles peuvent disposer n'ont pas été conçus pour elles et se trouvent souvent inadaptés. Ils ont été mis au point dans et pour la grande entreprise et simplement transposés à la PME. Pourtant, en aucune façon, les PME ne sont des embryons de grandes entreprises. Bien au contraire, elles ont des caractéristiques propres que leur confèrent leur taille, leur organisation et leur hétérogénéité. En matière de gestion de ressources humaines, le même problème a été constaté. Les jugements, concepts et outils appliqués à ces entreprises sont globaux, normatifs (Garand, 1993) et rien de spécifique à la PME n'a été mis en place à ce jour.

Pourtant, la GRH apparaît de plus en plus comme une clef de voûte de la stratégie car elle permet d'accompagner les changements organisationnels, de valoriser les hommes aussi bien d'un point de vue individuel que collectif et de ce fait, d'accroître la performance de l'entreprise.

Face aux nouvelles méthodes de production, à l'accentuation de la concurrence, à l'évolution des nouvelles techniques, la performance via la compétitivité est devenue une nécessité. Qu'elles soient de petite, moyenne ou grande dimension, les entreprises doivent être compétitives pour survivre, d'autant plus que la mondialisation des marchés et la croissance erratique obligent les entreprises à choisir une orientation et un engagement international. Aujourd'hui, la participation des PME au commerce extérieur de la France et des pays en général est constatée. Même si on observe une forte disparité entre elles concernant leur chiffre d'affaires export<sup>3</sup>, les PME sont de plus en plus nombreuses à parier sur l'international. Elles rencontrent des difficultés de tous ordres : financières, administratives, linguistiques, techniques mais toutes reflètent un problème sous-jacent relatif aux ressources humaines et à la GRH, tant au niveau de la fonction export que de toutes les fonctions de l'entreprise. Les recherches relatives à la GRH en PME ont rarement

---

<sup>1</sup> Il existe certainement autant de définitions de la PME que de pays.

La Commission et la Banque européenne d'investissement utilisent cette définition : "Toutes entreprises dont l'effectif ne dépasse pas les 500 unités, dont les immobilisations nettes sont inférieures à 75 millions d'euros (c'est-à-dire à environ 12,5 millions de francs) et dont le capital n'est pas détenu pour plus d'un tiers par une entreprise de plus grande dimension, ces trois conditions étant cumulatives".

<sup>2</sup> Au niveau national, le dynamisme constant des PME est vérifié statistiquement depuis environ 20 ans. Leur poids économique est de plus en plus important avec un phénomène de PMisation. Elles contribuent à la valeur ajoutée de l'économie française à hauteur de 56,4%.

Elles sont créatrices d'emplois et regroupent près de deux salariés sur trois.

Ces entreprises de petite et moyenne dimension participent au développement territorial, local et au renouvellement de l'économie dans des régions en perte de vitesse. Aussi les gouvernements mettent au point des programmes d'aide et d'intervention auprès des PME pour les soutenir et les encourager.

Au niveau international, même si la disparité des PMI en matière d'exportation est notable, on peut cependant constater leur participation au développement du commerce extérieur de la France.

Enfin, il faut noter l'intérêt grandissant que portent les scientifiques aux PME. Elles deviennent un sujet d'enseignement spécifique.

<sup>3</sup> D'après les données du Commissariat au plan (1989), 40% des PMI réalisent en moyenne 2% de leur chiffre d'affaires (CA) à l'export, elles sont 32,5% à réaliser le quart et 14,5% qui font plus de la moitié. Les 13% de PMI restant ont un CA export de 13%.

abordé le problème dans le contexte international (Wright, 1993) ; les réflexions sur ce sujet concernant davantage la grande entreprise.

La recherche en cours se propose d'explorer les liens entre le développement international et les pratiques de GRH en PME, et de constater de quelles façons la gestion des ressources humaines participe à la performance des PME internationales.

La première partie montrera que la GRH dans les PME est une réalité et qu'elle peut être appréhendée à partir des critères de diversité, de sophistication et de généralisation. Ces critères permettront de donner une grille d'analyse originale de la GRH en PME.

La seconde partie permettra de positionner la recherche sur la GRH en PME dans le contexte du développement international de l'entreprise.

## **1. La gestion des ressources humaines en PME**

Avec la fin des années de forte croissance, le type de gestion où l'on se limitait à gérer les contreparties sociales du progrès économique (rémunérations, conditions de travail) pouvait se faire avec un certain empirisme. Ce n'est plus le cas de nos jours, surtout avec l'évolution de l'homme et de ses aspirations face au travail. Pour répondre à ces problèmes, la gestion des ressources humaines s'est avérée un outil intéressant. Elle permet aux entreprises de concilier leurs objectifs avec ceux des individus.

Bien que pour certaines PME, relativement à leur stade de développement, la terminologie "administration du personnel" soit encore appropriée, nombreuses sont celles qui reconnaissent l'importance des RH et qui pratiquent une véritable GRH. D'après la recension de Fritz (Bayad et Liouville, 1994), la GRH est mentionnée près d'une fois sur deux dans les travaux consacrés aux facteurs de succès.

Après démonstration de la contribution des RH dans les PME et présentation de la GRH en PME, les trois critères pour analyser la GRH en PME seront développés.

### **1.1. La contribution des RH dans les PME**

L'importance des RH se vérifie dans toutes les entreprises et peut être plus vivement encore dans celles de petite et moyenne dimension. Le facteur de compétitivité qu'elles représentent justifie la considération de plus en plus grande dont elles font l'objet.

#### *1.1.1 La dimension RH*

Les êtres humains sont un élément fondamental de l'entreprise. Ni les découvertes technologiques, ni la robotisation n'ont pu les remplacer.

De la conception à la fabrication, en passant par la commercialisation, leur présence se situe à tous les niveaux fonctionnels de l'entreprise et reste indispensable. A ce titre, les individus ne sont plus considérés comme de simples fournisseurs de travail mais comme des ressources, et

l'utilisation quasi unanime du terme Ressources Humaines (RH) est significative de cette prise de conscience.

Outre le potentiel de travail, les ressources humaines recèlent un potentiel de compétences, que l'on peut mesurer sur trois échelles :

- le savoir : il s'agit d'un ensemble de savoirs finaux issus des filières de connaissance ;
- le savoir-faire : fruit de l'expérience et de l'apprentissage ;
- le savoir-vivre : expression de la synergie potentielle des individus lorsqu'ils savent travailler en groupe.

Ce sont ces savoirs, ces compétences, que les entreprises utilisent, mobilisent pour assurer une compétitivité technique et économique. De nombreuses études présentent même les RH comme l'avantage compétitif (d'Amboise et Garand, 1993 ; Bayad et Nebenhaus, 1993) voire différentiel des entreprises.

### *1.1.2. RH : facteur de compétitivité en PME*

Dès les années 60 avec Chandler, puis dans les années 80 avec des auteurs comme Hermel, Peretti, Bartoli, Besseyre des Horts, de nombreuses recherches ont reconnu les ressources humaines comme facteur primordial de compétitivité. Cette considération résulte de plusieurs observations empiriques. La première vient du rôle que jouent les RH lors des changements organisationnels. Elles accompagnent ces changements qui sont des conditions de croissance et de survie des entreprises. La deuxième observation considère les pratiques de GRH comme facteur de motivation et de satisfaction des salariés et donc de performance. Enfin, la dernière constatation (Desaintes, 1983<sup>4</sup>) précise la façon dont la stratégie économique et la stratégie sociale s'imbriquent et montre comment la GRH participe à la compétitivité des entreprises.

La reconnaissance des RH en tant que facteur de compétitivité des grandes entreprises est unanime. Elle l'est tout autant, voire de façon plus cruciale en PME, car l'un des atouts principaux de ces entreprises, la flexibilité (Julien, 1994), est garanti par les RH. La faiblesse des effectifs oblige bien souvent la polyvalence des individus, réduit le nombre de niveaux hiérarchiques, facilite la communication et les échanges d'information et de ce fait, simplifie les relations à l'intérieur de l'organisation. Les RH peuvent donc s'adapter et agir rapidement face à des situations données, contribuant ainsi à la flexibilité (Julien, 1993). Les dirigeants de PME misent beaucoup sur la créativité, la polyvalence, le dynamisme et les compétences du personnel dans leurs stratégies de développement et pour assurer la performance (Benoit et Rousseau, 1993).

La dimension RH intéresse les PME, mais les spécificités des PME en matière de GRH obligent à repenser les outils et concepts mis au point et utilisés principalement pour les grandes entreprises.

---

<sup>4</sup> Desaintes a développé l'idée de la spirale où l'économique et le social sont interconnectés.

## **1.2. La GRH en PME**

Les spécificités des PME en matière de GRH justifient en partie que les observations sur la GRH en PME sont parfois différentes de celles faites en grande entreprise.

### *1.2.1. Les spécificités des PME en matière de GRH*

Pour les entreprises de petite et moyenne dimension, les hommes sont une ressource limitée. Par conséquent, le système de décision en matière de GRH est très centralisé autour du dirigeant. Même si avec l'augmentation de la taille de l'entreprise, le dirigeant tend à déléguer ses pouvoirs à un cadre ou un autre responsable (Mahé de Boislandelle, 1988), il garde bien souvent le pouvoir décisionnel pour les choix importants. Cela explique pourquoi la fonction RH se formalise tardivement et pourquoi le DRH est le dernier cadre à être embauché en PME.

La dimension RH en PME dépend largement de sa vision entrepreneuriale qui conditionne en grande partie les pratiques de GRH, la stratégie et la structure de l'entreprise (Mahé de Boislandelle, 1988 ; Bayad et Nebenhaus, 1994 ; Fabi et Garand, 1994).

Si le dirigeant et sa vision entrepreneuriale apparaissent comme les principaux facteurs influençant la GRH en PME, les recherches empiriques menées sur le sujet font émerger quelques facteurs de contingence importants tels que la taille, le degré de maturité, l'activité de l'entreprise et la technologie, et bien sûr, l'environnement externe.

Un courant de recherche sur la GRH en PME tend à se développer depuis moins de 10 ans. Les travaux sur le sujet ont permis d'obtenir une somme d'observations qui semble graduellement faire l'objet d'un consensus.

### *1.2.2. Observations sur la GRH en PME*

Les plus récentes recherches sur la GRH en PME (Mahé de Boislandelle, 1988 ; Hornsby et Kuratko, 1990 ; Benoit et Rousseau, 1993 ; Garand, 1993) constituent la base de l'analyse des pratiques de GRH. Globalement, il ressort de ces recherches que la GRH en PME est formelle, intuitive, conçue au coup par coup et au cas par cas. Les pratiques de GRH existent réellement en PME mais se présentent sous des formes adaptées à leurs besoins et directement dépendantes du niveau de formalisation induit par la vision du propriétaire-dirigeant (d'Amboise et Garand, 1993 ; Bayad et Nebenhaus, 1994) et la taille de l'entreprise. La plupart des travaux sur la GRH en PME montrent le manque de formalisation des pratiques et procédures, surtout pour les activités de recrutement et sélection.

Bien que la majorité des propriétaires-dirigeants reconnaît la nécessité fondamentale et l'importance de leurs ressources humaines, et que nombre d'entre eux font preuve d'imagination concernant les pratiques de GRH, ils éprouvent des difficultés persistantes à gérer convenablement et systématiquement leur personnel (Mahé de Boislandelle, 1988). Les principales difficultés se situent au niveau du recrutement de personnes spécialisées, des rapports sociaux et de l'adaptation de la main-d'oeuvre (Benoit et Rousseau, 1993). L'absence de planification en GRH, ou du moins le manque de temps des dirigeants pour traduire formellement leur vision et les objectifs qu'ils poursuivent, peuvent expliquer ces difficultés.

En France, les PME ont un retard particulièrement important dans leur façon de gérer les individus. La gestion quantitative du personnel<sup>5</sup> a longtemps prédominé sur la gestion qualitative du personnel<sup>6</sup> (Mahé de Boislandelle, 1988 ; Bayad et Nebenhaus, 1993), et la GRH est encore souvent considérée comme une contrainte. On peut se poser la question à savoir si cette façon de percevoir la GRH exprime réellement un comportement des PME face à la GRH ou résulte plutôt de l'inadaptation des outils proposés par la GRH aux réalités des PME.

Parallèlement aux travaux qui s'appliquent à observer les pratiques de GRH en PME ou les comportements des dirigeants en matière de GRH, de nombreuses contributions (Bayad et Liouville, 1994) tiennent de plus en plus compte de la variable GRH pour expliquer la performance. Même si ces résultats relatifs aux liens entre GRH et performance restent souvent contradictoires, l'intérêt pour cette voie de recherche se développe.

La présente recherche, qui s'inscrit dans ce courant, propose d'analyser la GRH en PME en se basant sur trois critères.

### **1.3. Trois critères pour une grille d'analyse de la GRH en PME**

Le concept de formalisation utilisé pour analyser les pratiques de GRH en PME apparaît plutôt réducteur de la réalité, surtout lorsqu'il est conjugué avec des approches minimalistes versus maximalistes, ou encore réactives versus proactives. L'absence de formalisation ne signifie pas l'absence de pratiques de GRH ni le manque d'intérêt des dirigeants pour la GRH. Se limiter alors à dire qu'il existe une GRH en PME, mais intuitive, réduit la compréhension du problème GRH et ne reflète pas la complexité des PME. Pour cette raison, il semble nécessaire de développer des critères qui puissent mettre en évidence l'utilisation des pratiques de GRH en PME et l'expliquer, compte tenu principalement du dirigeant et de sa vision entrepreneuriale, et de la stratégie de développement.

Les critères de sophistication, de diversité (Garand, 1993) et de généralisation (Mahé de Boislandelle, 1990) ont rapidement été repérés. Ils ont été utilisés pour constater la relation positive entre les effets de la délégation de pouvoir du dirigeant ou la formalisation de structures hiérarchiques et la GRH en PME.

Ces trois critères n'ont jamais fait l'objet de développement plus poussé. Ils sont pourtant intéressants pour l'étude des pratiques de GRH car leurs limites comme leurs étendues dépendent de nombreux facteurs. Par exemple le dirigeant et sa vision entrepreneuriale, figurent, avec la stratégie, parmi les principaux facteurs agissant sur ces critères. Comme nous l'avons vu précédemment, le dirigeant et sa vision sont des éléments catalyseurs de la GRH en PME. La stratégie, quant à elle, a un impact important sur la GRH car elle procure une ligne de conduite à l'entreprise et augmente son horizon temporel, nécessitant la mise en oeuvre de pratiques de GRH pour préparer et accompagner les changements.

Ces trois critères fondamentaux : la diversité, la sophistication et la généralisation apparaissent intéressants pour analyser les pratiques de GRH en PME.

---

<sup>5</sup> Les individus sont considérés comme un coût.

<sup>6</sup> Les individus sont considérés comme des ressources.

### *1.3.1. La diversité des pratiques*

Le critère de diversité est utilisé pour appréhender la variété des pratiques de GRH. Il permet de déterminer si ces pratiques se limitent à certains domaines comme le recrutement ou s'étendent à d'autres, comme par exemple la formation.

### *1.3.2. La sophistication des pratiques*

Ce critère concerne les pratiques elles-mêmes et l'utilisation des différents outils de GRH pour une même pratique. Par exemple, dans le cadre de la rémunération, la sophistication va permettre de montrer si la GRH se limite à la paye ou est étendue à l'intéressement.

### *1.3.3. La généralisation des pratiques*

Le critère de généralisation tente de déterminer à quelles catégories d'employés les pratiques de GRH sont appliquées, à savoir si elles sont limitées à l'encadrement ou étendues à tout le personnel, ou encore si elles sont limitées à un service ou étendues à l'ensemble des services. Il semble intéressant d'extraire ce critère du concept de formalisation pour obtenir plus de précisions.

Si les PME ne présentent pas des pratiques de GRH diversifiées, sophistiquées et généralisées, cela ne signifie pas pour autant la non-performance, la non-compétitivité de l'entreprise. L'idéal pour une PME donnée n'étant pas forcément l'atteinte du maximum sur les trois axes : sophistication, généralisation et diversité, ce maximum trop coûteux en temps, en énergie, en investissement financier ne serait pas en rapport avec l'efficacité recherchée. Il s'agit plutôt à partir de ces trois axes (tout en considérant le concept de formalisation), de déterminer un équilibre que l'on peut qualifier de point de cohérence.

Cet équilibre représente la cohérence (voire l'adéquation) entre les pratiques de GRH et les principaux facteurs influençant tels que la stratégie de développement choisie, la structure, le dirigeant et sa vision. Compte tenu de ces facteurs, ce point de cohérence reflète la contribution de la GRH sur les performances<sup>7</sup> des PME.

La stratégie semble prépondérante pour déterminer le niveau de diversité, de sophistication, de généralisation des pratiques de GRH en PME, car elle oblige la mise en place de pratiques de GRH afin de prévoir, anticiper et accompagner les changements induits.

Dans le cas du développement international des PME, la stratégie adoptée va avoir de nombreuses répercussions sur l'entreprise, aussi bien au niveau de l'ensemble des fonctions de l'entreprise (Léo, Monnoyer-Longé, Philippe, 1990 ; Bayad, 1992), que des structures, des comportements organisationnels et des RH.

---

<sup>7</sup> - L'efficacité : le chiffre d'affaires export sur le chiffre d'affaires total, le taux de croissance du pourcentage du CA export / CA total, la productivité export (CA export / effectif export).

- L'efficacité : le degré d'atteinte des objectifs export.

- L'effectivité : la motivation et la satisfaction des RH export.

Ainsi, l'international sollicite les RH, non seulement celles spécialisées à l'international, mais aussi celles du reste de l'entreprise, car toutes doivent intégrer l'international dans leur travail.

Les PME internationales, qui présentent donc une stratégie d'internationalisation, apparaissent comme un champ d'investigation intéressant pour l'application des critères de diversité, sophistication et généralisation qui pourront permettre de démontrer la contribution de la GRH à la performance sur les marchés étrangers.

## **2. L'international et la gestion des ressources humaines en PME**

L'international est un phénomène qui s'est amplifié depuis les 20 dernières années et qui touche de façon plus ou moins forte tous les acteurs de la vie socio-économique. Aujourd'hui, pour beaucoup de PME, l'international devient une nécessité pour survivre. On constate que même si les entreprises ne s'y engagent pas, l'international s'impose à elles (Joffre, 1993).

Pour assurer leur engagement à l'étranger, les entreprises doivent adapter leur stratégie de développement aux contraintes imposées par l'extérieur, compte tenu de leurs ressources, de leurs moyens et ambitions. Elles mettent en place des stratégies d'internationalisation plus ou moins importantes qui entraînent des changements plus ou moins grands dans l'entreprise. Plusieurs études ont montré que l'exportation correspond à un choc pour les PME et nécessite des restructurations profondes, mais aussi le développement des compétences (Guilhon, 1994).

A l'heure actuelle, les recherches se sont davantage intéressées aux relations entre profil à l'exportation et caractéristiques de PME-PMI (Bilkey, 1976 ; Miesenbock, 1988). La fonction RH ou du moins les pratiques de GRH ne sont pas "apparues a priori comme des éléments importants d'évolution dans la démarche stratégique à l'export du dirigeant" (Bayad, 1992). Mais avec la reconnaissance des RH comme élément stratégique et l'apparition dans la littérature de la Gestion International des Ressources Humaines (GIRH) (Dowling et Schuler, 1990 ; Peretti, Cazal et Quiquandon, 1990 ; Urban, 1993 ; Adler, 1994), quelques auteurs (Bayad, 1992 ; Sharma, 1992) ont tenté de souligner le rôle de la GRH dans le développement à l'étranger des PME.

Après un rappel des approches du développement à l'étranger et des différents niveaux d'ouverture hors frontières, les changements organisationnels entraînés par l'international seront abordés afin de préciser leur impact sur la structure et le comportement organisationnels.

Enfin, il s'agira de montrer de quelles façons les PME qui ont fait le choix stratégique de se développer à l'étranger, utilisent la GRH.

### **2.1. Le développement à l'étranger**

Le développement à l'étranger peut s'expliquer grâce à l'étude des comportements des entreprises exportatrices ; deux approches de ce développement se dégagent pour établir la logique de cet engagement. Mais il est utile aussi de préciser la nature du développement par rapport au niveau d'ouverture des entreprises sur les marchés étrangers.



### 2.1.1. Les approches

La première approche est celle qui considère le développement à l'étranger comme un processus<sup>8</sup>. L'apprentissage graduel débouche sur un engagement croissant des ressources et des moyens pour l'entreprise. La critique principale à faire à ce modèle résulte du fait qu'il ne prend pas suffisamment en compte le rôle des acteurs de l'entreprise, et donc des RH, pour expliquer le développement à l'étranger .

La deuxième approche réfère à un modèle stratégique du développement à l'étranger .

La particularité de cette approche réside dans l'accent mis sur l'incidence des déterminants internes et externes sur la performance. Parmi les déterminants internes de la performance export, trois principales catégories ont été retenues (Gomez-Meija 1988) :

- les avantages différentiels de l'entreprise : la taille, l'âge, la technologie, la recherche et développement, le cycle de vie du produit, et bien sûr les acteurs de l'entreprise avec leurs compétences, leur motivation, leur flexibilité ;
- les perceptions et aspirations managériales : les prédispositions psychologiques pour exporter, la perception du risque, les perspectives de profit ;
- l'approche des marchés étrangers par les entreprises : l'exploration systématique des opportunités internationales, l'allocation des ressources à l'export.

En ce qui concerne les variables externes, on recense le secteur d'activité, les conditions nationales d'exportation et d'accès aux marchés, le milieu dans lequel l'entreprise évolue, et de façon générale, l'environnement.

Cette approche est intéressante car elle considère :

- la temporalité, qui permet de différencier l'internationalisation précoce résultant d'une "immédiate nécessité" (car niche étroite sur le marché national) ;
- la complexité de l'international avec la nature des marchés, la position géographique des pays...
- les caractéristiques de l'entreprise et de ses acteurs, et les modes d'organisation à l'international.

Cette approche met en évidence la stratégie de l'entreprise et même si elle n'exclut pas forcément la première, elle semble plus appropriée pour expliquer le phénomène international en PME. En

---

<sup>8</sup> La première approche s'inspire de la théorie de l'apprentissage et postule que l'entreprise procède de façon progressive. Nombreux sont les auteurs (Miesenbock ; Bilkey et Tesar ; Cavusgil ; Czinkota ; Ondrak et Saks ; Hermel ; Sallena ; Guilhon A.) qui rejoignent ce paradigme pour appréhender l'international. D'autres auteurs voient l'internationalisation comme un processus d'incrémentation dans le sens où les firmes procèdent graduellement à l'acquisition, à l'intégration, à l'utilisation de connaissances sur les marchés et les activités internationales et s'engagent successivement par étapes sur différents marchés étrangers. Globalement, les modèles proposés par les chercheurs cités se décomposent en quatre ou cinq (voire six selon Saporta, 1993) phases :

- 1- l'entreprise n'exporte pas et n'a aucune envie de se lancer à l'exportation ;
- 2- l'étape de pré-exportation dans laquelle l'entreprise n'exporte pas mais a un intérêt pour cette activité ;
- 3- l'entreprise exporte moins de 10% de son chiffre d'affaires total ;
- 4- l'entreprise exporte plus de 10% de ses expéditions.

Par contre, s'il est vrai qu'il y a apprentissage dans le franchissement des étapes, c'est-à-dire le passage d'un niveau à un autre, on ne peut pas pour autant affirmer l'existence d'un déterminisme absolu dans le saut des étapes.

considérant les facteurs internes, elle souligne le pouvoir explicatif des variables de comportement (degré d'ouverture, finalités et objectifs, attitude face à l'internationalisation) sur l'internationalisation et leur prééminence par rapport aux variables purement économiques (Abiassi, 1989).

Dans le contexte de notre recherche, ce modèle stratégique du développement international semble pertinent car il rejoint l'analyse contingentielle appliquée à la GRH en PME. De ce fait, il prend en compte les variables externes mais surtout met l'accent sur les variables internes telles que les RH, déterminant interne de la performance export.

De plus, en mettant l'accent sur le nombre de facteurs qui interviennent dans l'ouverture internationale des PME, le modèle laisse entrevoir que le passage aux différents stages de l'international ne s'effectue pas de manière séquentielle (Dowling et Schuler, 1990). Chaque PME a un développement international qui lui est propre.

On distingue généralement quatre niveaux d'ouverture des entreprises à l'étranger (Adler et Ghadar, 1990).

### *2.1.2. Niveaux d'ouverture à l'étranger*

Le niveau national caractérise les firmes qui ont une couverture commerciale régionale voire nationale. Pour ce type d'entreprise, l'exportation est le résultat d'opportunités saisies comme la sollicitation de clients (stimuli externes (Reffait et Roux, 1981)). L'exportation reste dans ce cas occasionnelle mais peut contribuer à la reconnaissance d'un potentiel d'affaires à l'étranger et révèle à l'entreprise quels peuvent être ses atouts et ses handicaps face à l'international (stimuli internes). Aucune organisation spécifique à l'export est mise en place mais ce niveau est incitatif quant à l'engagement plus important de la firme à l'international. La plupart du temps, le dirigeant s'occupe seul des exportations.

Ensuite vient le second niveau de développement à l'étranger que l'on qualifie de niveau international. Il traduit concrètement l'engagement de la firme à l'export. Cet engagement se concrétise par la nomination d'une personne à la fonction export. Cet étape met en exergue le caractère stratégique du développement international car non seulement cette phase représente un coût financier important, mais en plus, elle implique un changement organisationnel structurel et comportemental. Dans ce cas, l'entreprise intègre en son sein l'activité internationale.

La troisième phase du processus de développement à l'étranger est la multinationalisation. L'entreprise acquiert plusieurs nationalités à travers son implantation directe dans des pays étrangers. Il s'agit alors de création de filiales ou encore de délocalisation de production par exemple.

Enfin, la globalisation, quant à elle, représente une extension de la dimension internationale à tous les stades du processus productif de la firme et pas seulement au stade aval (Paradas et Torres, 1994). Le management et l'ensemble des relations de l'entreprise sont adaptés et s'effectuent à l'échelle planétaire.

Rares sont les PME qui accèdent aux niveaux 3 et 4 relatifs à la multinationalisation et la globalisation. Ces stades concernent davantage la grande entreprise. Les entreprises de petite et moyenne dimension ont des comportements principalement ethnocentriques et l'activité internationale concerne davantage l'exportation de la production que la délocalisation des activités de production.

C'est pourquoi on parle de PME internationales ou engager dans le développement international.

Déjà, le passage du niveau national au niveau international en PME relève d'une démarche réfléchie et stratégique dont les répercussions sur la structure et les comportements organisationnels sont nombreuses.

## **2.2. LES RH et la structuration des PME à l'international**

La mise en place ou le développement de la stratégie internationale implique tôt ou tard un changement organisationnel dans l'entreprise. Bien souvent, la structure organisationnelle et les comportements organisationnels sont les plus concernés pour concrétiser l'engagement international et en assurer la réussite, surtout lorsque l'activité export se complexifie.

De nombreux auteurs (Kalika, 1986 ; Urban, 1993 ; Joffre, 1994) reconnaissent que le succès d'une entreprise ouverte à l'international est largement dépendant de la pertinence de l'organisation qui a été mise en place par la direction, c'est-à-dire de la manière dont elle a conçu les structures et les relations entre les différentes composantes de l'ensemble. Si l'activité internationale modifie peu les entreprises de plus de 200 salariés, en revanche elle n'est pas sans effet sur la structure des PME (Kalika, 1986) et les comportements organisationnels.

### *2.2.1. Les RH et la structuration de l'activité internationale*

Au niveau de la structuration, plusieurs solutions ou combinaisons de solutions<sup>9</sup> sont à la disposition des PME pour assurer la cohérence stratégie-moyens. Mais généralement, dans le développement international des entreprises, on observe six étapes au niveau de la structure organisationnelle (Joffre, 1994). Tout d'abord, le dirigeant s'occupe seul de l'activité internationale, ensuite il se décharge auprès d'une secrétaire, puis la nomination d'un responsable export concrétise la volonté stratégique du dirigeant en matière d'international. Le service export s'étoffe avec l'embauche de personnel export, il peut même se structurer par zone ou par produit.

---

<sup>9</sup> Relativement à cette nécessité de s'organiser à l'international, plusieurs solutions ou combinaisons de solutions sont à la disposition des entreprises pour assurer la cohérence stratégie-moyens :

- se regrouper pour partager les coûts fixes, soit avec des producteurs "complémentaires", soit avec des concurrents ;
- utiliser le réseau d'une grande firme en passant avec elle un accord de portage (*piggy back*). L'entreprise utilise les réseaux de distribution de la GE à l'étranger et bénéficie de son savoir-faire.
- externaliser la fonction export en recourant aux services d'entreprises spécialisées. Des intermédiaires comme les sociétés de commerce international, les bureaux d'achat et autres agents de commerce peuvent répondre aux besoins des entreprises en matière de sous-traitance export. Le choix de sous-traiter tout ou partie des tâches de la gestion des exportations et de recourir aux services de sociétés spécialisées est effectué par plus du tiers des PME (Léo, Monoyer-Longé et Philippe, 1990a).
- internaliser la fonction export, c'est-à-dire créer progressivement sa propre structure export, coûte sans doute plus cher au départ mais permet un développement mieux contrôlé.

Au fur et à mesure que l'activité internationale s'amplifie, la structure de l'entreprise se complexifie.

La présence dans l'organigramme d'une entité, même réduite, chargée des problèmes d'exportation traduit avant tout la volonté de la direction de développer l'activité à l'étranger (Kalika 1985). Les entreprises avec un service export sont aussi reconnues pour leur dynamisme (Léo, Monnoyer-Longé et Philippe, 1990b) qui se concrétise par un effort de formation, des choix stratégiques plus éclectiques, signe de maturité, une meilleure veille commerciale et enfin, une insertion et une utilisation du milieu plus importantes. On peut constater le lien entre existence d'un service export, et plus particulièrement d'un responsable export, et la performance à l'exportation (Reffait et Roux 1981).

La présence dans la structure organisationnelle d'un service export ou de RH spécialisées à l'international semble avoir des effets marqués sur l'activité export et met en évidence le rôle des RH dans le développement international des entreprises.

### *2.2.2. Le comportement organisationnel des RH*

Au niveau du comportement organisationnel, le développement international semble aussi avoir une incidence dans la mesure où il agit sur les différentes fonctions de l'entreprise (Léo, Monnoyer-Longé, Philippe 1990) et entraîne des modifications dans le travail lui-même mais aussi dans les attitudes face au travail.

A l'international, le comportement organisationnel dépend du degré d'ouverture et de l'attitude des RH, et de la façon dont elles assimilent les finalités et objectifs de l'international, mais aussi de la culture de l'entreprise, des individus et du pays (Adler, 1994). Les entreprises internationales doivent donc agir sur les comportements organisationnels afin de faciliter leur engagement sur les marchés étrangers (Adler, 1994), car comme l'a constaté Bonnet (1986), les comportements des membres du personnel peuvent entraîner des blocages sur la mise en oeuvre des objectifs stratégiques (Bonnet 1986).

Il semble donc que dans les PME internationales, la structure et le comportement organisationnels soient des éléments importants à prendre en considération pour expliquer les pratiques de GRH et le rôle qu'elles jouent sur la performance.

## **2.3. La GRH et le développement international de la PME : vers la Gestion internationale des ressources humaines**

L'intégration des RH à la stratégie d'internationalisation est un passage obligé pour assurer le développement international des PME. Les RH spécialisées à l'international, comme celles de l'ensemble de l'entreprise, sont sollicitées plus ou moins directement par cet engagement hors-frontières. La GRH dans les PME internationales revêt un caractère stratégique et l'impact des changements entraînés par l'international nécessite une gestion stratégique et quasi scientifique des RH (Sallenave), à tous les niveaux fonctionnels (Ramangalahy et Joyal, 1993) et un développement des compétences (Guilhon A., Guilhon B. et Peguin, 1993).

A partir de ces observations, nous pensons que la Gestion internationale des ressources humaines

ne serait pas un domaine réservé aux grandes entreprises, les PME internationales pouvant elles aussi pratiquer une GIRH pour assurer la réussite de leur activité à l'étranger.

Après avoir présenté les développements actuels sur la GIRH et leurs limites, il apparaît intéressant de montrer que cette discipline, encore peu abordée en PME, mérite d'être considérée dans les entreprises de petite et moyenne dimension.

### 2.3.1. *La GIRH*

La GIRH s'est surtout développée à partir des années 1990. On peut la différencier de la GRH par rapport à la complexité qu'elle génère, complexité du fait de l'intervention de l'entreprise dans différents pays et de l'emploi de personnel de différentes nationalités (Dowling et Schuler 1990). Cela nécessite une connaissance de la législation dans les pays où les individus sont envoyés, la mise en place de mesures d'accompagnement aux changements...

Selon une recension bibliographique (Zeffane and Poole, 1994), les recherches en GIRH s'orientent dans trois domaines : bases, dimensions et perspectives de la GIRH ; la fonction RH et les stratégies dans un contexte international ; études comparatives en GRH entre pays. En France, plus spécifiquement, la majorité des travaux effectués reprennent le deuxième axe (Peretti, Cazal et Quiquandon, 1990 ; Urban, 1993) et le troisième (d'Iribarne, 1990 ; Hermel, 1993 ; Besseyre des Horts et Segalla, 1995 ; Bournois, 1991 ; Urban, 1994), mais révèlent aussi un courant de recherche relatif à la gestion des "expatriés" et des cadres sans frontières (Giordan, 1983 ; Joffre, 1987 ; Huault, 1994 ; Urban, 1994).

La plupart de ces études relatives à la gestion internationale des ressources humaines ont été réalisées dans le cadre de la grande entreprise mais rien de spécifique aux PME n'a été développé.

### 2.3.2. *La GIRH en PME*

La PME et le développement international ont fait l'objet de nombreuses recherches. Elles se sont souvent limitées à mettre en évidence les relations entre profil à l'export et caractéristiques managériales des PME, et très peu ont intégré la dimension RH.

Or en PME, les RH sont un facteur de compétitivité avec lequel les entreprises doivent jouer pour assurer leur performance. Seulement quelques recherches ont utilisé les RH et la GRH pour expliquer la réussite internationale des PME. Par exemple, il ressort que certaines pratiques de GRH comme la rémunération variable ont une incidence importante sur le volume d'activités des exportations et l'envergure du marché des entreprises exportatrices (Sharma, 1992). Gomez-Meija (1988) va jusqu'à présenter l'intérêt d'une GRH agressive basée sur l'orientation internationale du personnel, un système de récompense, de formation et de développement du personnel, pour réduire les obstacles d'une entreprise à l'export et pour assurer la performance export.

Un second axe de recherche a tenté d'expliquer la GIRH en PME à travers l'organisation de l'entreprise, c'est-à-dire la structure et le comportement organisationnels. Les travaux de Bayad (1992) ont montré que "plus les moyens humains affectés à l'activité export, en particulier la présence d'un spécialiste en commerce international sont réguliers et l'organisation structurée, plus les politiques du personnel ont une dimension stratégique".

Les deux dimensions, structure et comportement organisationnels ont été négligées pour expliquer la GRH et l'international. Pourtant, il semble intéressant d'appréhender le problème de la GRH en PME en considérant ces deux axes organisationnels : structure et comportement organisationnels, car comme nous l'avons rappelé, ils sont avec la stratégie des facteurs incontournables pour expliquer le développement international des PME. En s'appuyant sur ces trois facteurs, cette recherche doctorale tente d'apporter une compréhension plus globale du rôle de la GRH dans les PME internationales et d'expliquer la contribution de la GRH à la performance export des PME.

A l'heure actuelle, compte tenu de cette problématique de recherche, deux hypothèses peuvent être formulées.

Hypothèse 1 : L'international sollicite les RH et de ce fait oblige les PME internationales à avoir des pratiques de GRH plus diversifiées, plus sophistiquées, plus générales.

Hypothèse 2 : La performance internationale des PME résulte de la cohérence

- entre la diversité, la sophistication et la généralisation des pratiques de GRH appliquées aux RH spécialisées à l'international et à l'ensemble des RH de l'entreprise.
- entre les pratiques de GRH et la stratégie de l'entreprise.
- entre les pratiques de GRH et la structure organisationnelle.
- entre les pratiques de GRH et le comportement organisationnel.

### **Présentation de la méthodologie :**

Etant donné que cette recherche s'inscrit dans le cadre d'une convention CIFRE en secteur agroalimentaire, il est apparu intéressant de poursuivre les investigations sur le terrain auprès des industries agroalimentaires (IAA). De plus, les différentes branches de l'agroalimentaire représentent un secteur économique important en France et ces entreprises s'affirment comme l'une des filières potentiellement porteuses de développement économique (chiffre d'affaires, nombre d'emplois, valeur ajoutée) en Provence-Alpes-Côte-d'Azur. S'ajoute à cela un intérêt supplémentaire du fait des orientations industrielles actuelles des IAA. Elles tendent de plus en plus à devenir des industries de haute technicité avec une importante mobilisation de capitaux matériels et immatériels.

Le choix de l'analyse qualitative (étude de cas) est apparu pertinent pour valider empiriquement la recherche.

Non seulement cette méthode a fait ses preuves car très utilisée pour étudier la GRH mais aussi elle permet d'obtenir une description détaillée et une vision synchronique et diachronique du phénomène à étudier. L'intérêt de cette méthode est d'autant plus important que l'identité du répondant, en l'occurrence le propriétaire-dirigeant, est garantie ; bien souvent en PME les dirigeants sont seuls responsables de la GRH, et possesseurs d'une vision globale de l'entreprise.

A partir de banques de données fournies par la FRIAA (Fédération Régionale des Industries agroalimentaires et la CCIMP (Chambre de Commerce et d'Industrie Marseille-Provence), nous avons retenu initialement un nombre d'entreprises de l'industrie agroalimentaire qui répondent à nos critères de sélection :

- chiffre d'affaires export supérieur à 20% du CA total car cela fournit l'assurance de l'ouverture internationale de l'entreprise ;
- indépendance des entreprises pour être certain que le dirigeant a l'autonomie managériale ;
- entreprises de moins de 200 salariés car le rôle de la taille supprime toutes différences spécifiques à l'international et en matière de GRH dans les entreprises de plus de 200 salariés (Kalika, 1986 ; Mahé de Boislandelle, 1988).

Les dirigeants de ces entreprises ont été sollicités et informés par téléphone de notre étude. Au fur et à mesure de nos contacts, nous avons éliminé les entreprises afin d'assurer une meilleure représentativité de notre échantillon en terme de branche de secteur d'activité et d'envergure internationale. Nous avons obtenu un échantillon de 16 entreprises représentatives.

Les entrevues seront réalisées auprès du propriétaire dirigeant. Les informations seront collectées sur la base d'une grille d'analyse semi-directive qui se décompose en cinq axes d'investigation. Le premier présente l'entreprise sous différents aspects : identification de l'entreprise, principales grandeurs comptables et structure. Le second axe relatif à la direction permet de mettre en évidence le profil du dirigeant et la stratégie. La troisième partie s'occupe des marchés de l'entreprise avec les produits, la concurrence et l'environnement. Le quatrième axe porte sur l'international avec la situation de l'activité export, la stratégie et la structuration export. La dernière partie vise à analyser la gestion des ressources humains internationales et du reste de l'entreprise à partir du mix social.

## Bibliographie

- Abiassi, A.E. (1989), *Processus d'internationalisation : le cas de petites et moyennes entreprises*, IAE Lille, Thèse de doctorat ès sciences de gestion.
- Adler, N. and F. Ghadar (1990), "International strategy from the perspective of people and culture : The north american context", *Research in Global Business Management*, vol. 1, p. 179-205.
- Adler, N.J. (1994), *Comportement organisationnel : une approche multiculturelle*, Repentigny Québec, Editions Reynald Goulet, 324 p.
- Adler, N.J. (1991), *International dimensions of organizational behavior*, Boston MA : PWS Kent.
- Arthur, D. (1987), *Managing human resources in small and mid-sized companies*, Amacom.
- Aviso Conseil (1988), *PMI et exportation*, Etude réalisée pour le compte du Ministère de l'Industrie, p. 86.
- Bayad, M. (1992), "Internationalisation de la PME et pratiques de gestion des ressources humaines", Lille, *Actes du 3ième Congrès de l'AGRH*, p. 390-398.
- Bayad, M. et D. Nebenhaus (1993), "Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil", *Actes du 4ième Congrès de l'AGRH*, Jouy-en-Josas.
- Bayad, M. et D. Nebenhaus (1994), "Recherches sur la GRH en PME : proposition en vue d'un modèle théorique", *Actes du 5ième Congrès de l'AGRH*, Montpellier, p. 235-242.
- Bayad, M. et J. Liouville (1994), "Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire", *Actes de la 39ième Conférence*

- Mondiale de l'ICSB*, Strasbourg, p. 197-210.
- Benoit, C et M.D. Rousseau (1993), *La gestion des ressources humaines dans les PME au Québec : perception des dirigeants*, Ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle, Direction de la recherche, Publications du Québec.
- Besseyre des Horts, C.H. (1988), *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Paris, Les Editions d'Organisation, 224 p.
- Besseyre des Horts, C.H. et M. Segalla (1995), "Comparaison des prises de décision en GRH : une étude exploratoire dans trois pays européens", Poitiers, *Actes du 6ième Congrès de l'AGRH*, p. 215-227.
- Bilkey W.J. (1976), "An attempted integration of the literature on export behavior of firms", *International Meeting of the Academy of International Business*, Alexandria, Egypt, p. 33-46.
- Bizaguet, A. (1991), *La PME*, PUF.
- Bonnet, M. (1986), "Impliquer les cadres dans la mise en oeuvre de la stratégie", *Revue Française de Gestion*, p. 71-81.
- Bournois, F. (1991), "Pratiques de gestion des ressources humaines en Europe : données comparées", *Revue Française de gestion*, n°83, p. 68-83.
- Commissariat au plan (1989), *PMI 90 vers la compétitivité globale*, Lyon-Ecully, Algoé, Ministère de l'industrie et de l'aménagement du territoire, Direction générale de l'industrie, p. 156.
- D'Amboise, G. et D.J. Garand (1993), *Identification des difficultés et besoins des PME en matière de GRH*, Montréal, SDQM.
- Desaintes, J. (1983), *Gestion des ressources humaines et compétitivité*, Paris, Edition Labor, Nathan.
- D'Iribarne, P. (1990), "Culture nationale et économie internationale", *Futuribles*, p. 140.
- Dowling, P.J. et R.S. Schuler (1990), *International dimensions of human resources management*, Boston, PWS-Kent, 161 p.
- Fourcade, C. (1991), *Petite entreprise et développement local*, Paris, Editions Eska, Théories et recherches.
- Garand, D.J. (1993), "Les pratiques de gestion des ressources humaines en PME : une synthèse conceptuelle et empirique", *Cahier de recherche du GREPME de l'Université du Québec à Trois-Rivières*, Mars.
- Garand, D.J. et B. Fabi (1994), "La gestion des ressources humaines en PME", dans P.A. Julien (1994), *Les PME : bilan et perspectives*, Paris, Presses Inter Universitaires, Economica, p. 297-368.
- Giordan, A.E. (1983), *Exporter plus*, Paris, Economica.
- Gomez-Meija, L.R. (1988), "The role of human resources strategy in export performance : A longitudinal study", *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 493-505.
- Guérin, G. et T. Wils, "L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse", dans R. Blouin (1990), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville, QC, Editions Blais Y., p. 667-715.
- Guilhon, A. (1993), *Etude de la relation entre le changement organisationnel et l'investissement intellectuel*, Montpellier I, Thèse ès sciences de gestion.



- Guilhon, A., Guilhon B. et D. Peguin (1993), "Identité de la PME à travers l'activité export", *Congrès international francophone de la PME*, Carthage, p. 301-312.
- Hermel, P. (1993), *Management européen et international*, Paris, Edition Economica Gestion.
- Hornsby, J.S. et D.F. Kuratko (1990), "Human resource management in small business : Critical issues for the 1990's", *Journal of Small Business Management*, vol 28, n°3, p. 9-18.
- Huault, I. (1994), *Multinationalisation des grandes entreprises implantées en France et gestion des cadres : spécificité du contexte européen ?*, Université Lyon 3, Thèse de doctorat ès sciences de gestion.
- Joffre, P. (1994), *Comprendre la mondialisation de l'entreprise*, Paris, Gestion Poche, Economica, 110 p.
- Joffre, P. (1987), *L'entreprise et l'exportation*, Paris, Vuibert Entreprise.
- Julien, P.A. (1993), *Les PME : technologie et compétitivité*, OCDE.
- Julien, P.A. (1994), *Les PME : bilan et perspectives*, Paris, Presses Inter Universitaires, Economica, 437 p.
- Kalika, M. (1985), "Structure et exportation", *7ième journée des IAE*, p. 15-27.
- Kalika, M. (1986), "La structuration par l'internationalisation", *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 77-84.
- Léo, P.Y., Monnoyer-Longé M.C et J. Philippe (1990b), *Métropoles régionales et PME : l'enjeu international*, Aix-en-Provence, Serdec diffusion, p. 32.
- Léo, P.Y., Monnoyer-Longé M.C. et J. Philippe (1990a), *PME stratégies internationales*, Paris, Economica, 266 p.
- Mahé de Boislandelle, H. (1988), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Paris, Economica, Collection Techniques de Gestion, 322 p.
- Mahé de Boislandelle, H. (1990), "Repérage de la fonction ressources humaines en PME", *Revue Internationale PME*, vol. 3, n°1.
- Mahé de Boislandelle, H. et al. (1985), "La pratique de la gestion du personnel dans les PME", Montpellier, *Rapport de recherche CGERH/FNEGE/IUT*.
- Marchesnay, M. (1986), *La stratégie*, Paris, Chotard.
- Miesenbock, K.J. (1988), "Small Businesses and exporting : A literature review", *International Small Business Management*, vol 6, n°2, p. 42-61.
- Paradas, A. et O. Torres (1994), "Les politiques de formation des PME N°1 mondiales", Montpellier, *Les cahiers de l'ERFI n°7*, p. 39-64.
- Peretti, J.M., Cazal D. et F. Quiquandon (1990), *Vers le management international des ressources humaines*, Paris, Editions Liaisons, 283 p.
- Ramangalahy, C. et A. Joyal (1993), "Typologie des comportements stratégiques des PME exportatrices", Carthage, *Congrès international francophone de la PME*, 28-30 Octobre, p. 313-324.
- Reffait, P. et E. Roux (1981), "Le profil idéal de la PMI exportatrice", *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 73-96.
- Sallenave, P., *La PME face aux marchés étrangers*, Montréal, Edition Gaëtan Morin.
- Saporta, B. (1993), *Les enjeux de l'ouverture internationale des PME-PMI*, Université Bordeaux

1, *Travaux de recherche n°I.9307*, C.R.G.E.

Sharma, B. (1992), "Compensation strategies and export performance of small manufacturing firms in Atlantic Canada", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol 9 n°2, p. 22-29.

Urban, S. (1993), *Management international*, Paris, Editions Litec, 205 p.

Wright, P.C. (1993), "The personal and personnel adjustments and costs to small businesses entering the international market place", *Journal of Small Business Management*, vol. 31, n°1, p. 83-93.

Zeffane, R. And M. Poole (1994), International human resource management : a bibliographical review, *The International Journal of Human Resource Development*, 5 : 2, p. 533-542.