

Internationalisation de la PME et Pratiques de gestion des ressources humaines

Mohamed Bayad

Institut Commercial de Nancy - Université de Nancy II.

RESUME

L'objectif de cette communication est de présenter quelques résultats d'un travail de recherche sur les orientations et pratiques de gestion des ressources humaines selon l'importance et la nature de l'engagement de la petite et moyenne entreprise industrielle sur les marchés étrangers. Dans une perspective encore peu développée, si ce n'est dans la dimension management international des ressources humaines de la grande entreprise, cette investigation des relations entre GRH et degré d'engagement international est menée à partir d'un échantillon de 299 PME industrielles de la région lorraine. Les résultats obtenus suggèrent que le degré de développement international n'exerce pas d'effets lourds sur les principales orientations de GRH des PMI de notre échantillon.

INTRODUCTION

A la veille de l'ouverture du Grand Marché Unique Européen, l'internationalisation apparaît comme une dimension essentielle pour le développement et les choix stratégiques de l'entreprise. Durant les années 1980, l'évolution des exportations, expression première de l'internationalisation, met en relief le dynamisme particulier des Petites et Moyennes Entreprises industrielles (PMI)¹. Même s'il convient de garder à l'esprit que toutes les PMI ne sont pas faites pour exporter (DE LEERSNYDER, 1980), le développement international est un prolongement naturel des stratégies de spécialisation de ces entreprises, et parallèlement, il constitue une alternative à leurs stratégies de diversification "domestique" (BILKEY, 1978, SAPORTA, 1986).

Outre une réflexion collective durant les septièmes journées nationales des IAE à Lille (1985) sur les "PME face aux nouvelles conditions de l'échange international" (ORSONI, 1985), de nombreuses études se sont penchées sur cette orientation vers les marchés étrangers des PME/PMI (BILKEY, 1978, CAVUSGIL et NEVIN, 1981, DICHTL et alii, 1984, ROUX, 1986). Ces recherches s'intéressent généralement aux relations entre

profil à l'export et caractéristiques managériales de la PME/PMI, et particulièrement, sous deux angles différents ; l'aspect décisionnel (facteurs d'engagement et processus de développement à l'export) et l'aspect performance (facteurs de succès ou d'échec à l'export). Cependant, si dans le cadre de ces études, les attitudes et attentes du dirigeant vis-à-vis de l'export demeurent des préoccupations fortes, il apparaît de plus en plus que l'engagement et le développement international ne sont pas sans incidences sur les différentes fonctions de l'entreprise (ORSONI, 1985, LEO et alii, 1990). Parallèlement à une modification de la vision stratégique de l'entreprise, les domaines de l'organisation en général (SAMIEE et WALTERS, 1990) et du marketing en particulier (KOH et ROBICHEAUX, 1988) sont les plus concernées pour concrétiser les efforts engagés, et la volonté d'ouverture, à l'international.

Dans cette perspective d'approche de l'ouverture internationale comme source d'effets multiples sur l'entreprise, l'objectif de cette communication est de présenter quelques résultats d'un travail de recherche sur les orientations et pratiques en matière de Gestion des Ressources Humaines (GRH) selon l'importance et la nature de l'engagement de la petite et moyenne entreprise industrielle sur les marchés étrangers.

Après une présentation rapide de la problématique de recherche (1) et des aspects méthodologiques de l'étude (2), nous axerons cette communication sur la présentation des principaux résultats (3) ainsi que sur les implications managériales (4) qui en découlent pour le dirigeant de PME en matière de gestion et de management des ressources humaines.

¹ En 1990, un quart des exportations françaises a été réalisé par des PMI. Par ailleurs, entre 1984 et 1989, les exportations directes des PMI se sont accrues de 59% contre 36% pour les grandes entreprises exportatrices (d'après L'ENTREPRISE/ INSEE, numéro spécial, 1992).

1. PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

1.1. Eléments d'approche du lien GRH et international

A la lumière des travaux de recherche sur le développement international de la PME, la fonction ressources humaines, ou tout du moins les pratiques de GRH, n'apparaissent pas, a priori, comme des éléments importants d'évaluation dans la démarche stratégique à l'export du dirigeant. De manière très visible dans le discours des praticiens et la littérature spécialisée, cette perspective (qui n'était pas spécifique à la PME) tend de plus en plus à s'estomper avec d'une part la reconnaissance de la dimension stratégique des ressources humaines dans le développement de l'entreprise, et d'autre part, l'apparition d'une GRH Européenne et Internationale (THEVENET, 1991), voire d'un Management International des Ressources Humaines (MIRH) (PERETTI et alii, 1990).

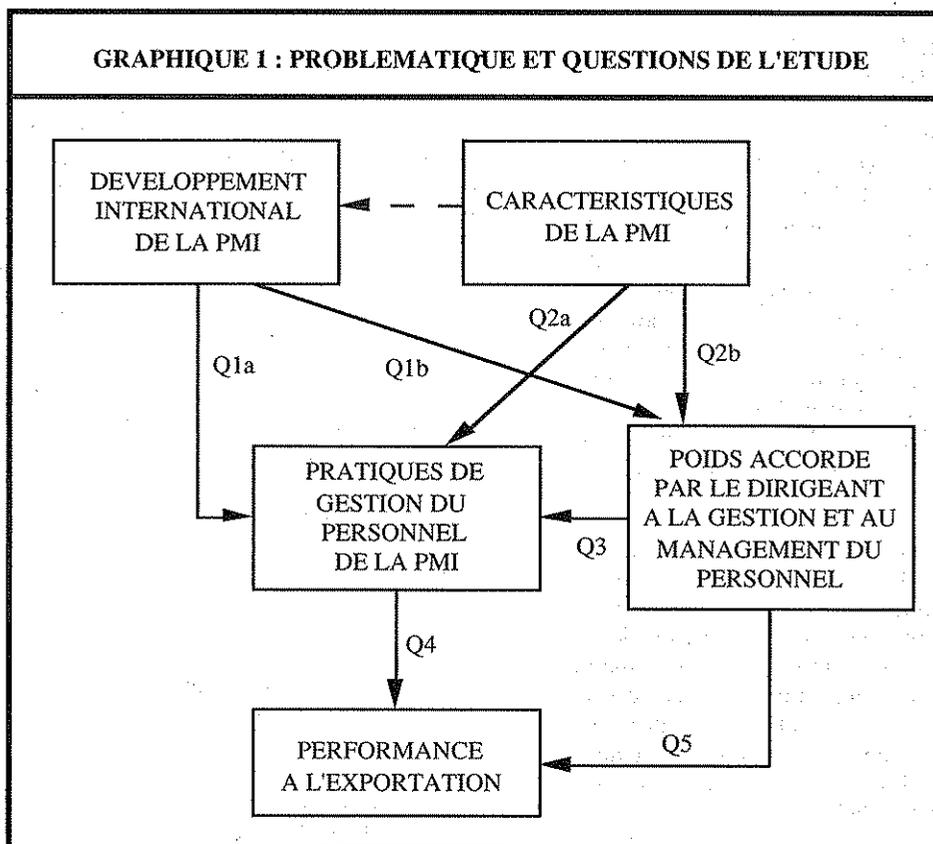
Ainsi, la GRH considérée dans sa dimension internationale concerne la gestion des "expatriés", celle des "cadres sans frontières" des firmes multinationales (AUDIBERT et PARLANT, 1990), "l'interculturel" ou la reconnaissance des spécificités culturelles locales (VIDAL, 1991, D'IRIBARNE, 1991), et enfin de manière générale, son intégration stratégique et managériale dans les différentes étapes du développement international allant de la phase nationale

(marché domestique) à la phase de globalisation (marché mondial) (THEVENET, 1991, BESSEYRE DES HORTS, 1991).

La PME est souvent absente de ces investigations pour des raisons souvent évoquées de masse critique de personnel à l'international ou encore de "politiques de GRH rarement explicitées" (BOURNOIS, 1991). Cependant, l'ouverture inéluctable des frontières -le Marché Européen de 1993 en est l'illustration typique- conduit au constat, souligné par HERMEL (1991b), selon lequel, "si *"l'étranger"* peut arriver directement aux portes de la plus petite entreprise régionale, cela signifie que les effets et les impacts de ce phénomène sont possibles (directement ou de façon diffuse) sur toutes les fonctions, y compris sur la gestion des ressources humaines et sur le management".

1.2. GRH, International et PME : les questions de l'étude

En reprenant cette problématique de la relation entre GRH et développement international (HERMEL, 1991, CHASE, 1984), cette étude porte sur l'évaluation empirique de l'impact de l'internationalisation sur les orientations et pratiques de GRH de la PME industrielle ; tout en tenant compte d'une part, de certains paramètres qui ne sont pas sans incidences sur la GRH de la PME (BAYAD, 1991, 1992). Et d'autre part, des effets possibles sur la performance à l'exportation.



De manière plus précise, notre problématique de recherche (graphique 1) repose sur la série de questions suivantes :

- Q1 : Le développement international de la PMI exerce-t-il une influence :

Q1a : sur la place accordée aux différents axes de pratiques de GRH ?

Q1b : sur le degré d'importance accordé par le dirigeant à la gestion et au management du personnel ?

- Q2 : Les caractéristiques structurelles de base de la PMI ont-elles une incidence :

- Q2a : sur la place accordée aux différents axes de pratiques de GRH ?

Q2b : sur le degré d'importance accordé par le dirigeant à la gestion et au management du personnel ?

- Q3 : Le poids accordé par le dirigeant à la gestion et au management du personnel est-il déterminant des orientations de GRH de la PMI ?

- Q4 : la place accordée aux différents axes de pratiques de GRH a-t-elle un effet sur la performance à l'exportation de la PMI ?

- Q5 : Le poids accordé par le dirigeant à la gestion et au management du personnel a-t-il un impact sur la performance à l'exportation de la PMI ?

2. METHODOLOGIE DE L'ETUDE

2.1. L'échantillon de travail

L'investigation est menée à partir d'un échantillon, de 299 PME industrielles, issu de la troisième vague d'enquête (1991) du Panel PMI lorraines portant sur l'exercice 1990¹. Les entreprises concernées relèvent de l'industrie manufacturière² et emploient de 6 à 500 salariés (88% des entreprises de l'échantillon ont moins de 200 salariés et 50% moins de 50 salariés), pour les quatre départements de la région lorraine. Relativement à l'objet d'étude, et aux contraintes en termes d'échantillonnage qui s'y rattachent (MALEKZADEH et NAHAVANDI, 1985, ROUX, 1986), la Lorraine, tant par sa position géographique que sa tradition

¹ Cette enquête est menée annuellement par l'institut Commercial de Nancy (Groupe ICN) avec le soutien financier du Conseil Régional de Lorraine depuis 1988. L'objectif de ce programme de recherche est d'étudier et de comprendre, grâce notamment à la dimension longitudinale, les comportements et pratiques de gestion des PMI industrielles en collectant des données empiriques au cours d'entretiens directs (questionnaire) avec les responsables des entreprises du panel (cf. BAYAD et HERRMANN, 1992).

² Industries des biens intermédiaires, des biens d'équipements, des biens de consommations, et quelques entreprises de l'industrie agro-alimentaire (IAA). L'échantillon de travail est représentatif de cette structure sectorielle au niveau de la Lorraine.

exportatrice, est une région appropriée pour l'approche des phénomènes d'ouverture internationale. A titre d'illustration, deux PMI sur trois (66.56%) de l'échantillon de travail ont exporté en 1990.

Elles ont exporté en moyenne environ 14% de leur chiffre d'affaires ; ces exportations pèsent pour près de quatre milliards de Francs. Parmi celles n'ayant pas exporté en 1990, 9% déclarent envisager l'adoption d'une politique d'exportation délibérée et systématique avant l'ouverture du Grand Marché Européen de 1993.

2.2. Opérationnalisation et mesures

Les informations utilisées pour l'étude seront d'abord présentées selon le degré d'ouverture internationale et les caractéristiques de la PMI, et ensuite selon les pratiques de GRH et la perception du dirigeant.

2.2.1. Les facteurs d'influence

L'un des principaux objectifs de cette étude est de tester les effets de l'internationalisation sur les pratiques de GRH la PME industrielle. L'internationalisation de la PMI sera évaluée à partir de son **degré d'engagement à l'exportation**. Ce dernier peut s'entendre de différentes manières. Nous avons choisi de retenir quatre dimensions principales permettant de conserver dans l'analyse toutes les PMI de l'échantillon et ainsi bénéficier d'une dimension comparative générale (exportateur et non exportateur).

- *La fréquence d'exportation* de l'entreprise (pas du tout, occasionnellement ou régulièrement) au cours des cinq années précédant 1990, permet d'approcher le niveau d'engagement à l'exportation (ROUX, 1986, CZINKOTA et URSIC, 1991).

- *L'expérience à l'exportation* de l'entreprise, définie en termes de classes d'ancienneté à partir de l'année de la première exportation, est une évaluation de l'expérience acquise ou non sur les marchés étrangers (REFFAIT et ROUX, 1981).

- *Le risque à l'exportation* de l'entreprise est évalué à partir d'un classement des PMI de l'échantillon selon la proximité géographique des marchés, le nombre de pays clients et l'importance du chiffre d'affaires (CA) à l'exportation (BILKEY et TESAR, 1977, GAVUSGIL et NEVIN, 1981); par exemple, en classant à part les "Franco-Françaises", les "Régionales" sont des PMI dont la totalité du CA export est réalisé au Luxembourg, Belgique ou ex-RFA.

- *L'organisation "export"*, approchée par la fréquence de recours ou non à du personnel pour l'activité à l'exportation (jamais, à temps partiel ou à temps plein) consolidée par la présence ou non de personnes possédant une formation spécifique au commerce international, est un indicateur du degré d'implication de l'entreprise sur les marchés étrangers (REFFAIT et ROUX, 1981, SAMIEE et WALTERS, 1990, LEO, 1991).

Enfin les autres facteurs exogènes (cf. graphique 1) sont les caractéristiques structurelles de base de la PMI. Il s'agit de *la taille* (tranches d'effectifs salariés), de *la maturité* (tranches d'âge depuis la création) et de *du secteur d'activité* de l'entreprise (niveau 15 de la Nomenclature d'Activités et de Produits). L'introduction de ces paramètres dans l'analyse provient de la nécessité de

2.3. Méthode statistique

Les réponses aux différentes questions de la problématique reposent toutes sur les tests F (de Fisher) associés aux différentes analyses de variance (procédure ANOVA) à plusieurs facteurs (et effets d'interaction). Afin de répondre à la question Q4 (graphique 1), compte-tenu de la méthode statistique retenue, les deux axes factoriels relatifs aux orientations principales de GRH ont donné lieu chacun à un découpage en classes d'effectifs à peu près égaux.

3. RESULTATS

Avant de présenter les résultats qui nous intéressent, il convient de garder à l'esprit que des liaisons existent bien entre les données relatives au degré et à la nature du développement international et certaines caractéristiques de base de la PME, comme sa taille et son stade de

développement économique (âge de l'entreprise). Ceci confirme que le comportement commercial à l'exportation est très dépendant de facteurs structurels caractérisant l'entreprise (REFFAIT et ROUX, 1981, CZINKOTA et URSIC, 1991). Nous reviendrons sur ce dernier point lorsque nous examinerons, plus en détail, les résultats obtenus.

3.1. Effets du développement international sur la GRH de la PMI

En ce qui concerne les incidences du degré d'internationalisation sur les orientations de gestion du personnel, les résultats obtenus permettent d'observer que seules l'organisation et la fréquence à l'exportation ont des effets significatifs. Ces effets sont cependant faibles et à la limite de la significativité ; respectivement à 4% et 6% et une variance expliquée de l'ordre de 4% (tableau1).

Tableau 1 : effets de l'internationalisation sur la GRH de la PMI

DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL					
	<i>Expérience export</i>	<i>Fréquence export</i>	<i>Risque export</i>	<i>Organisation export</i>	R2 (1) (Pr>F)
AXES DE GESTION DU PERSONNEL					
<i>Orientation politique du personnel</i>	n.s. (2)	n.s.	n.s.	3.05 (3) (0.04)	4.07 % (0.04)
<i>Orientation administr. du personnel</i>	n.s (4)	2.77 (4) (0.06)	n.s.	n.s.	3.89 % (0.06)
POIDS ACCORDE PAR LE DIRIGEANT					
<i>Gestion du personnel</i>	n.s.	2.41 (0.09)	n.s.	n.s	2.39 % (0.09)
<i>Management des hommes</i>	n.s	5.33 (0.01)	2.19 (0.05)	n.s.	3.09 % (0.00)

(1) Coefficient de détermination (R2) et significativité globale (Pr>F) de l'équation d'analyse de variance.

(2) n.s. : l'effet du facteur est non-significatif (le seuil de signification est supérieure à 10 %).

(3) valeur F du test de Fisher et probabilité critique (Pr > F) pour chaque facteur dans le modèle d'analyse.

(4) L'effet d'interaction entre la fréquence à l'exportation et l'expérience internationale de l'entreprise est significatif au seuil de 12 %.

Si, de manière globale, le développement international des PMI de notre échantillon semble avoir peu d'impacts sur les pratiques de gestion du personnel, les seuls effets significatifs s'interprètent comme suit :

- plus les moyens humains affectés à l'activité export, en particulier la présence d'un spécialiste en commerce international, sont réguliers et l'organisation export structurée, et plus les politiques du personnel ont une dimension stratégique (gestion des compétences, prévision, organisation du travail...). Ce résultat est le reflet d'une volonté stratégique de développement réel sur les marchés étrangers par l'intermédiaire d'une organisation à l'export axée sur la présence d'un person-

nel spécialisé voire d'un service export (LEO et alii, 1990, SAMIEE et WALTERS, 1990)

- plus les exportations sont régulières au cours des cinq dernières années qui précèdent 1990, voire une expérience internationale élevée (première exportation antérieure à 1974), plus la dimension administrative est "enrichie" par une attention particulière à la gestion des salaires couplée à des politiques de rémunération et de l'emploi tout aussi attentives et importantes afin, probablement, de contrôler au mieux les frais structurels. Ce résultat n'est pas contradictoire avec la perception qu'ont les dirigeants de PME-PMI de la concurrence, surtout par les prix, sur les marchés étrangers comme principal

frein à l'exportation (SOUM et alii, 1991, KOH et ROBICHEAUX, 1988).

Les effets du degré de développement international sur le poids accordé par le dirigeant à la gestion et au management du personnel ne sont pas plus nets. Les seuls impacts véritablement significatifs sont la fréquence à l'exportation et, à un niveau plus faible, le risque à l'exportation (tableau 1).

- En effet, on peut remarquer que seule la fréquence à l'export agit de manière très significative ($p < 0.01$) sur l'importance accordée par le dirigeant à la direction et à l'organisation des hommes. Ainsi, plus la politique d'exportation est régulière au cours des cinq dernières années, et plus le dirigeant accorde une place importante au management des hommes.

- Dans une moindre mesure, le poids accordé au management des hommes est aussi influencé par le risque à l'export ($p < 0.05$). Plus la zone d'intervention commerciale à l'export est importante et les marchés étrangers éloignés, et plus, dans ce cas de figure aussi, le dirigeant de PMI accordera d'importance à la dimension direction et organisation du personnel de son entreprise.

En fin de compte, la réponse que l'on peut donner à la question Q1 va dans le sens d'une faiblesse des effets du

développement international tant sur les principaux axes des pratiques de gestion du personnel que sur le poids accordé à la gestion et au management du personnel.

En effet, cinq effets seulement sur les seize testés (non compris les effets d'interaction) sont significatifs au seuil de probabilité de 10 % et trois, seulement, pour un risque de première espèce de 5 % (cf. tableau 1). Autrement dit, il ne semble pas y avoir d'effets lourds de l'international sur la GRH de la PME.

Cependant, les effets significatifs les plus nombreux (trois sur cinq) sont ceux associés à la fréquence d'exportation. Ce résultat semble suggérer que la relation entre gestion du personnel et internationalisation de l'entreprise est plus saisissable à la lumière des différentes phases ou étapes de son processus de développement international.

3.2. Effets des caractéristiques de la PMI sur la GRH

La mise en relation des caractéristiques de base de la PMI, que nous avons retenue, et d'une part, les principaux axes de gestion du personnel, et d'autre part, le poids accordé par le dirigeant à la gestion et au management du personnel, fournit les résultats consignés au tableau 2.

Tableau 2 : effets des caractéristiques de la PMI sur la GRH

	CARACTERISTIQUES DE LA PMI			R2 (Pr > F)
	Taille de l'entreprise	Maturité de l'entreprise	Secteur d'activité de l'entreprise	
AXES DE GESTION DU PERSONNEL				
<i>Orientation politique du personnel</i>	3.17 (0.01)	4.47 (0.00)	n.s.	10.72 % (0.00)
<i>Orientation administr. du personnel</i>	5.41 (0.00)	n.s.	n.s.	8.66 % (0.00)
POIDS ACCORDE PAR LE DIRIGEANT				
<i>Gestion du personnel</i>	2.22 (0.05)	n.s.	n.s.	3.82 % (0.05)
<i>Management des hommes</i>	3.03 (0.01)	n.s.	n.s.	5.16 % (0.01)

Pour ce qui est de l'impact des caractéristiques de la PMI sur les axes de gestion du personnel, nous observons les effets significatifs suivants :

- plus la taille de l'entreprise ($p < 0.01$) et son degré de maturité ($p < 0.00$) sont élevés, et plus les pratiques de gestion du personnel ont une dimension stratégique associée, entre autres, à la gestion des compétences (emploi, formation) et à la gestion prévisionnelle du personnel. Par ailleurs, on peut constater que la taille et la maturité expliquent 10.72% de la variance totale de l'orientation politique du personnel ("réactive versus proactive").

- plus la taille de l'entreprise ($p < 0.01$) est importante, et plus celle-ci accorde d'importance aux aspects administratifs de la gestion du personnel et à la gestion des rémunérations et de l'emploi. Même si la maturité et le secteur d'activité de l'entreprise n'interviennent pas de manière significative, la taille explique à elle seule près de 9% de la variance totale de l'orientation administrative du personnel ("contrainte versus enrichie").

En ce qui concerne l'impact des caractéristiques de la PMI sur le poids accordé par le dirigeant à la gestion et au management du personnel, la taille est une fois encore présente. Outre le fait qu'il soit ici unique, l'effet de la taille est très fortement significatif ($p < 0.01$) sur l'impor-

tance accordée par le dirigeant de PMI à la direction et à l'organisation des ressources humaines.

Ainsi, plus la taille de l'entreprise s'élève, et plus l'importance accordée aux hommes par le dirigeant a tendance à s'accroître significativement. Beaucoup moins significative est l'incidence de la taille sur le degré d'importance accordée par le dirigeant à la gestion du personnel ($p < 0.05$).

En résumé, la réponse à la question Q2 fait ressortir de manière très nette les incidences de la taille de l'entreprise tant sur les pratiques de GRH que sur le poids accordé par le dirigeant de PMI à la gestion et management de son personnel. Ce résultat ne fait que confirmer l'importance des paramètres structurels dans la compréhens-

sion des orientations retenues, en matière de GRH, par la PME (MAHE DE BOISLANDELLE, 1988, BENOIT et ROUSSEAU, 1990, BAYAD, 1991). Ceci est d'autant plus important, que la taille exerce une influence tout aussi significative sur le comportement commercial de la PMI exportatrice française (REFFAIT et ROUX, 1981).

3.3. Les autres résultats

- Du même ordre de grandeur que pour les effets des caractéristiques de la PMI, et comme le présente le tableau 3, le poids accordé par le dirigeant à la gestion et au management des hommes exerce une influence très significative sur les principales dimensions retenues des pratiques de GRH des PME industrielles de notre échantillon.

Tableau 3 : effets du poids accordé par le dirigeant aux ressources humaines sur les axes de gestion du personnel

	POIDS ACCORDE PAR LE DIRIGEANT		
	<i>Gestion du personnel</i>	<i>Management des hommes</i>	R2 (Pr > F)
AXES DE GESTION DU PERSONNEL			
<i>Orientation politique du personnel</i>	6.18 (0.00)	4.04 (0.01)	9.93 % (0.00)
<i>Orientation administr. du personnel</i>	4.75 (0.00)	n.s.	4.83 % (0.00)

Pour répondre à la question Q3, on constate que plus le poids accordé, à la gestion ($p < 0.00$) et au management ($p < 0.01$) des hommes par le dirigeant est important, et plus la politique du personnel prend une dimension stratégique avec un accent sur les principales pratiques de GRH déjà soulignées (emploi, formation, prévision, organisation du travail). Le pourcentage de variance expliquée est là aussi non négligeable puisqu'il s'élève à près de 10%. Par contre, seule l'importance accordée à la gestion du personnel par le dirigeant est significative ($p < 0.00$), en termes d'effet, sur la dimension administrative de gestion du personnel. Ce dernier résultat, bien qu'associé à notre échantillon de PMI lorraines, est révélateur de la dimension administrative généralement attachée à la gestion du personnel au niveau de la PME. On ne peut aussi que remarquer indirectement le rôle joué par le dirigeant de PME en matière de GRH (MAHE DE

BOISLANDELLE, 1988). En effet, on constate une cohérence entre le poids que le dirigeant de PMI accorde à ses ressources humaines et les pratiques déclarées de gestion du personnel de son entreprise.

- En ce qui concerne les questions Q4 et Q5, relatives aux effets des principales orientations de GRH et du poids accordé par le dirigeant à la gestion et au management du personnel sur la performance à l'exportation, les résultats (tableau 4) indiquent une absence quasi-générale d'incidences significatives.

En effet, excepté l'impact, à la limite de la significativité ($p < 0.08$), du degré d'importance accordé par le dirigeant à la direction et à l'organisation des hommes, les autres influences testées ne révèlent rien de statistiquement significatif sur la performance à l'exportation au niveau de notre échantillon de travail.

Tableau 4 : effets des orientations de GRH sur la performance à l'exportation

	AXES DE GESTION DU PERSONNEL		POIDS ACCORDE PAR LE DIRIGEANT		
	<i>Politique du personnel</i>	<i>Administration du personnel</i>	<i>Gestion du personnel</i>	<i>Management des hommes</i>	R2 (Pr > F)
PERFORMANC EXPORT					
<i>Chiffre d'affaires Export</i>	n.s.	n.s. (1)	n.s.	2.19 (0.08)	2.53 % (0.08)

(1) L'axe administration du personnel exerce un effet significatif sur le Chiffre d'affaires export au seuil de 11.5 %.

4. CONCLUSIONS ET IMPLICATIONS

En reprenant de manière synthétique les réponses aux questions constitutives de notre problématique, il est possible de présenter quelques remarques et implications associées aux résultats obtenus.

Tout d'abord, il semble que le degré de développement international de la PMI n'exerce pas d'effets lourds tant sur les pratiques de GRH que sur l'importance accordée par le dirigeant à la gestion et au management de son personnel. Ce résultat est conforme à celui obtenu par HERMEL (1991) auprès de grandes entreprises ; 65% des entreprises interrogées par l'auteur considèrent que l'international n'a qu'un effet indirect sur la GRH.

Cependant, comme nous l'avons souligné, les effets significatifs associés en particulier à la fréquence d'exportation semble aller dans le sens d'une approche de la GRH de la PMI selon la phase du processus d'exportation dans laquelle elle se situe (YAPRAK, 1985, VOZIKIS et MESCON, 1985).

- Ainsi, il apparaît en premier lieu que le dirigeant de PME doit accorder une attention particulière à la gestion de ses ressources humaines dès lors qu'il s'oriente vers un engagement plus fort sur les marchés étrangers. Cette attention est relative tant aux aspects stratégiques liés à la gestion et à l'organisation des compétences qu'aux aspects administratifs liés à la gestion des salaires et aux politiques de rémunération face à un engagement international de plus en plus volontaire. Cette implication est d'autant plus nette que le degré d'engagement à l'export semble exercer une certaine influence sur le poids accordé par le dirigeant à la dimension management des ressources humaines.

- En second lieu, il convient de rappeler au dirigeant de PMI non-exportatrice que certaines variables de GRH comme la gestion de l'emploi (recrutement, mobilité...), la gestion des compétences et la gestion des rémunérations sont des paramètres sensibles face à l'international et qu'une attention plus importante doit leur être accordée. Comme le souligne HERMEL (1991), ces variables "sont porteuses d'un potentiel d'intégration par delà les frontières.... C'est à travers de telles variables que se joue le degré de fragilité ou de solidité du tissage international de toute organisation".

Par ailleurs selon IGALENS (1989), la gestion des ressources humaines dans le contexte de l'espace social européen de 1993 révèle tout autant de "contingences que de convergence", en matière de conditions d'emploi et de rémunération, qui nécessitent de la part des dirigeants des modes d'action et de réflexion de GRH à l'échelle européenne.

Ensuite, il apparaît que parmi les caractéristiques de la PMI, la taille exerce une incidence très significative sur les principales orientations de gestion du personnel mais aussi sur le poids accordé par le dirigeant aux ressources humaines. Ce résultat va dans le sens d'une intégration stratégique des ressources humaines au développement de l'entreprise (BESSEYRE des HORTS, 1991) avec l'accroissement de la taille. Il faut cependant rappeler

que la taille de l'entreprise n'est pas indépendante de son stade de développement et de la technologie utilisée (BAYAD, 1991). Ceci souligne le rôle contingent de la taille sur les choix organisationnels de l'entreprise, et soulève ainsi la question de la prépondérance du structurel sur le stratégique, en matière de GRH, au niveau de la PME.

Enfin, l'absence d'effets des principales orientations de gestion du personnel sur la performance à l'export de la PMI témoigne de l'importance des autres dimensions structurelles et stratégiques dans l'engagement international (LEO et alii, 1990). En particulier, il semble qu'il faille rechercher les facteurs de performance à l'exportation dans le choix des formes organisationnelles susceptibles de répondre au mieux aux difficultés ou aux opportunités de l'engagement international.

En conclusion et tenant compte des limites inhérentes à cette analyse, en particulier le côté statique de l'approche de l'engagement sur les marchés étrangers, il semble que l'effet de l'international se fera sentir au niveau de la gestion des compétences, et surtout du point de vue des besoins spécifiques de l'organisation export.

BIBLIOGRAPHIE

AUDIBET, J. et PARLANT, C. (1990) - Gestion du personnel expatrié, Nouvelles Editions Fiduciaires, Levallois Perret, 223 p.

BARTOLI, A. (1991) - Stratégie et ressources humaines : Analyses cliniques, 410-419, in Actes du 2ème Congrès AGRH, Pour une vision de la GRH, ESSEC, Cergy 14-15 novembre, 635 p.

BAYAD, M. (1991) - La gestion des effectifs dans les PME industrielles : Quelques éléments de réflexion, 347-357, in Actes du 2ème Congrès AGRH, Pour une vision de la GRH, ESSEC, Cergy 14-15 novembre, 635 p.

BAYAD, M. et HERRMANN, J. L. (1992) - Panel des PMI Lorraines : Rapport technique de la troisième vague, Enquête 1991, Centre Régional de Documentation en Gestion, Nancy, juin, 397 p.

BENOIT, C. et ROUSSEAU, M. D. (1990) - La gestion des ressources humaines dans les PME au Québec, Revue Internationale PME, Vol. 3, n° 1, 39-55.

BESSEYRE DES HORTS, C. H. (1988) - Vers une gestion stratégique des ressources humaines, Paris, Ed. d'Organisation, 224 p.

BESSEYRE DES HORTS, C.H. (1991) - La gestion internationale des carrières dans le contexte européen, Revue Française de Gestion, 83, 84-88.

BILKEY, W.J. et TESAR, G. (1977) - The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms, Journal of International Business Studies, 8, Spring, 93-98.

- BILKEY, W.J. (1978) - An attempted integration of the literature on export behavior of firms, *Journal of International Business Studies*, 9, Spring, 33-46.
- BOURNOIS, F. (1991) - Pratiques de gestion des ressources humaines en Europe : Données comparées, *Revue Française de Gestion*, 83, 68-83.
- CHASE, H.C. (1984) - Export expansion and small business productivity, *American Journal of Small Business*, Vol VIII, 4, 21-27.
- CZINKOTA, M.R. et URSIC, M. (1991) - Classification of exporting firms according to sales and growth into a share matrix, *Journal of Business Research*, 22, 243-253.
- DE LEERSNYDER, J.M. (1980) - Beaucoup de PMI ne sont pas faites pour exporter, *Le Monde de l'Economie*, 18 mars, 25.
- D'IRIBARNE, P. (1991) - Les entreprises françaises dans une Europe multiculturelle, *Revue Française de Gestion*, 83, 98-103.
- DITCHL, E. et Alii, (1984) - The export-decision of small and medium-sized firms: A review, *Management International Review*, 24, 49-61.
- GARAND, D. et FABI, B. (1991) - Fondements des pratiques de GRH en PME : Formalisation, vision entrepreneuriale et modèle contingentiel, 324-336, in *Actes du 2ème Congrès AGRH, Pour une vision de la GRH, ESSEC, Cergy 14-15 novembre*, 635 p.
- GAVUSGIL, S.T. et NEVIN, J. (1981) - Internal determinants of export marketing behavior : An empirical investigation, *Journal of Marketing Research*, February, 18, 114-119.
- HERMEL, P. (1991) - Développement international et management des ressources humaines, 373-381, in *Actes du 2ème Congrès AGRH, Pour une vision de la GRH, ESSEC, Cergy 14-15 novembre*, 635 p.
- KOE, A.C. et ROBICHEAUX, R.A. (1988) - Variations in export performance due to differences in export marketing strategy : Implications for industrial marketers, *Journal of Business Research*, 17, 249-258.
- LEO, P.Y., MONNOYER-LONGE, M.C. et PHILIPPE, J. (1990) - PME : Stratégies internationales, Paris, *Economica*, 266 p.
- MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1988) - Gestion des ressources humaines dans les PME, Paris, *Economica*, 322 p.
- MALEKZADEH, A. R. et NAHAVANDI, A. (1985) - Small business exporting : Misconceptions are abundant, *American Journal of Small Business*, Vol IX, 4, 7-14.
- ORSONI, J. (1985) - Les PME face aux nouvelles conditions de l'échange international, *Cahiers de Recherche de l'IAE de Lille*, 85/8, 14 p.
- PERETTI, J.M., CAZAL, D. et QUIQUANDON, F. (1990) - Vers le management international des ressources humaines, Paris, *Editions Liaisons*, 283 p.
- REFFAIT, P. et ROUX, E. (1981) - Le profil idéal de la PMI exportatrice, *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 88-96.
- ROUX, E. (1986) - Les modèles intégrés de la décision d'exporter en PME/PMI, *Recherche et Applications en Marketing*, 3, 27-42.
- SAMIEE, S. et WALTERS, G.P. (1990) - Influence of firm size on export planning and performance, *Journal of Business Research*, 20, 235-248.
- SAPORTA, B. (1986) - Les PME-PMI face au développement international, *Cahiers de Recherche*, 4/6/86, 52 p.
- SOUM, J. C. et alii (1991) - Des PME très entrepreneuriales, *Le Moci*, hebdo. n° 999, 18 novembre, 15-21.
- THEVENET, M. (1991) - Une gestion des ressources humaines européenne est-elle possible ?, *Revue Française de Gestion*, 83, 62-67.
- VIDAL, Y. (1991) - Cadres sans frontières, Paris, *ESF Editeur*, 174 p.
- VOZIKIS, G. S. et MESCON, T. S. (1985) - Small exporters and stages of development : An empirical study, *American Journal of Small Business*, Summer, 49-64.
- YAPRAK, A. (1985) - A empirical study of the differences between small exporting and non-exporting US firms, *International Marketing Review*, Summer, 72-83.