

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE</b> .....	iii
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	v
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	viii
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	ix
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	x
<b>INTRODUCTION</b> .....	11
<b>CHAPITRE 1 – RECENSION DES ÉCRITS</b> .....	16
1.1. L'exportation.....	16
1.1.1 Description de l'exportation.....	16
1.1.1.1 Les motivations à l'exportation.....	16
1.1.1.2 Les avantages de l'exportation.....	17
1.1.1.3 Les inconvénients de l'exportation.....	18
1.1.2 Les barrières à l'exportation.....	20
1.1.2.1 Les barrières externes.....	22
1.1.2.2 Les barrières internes.....	25
1.2 Les facteurs clés de succès à l'exportation.....	29
1.2.1 Les facteurs clés de succès externes à la PME.....	29
1.2.2 Les facteurs clés de succès internes à la PME.....	31
1.2.2.1 De la volonté : le rôle et le profil du dirigeant de PME.....	31
1.2.2.2 Des ressources.....	34
1.2.2.3 Capital humain et ressources humaines.....	36

1.3	La gestion des ressources humaines .....	40
1.3.1	La gestion des ressources humaines (GRH) en PME : un mix de proximité.....	42
1.3.2	La gestion stratégique des ressources humaines (GSRH).....	44
1.3.2.1	La théorie universaliste ou « Best Practice » .....	44
1.3.2.2	La théorie de la contingence.....	46
1.3.2.3	L'approche configurationnelle .....	47
1.3.2.4	Alignement entre stratégie et pratiques de GRH.....	48
1.3.2.5	Synthèse des études se rapportant à la GSRH.....	50
<b>CHAPITRE 2 – CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE.....</b>		<b>52</b>
2.1	Contexte et justification.....	52
2.1.1	Les compétences nécessaires à l'export .....	55
2.1.2	Les pratiques de GRH à mettre en place.....	56
2.2	Hypothèses de recherche .....	57
2.3	Méthodologie de la recherche.....	58
2.3.1	Type de recherche .....	58
2.3.2	Sources de données et instrument de mesure.....	60
2.3.3	L'échantillon .....	62
2.3.4	Les variables.....	62
2.3.4.1	La variable dépendante : le taux d'exportation .....	62
2.3.4.2	Les variables indépendantes : les pratiques de GRH .....	63
2.3.4.3	La variable modératrice : le comportement stratégique .....	68
2.3.5	Tests statistiques.....	68
<b>CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION.....</b>		<b>70</b>
3.1	Description et caractéristiques des PME de l'échantillon .....	70
3.1.1	Description générale de l'échantillon.....	70
3.1.2	Description des variables dépendantes et modératrices .....	71
3.1.3	Description du profil des dirigeants de l'échantillon .....	72

3.1.4	Description des variables de profil.....	73
3.1.4.1	Résultats des tests de différence sur les variables de profils.....	73
3.1.4.2	Résultats des tests de corrélation entre les variables de profil et le taux d'exportation.....	76
3.1.5	Description des variables indépendantes.....	79
3.1.5.1	Résultats des tests de différence sur les variables indépendantes .....	79
3.1.5.2	Résultats des tests de corrélation entre les variables indépendantes et le taux d'exportation.....	88
3.2	Vue d'ensemble des relations multivariées entre l'exportation et la GRH .....	92
<b>CONCLUSION.....</b>		<b>98</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>		<b>101</b>
<b>ANNEXE A.....</b>		<b>116</b>
<b>ANNEXE B.....</b>		<b>120</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Classement global des obstacles externes à l'exportation.....	22
Tableau 2	Classement global des obstacles internes à l'exportation .....	26
Tableau 3	La GRH en PME comme mix de proximité.....	42
Tableau 4	Synthèse des études traitant de l'impact de la GRH sur la performance.....	120
Tableau 5	Devis de la recherche .....	60
Tableau 6	Recension des pratiques de GRH influençant les compétences spécifiques à l'export .....	63
Tableau 7	Description générale de l'échantillon.....	70
Tableau 8	Description du taux d'exportation selon la stratégie.....	71
Tableau 9	Profil du dirigeant des PME de l'échantillon.....	72
Tableau 10	Test de différence sur les variables de profils .....	74
Tableau 11	Test de corrélation sur les variables de profils (coefficient de corrélation) .....	76
Tableau 12	Test de différence sur les pratiques de GRH identifiées au sein des PME(1).....	80
Tableau 13	Test de différence sur les pratiques de GRH identifiées au sein des PME(2).....	85
Tableau 14	Test de corrélation sur les deux groupes d'exportateurs selon les pratiques de GRH .....	88
Tableau 15	Résultats des régressions linéaires multiples (Bêta standardisé) .....	92

## LISTE DES FIGURES

Figure 1	Classification des barrières à l'exportation .....	21
Figure 2	Cadre conceptuel .....	54

## REMERCIEMENTS

En préambule à ce mémoire, je souhaitais adresser mes remerciements les plus sincères à l'équipe de l'Institut de recherche sur les PME. Un grand merci à Etienne St-Jean pour m'avoir enseigné les subtilités de la méthodologie de la recherche, Lucile Defays, toujours disponible et de bon conseil, Martin Morin pour son aide précieuse en statistiques, Suzanne Mailly pour ses corrections et sa disponibilité, ainsi que mon jury d'évaluation, Messieurs Richard Lacoursière et Abdelhadi Naji, pour la pertinence de leurs remarques.

Je tiens aussi à remercier sincèrement ma directrice de recherche Madame Joséé St-Pierre qui m'a épaulée et fait confiance pour mener à bien ce projet de mémoire.

## INTRODUCTION

Dans un contexte de forte concurrence mondiale qui s'est intensifiée depuis, entre autres, l'émergence des pays du BRICS<sup>1</sup>, l'exploration de nouveaux marchés devient urgente notamment pour les PME en recherche de croissance. Pour survivre et se développer, les PME ne peuvent plus se contenter de leur marché intérieur, sur lequel elles deviennent vulnérables, étant donné la baisse de la demande locale et la concurrence accrue provenant des pays à bas coûts de main-d'œuvre.

Selon le troisième baromètre d'American Express (2013), 60 % des dirigeants de PME françaises estiment que cette baisse de la demande client constitue le principal frein à leur croissance<sup>2</sup>. Parallèlement, avoir une présence sur les marchés étrangers leur permet d'être plus attentives à cette concurrence croissante, à la suite de la libéralisation des marchés internationaux (Etemad, 2004; Ruzzier, Hisrich et Antoncic, 2006), la diminution des barrières douanières ainsi que des accords passés entre pays afin de faciliter les échanges (Lemaire, 2013). Dans ce contexte, les PME vont devoir actionner tous les leviers possibles pour assurer leur croissance et leur pérennité (Benkraiem et Miloudi, 2014) et développer une plus grande efficacité que ce qui peut être exigé sur les marchés locaux ou nationaux (Alvarez et Crespi, 2000; St-Pierre, Raymond, Laurin et Uwizeyemungu, 2011).

Une étude de KPMG (2012) sur le panorama des PME en France a montré un lien clair entre la croissance des PME et leur engagement à l'international puisque plus de la moitié des PME de croissance identifiées étaient exportatrices. Ces PME de croissance ont été sélectionnées selon leur chiffre d'affaires (de 10 à 300 millions d'euros), leur représentativité du tissu économique français (répartition sur le territoire et secteurs

---

<sup>1</sup> Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud.

<sup>2</sup> Le baromètre TPE/PME d'American Express (2013) a été réalisé en partenariat avec Toluna, entre le 2 et le 11 octobre 2012, sur un échantillon de 250 décideurs français de TPE/PME de moins de 100 employés. Cette étude tente de répondre à la question suivante : Quels seront les grands défis des TPE-PME en 2013?

d'activité) et leur taux de croissance (celui-ci devant dépasser quatre fois la croissance moyenne du secteur d'activité).

L'exportation peut donc être vue comme un moyen, pour les PME, d'être moins vulnérables sur le marché domestique. En effet, l'exportation peut donner la possibilité à l'entreprise de répartir son risque d'affaires sur différents marchés, d'améliorer la technologie, la qualité et les processus de l'entreprise, mais aussi de générer plus de revenus (Leonidou, 2004). Ceci est corroboré par la 56<sup>e</sup> enquête semestrielle de conjoncture de Bpifrance auprès des dirigeants de PME (OSEO, 2013), où les résultats des PME exportatrices en termes de croissance, de création d'emplois et d'investissement se distinguent nettement de ceux des entreprises qui n'exportent pas. Ces résultats ont également été appuyés par une étude menée par le Cabinet IHS<sup>3</sup> pour DHL Express<sup>4</sup> en 2013, où 26 % des PME présentes à l'export ont connu une forte croissance de leur activité au cours des trois dernières années, largement supérieure à celles qui ne sont pas présentes à l'international. L'étude a notamment comparé le dynamisme des PME dans les pays du G7<sup>5</sup> et ceux de la zone BRICM<sup>6</sup> et a constaté une corrélation forte entre la compétitivité et le développement international. Aussi, selon différents auteurs (Mayer et Ottaviano, 2007; Gaulier, Vicard, Fontagné, Bricongne et Bellas, 2010), les PME qui exportent sont plus productives, plus grandes et elles rémunèrent mieux leur personnel que celles ayant une activité exclusivement nationale. En s'internationalisant, les PME ont accès à des ressources et des moyens complémentaires, inexistantes sur leur marché local, leur permettant de bénéficier également de gains d'apprentissage et de productivité (Girma, Greenaway et Kneller, 2004).

---

<sup>3</sup> Information Handling Services Incorporated (IHS Inc.), société américaine d'études et de conseil dans le domaine de l'énergie et de l'ingénierie.

<sup>4</sup> DHL : Dalsey, Hillblom et Lynn : groupe de transport et logistique mondial.

<sup>5</sup> É.-U., Japon, Allemagne, France, Royaume-Uni, Italie, Canada.

<sup>6</sup> Brésil, Russie, Inde, Chine et Mexique.

En dépit du fait que l'exportation présente bien des avantages étant donné qu'elle est une source de croissance intéressante, qu'elle permet un engagement limité des ressources et qu'elle apparaît comme l'activité « internationale » la moins risquée (Leonidou et Katsikeas, 1996; Raymond, St-Pierre, Fabi et Lacoursière, 2012), elle ne semble pas faire partie des stratégies de développement d'un grand nombre de PME, comme le montre le faible pourcentage de PME exportatrices de même que leur engagement assez modeste sur les marchés internationaux. À titre d'exemple, si l'on s'attarde sur le cas français, on remarque que le dynamisme international des entreprises est plutôt mal en point. Entre 1999 et 2011, la part des exportations françaises (tous types d'entreprises confondus) dans les échanges mondiaux est passée de 5,7 % à 3,3 %, soit un recul de près de 45 % (KPMG, 2012, p. 14). Ce résultat n'est pas dû entièrement à la crise économique mondiale de 2008, puisque les données de 2013 continuent d'afficher un recul des exportations françaises de 1,7 % comparé à l'année précédente (INSEE, 2014, p. 16). Du côté des PME exportatrices en particulier, on voit que, depuis 2002, leur nombre n'a cessé de baisser. C'est un constat inquiétant vu leur contribution significative à la vitalité économique des régions (Keeley, 2007) et à la croissance économique des pays (Ghane, Ghaedi et Gholami, 2014). En 2012, en France, les PME composent 99,8 % du tissu économique (CEDEF, 2014) et les exportations représentent 27 % du produit intérieur brut (Banque Mondiale, 2014). Étant donné leur participation importante à la création d'emplois, elles jouent directement un rôle capital dans la croissance des pays (Boyer, 1994; Ahmed, Julian, Baalbaki et Hadidian, 2004). C'est pourquoi ces statistiques font apparaître un problème de recherche pertinent pour les pouvoirs publics, soit celui du faible nombre de PME qui sont actives à l'exportation.

Depuis plusieurs années les gouvernements tentent de mettre en place des programmes pour aider les PME à s'internationaliser.

Pour les pouvoirs publics, une intensification de l'exportation des PME ne vise pas uniquement à rééquilibrer leur balance commerciale, mais permet également un accroissement des compétences des entreprises et une amélioration de la productivité, ce qui constitue d'importants inducteurs de création de richesse (Raymond *et al.*, 2012, p. 7).

Pour comprendre le problème auquel elles font face, il est essentiel de connaître ce dont les PME ont besoin pour exporter avec succès mais aussi ce à quoi elles doivent faire face. Plusieurs études ont mis en avant des facteurs clés de succès (Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008) ainsi que différentes barrières à l'exportation (Leonidou, 2004). Ces études stipulent notamment que les ressources humaines sont cruciales et constituent une source d'avantages compétitifs permettant le succès de la firme à l'exportation. Afin de les stimuler et de les développer, il faut mettre en place des pratiques de gestion particulières.

Toutefois, il n'existe pas d'étude à notre connaissance qui met en lumière les pratiques de GRH à mettre en place pour soutenir la stratégie d'exportation de la PME. C'est assez étonnant étant donné que ce sont ces pratiques de GRH qui vont appuyer les changements organisationnels liés à l'exportation, valoriser le personnel individuellement et/ou collectivement et ainsi accroître l'efficacité de l'entreprise à l'export. Une étude sur ce lien apparaît donc opportune surtout après avoir démontré l'importance de l'exportation pour les PME. D'où la question de recherche suivante : quelles pratiques de GRH favorisent l'activité d'exportation des PME?

Cette question a un intérêt théorique et managérial. Sur le plan théorique, plusieurs chercheurs (McDougall et Oviatt, 2000; Coviello et Jones, 2004; Hohenthal, 2006; Fillis, 2007; Jones et Nummela, 2008; Coviello, McDougall et Oviatt, 2011) ont appelé à plus d'approches multidisciplinaires concernant les champs de recherche de l'entrepreneuriat international et celui de l'internationalisation des PME. Or, le sujet de ce mémoire est multidisciplinaire puisqu'il s'appuie sur l'internationalisation des PME et la gestion des ressources humaines, deux domaines qui se chevauchent. Et sur le plan managérial, nos

résultats peuvent favoriser le succès dans les décisions d'exportation des PME en permettant de réduire l'incertitude de celles-ci grâce à l'identification de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines. Du côté des pouvoirs publics, les résultats permettront d'adapter au mieux leurs politiques d'aide selon le comportement stratégique de la PME.

Dans le premier chapitre, nous présenterons une recension des écrits afin de mieux cerner les enjeux liés à l'activité d'exportation (barrières et facteurs de succès) et pour montrer l'importance ainsi que la particularité de la gestion des ressources humaines au sein des PME. Dans un second chapitre, nous exposons notre cadre conceptuel ainsi que nos hypothèses de recherche. Le troisième chapitre traitera de la méthodologie utilisée et sera suivi d'un chapitre où les résultats seront présentés et discutés. Finalement, le texte se termine par une conclusion ainsi que l'identification des limites de notre étude de même que des avenues de recherche qui pourraient être suggérées.

## CHAPITRE I – RECENSION DES ÉCRITS

Cette revue de littérature permet tout d'abord de comprendre ce qu'est l'exportation et pourquoi certaines PME décident ou non d'emprunter cette voie pour croître. Selon Sousa, Martínez-López et Coelho (2008), la survie et l'expansion des entreprises et la croissance économique qui s'en suit pour de nombreux pays est fortement dépendante d'une meilleure compréhension des déterminants qui influencent leur performance à l'exportation, c'est pourquoi ils seront explicités ci-dessous. Par la suite, une attention sera portée sur les facteurs favorisant l'exportation afin de mettre en avant le fait que les ressources humaines sont le principal atout dont disposent les PME pour réussir à exporter avec succès. À partir de là, une étude plus approfondie de la gestion de ces ressources humaines au sein de la PME permettra d'aboutir au cadre conceptuel de cette recherche.

### 1.1. L'EXPORTATION

Cette première section expose les motivations et avantages de l'exportation ainsi que les inconvénients auxquels les PME font face. Une insistance sera portée sur les barrières à l'exportation.

#### **1.1.1 Description de l'exportation**

##### *1.1.1.1 Les motivations à l'exportation*

Selon Leonidou, Katsikeas, Palihawadana et Spyropoulou (2007), les motivations à l'exportation correspondent à des stimuli de différentes natures. Ils admettent que l'existence d'un stimulus à l'export est une condition nécessaire, mais non suffisante, pour décider d'exporter car il y a aussi d'autres variables contextuelles liées à

l'environnement, à l'organisation et au dirigeant à prendre en compte. Il existe, en fait, plusieurs types de motivations à l'export.

Une première typologie des motivations à l'export correspond aux stimuli internes et/ou externes (Leonidou *et al.*, 2007). Les stimuli internes représentent des motivations endogènes comme l'envie de croissance supplémentaire. Les stimuli externes, quant à eux, sont associés à l'environnement dans lequel l'entreprise opère ses activités comme, par exemple, des commandes non sollicitées venant de l'étranger.

Bianchi et Wickramasekera (2013) distinguent une autre typologie des motivations à l'export. D'un côté, les motivations proactives se réfèrent à des changements de type stratégique, comme la recherche du profit, le développement de produits uniques et/ou d'un avantage technologique et des économies d'échelle. D'un autre côté, les motivations réactives concernent les pressions concurrentielles, l'excédent d'inventaire et la surcapacité, la baisse de la demande client sur les marchés domestiques, ou des marchés saturés.

Ces typologies sont étroitement liées au profil du dirigeant et ses objectifs sur lesquels nous reviendrons plus tard (section 2.2.1). Ses motivations à l'export s'expliquent également par les avantages que procure cette activité. Ils sont présentés dans la sous-partie suivante.

#### *1.1.1.2 Les avantages de l'exportation*

L'exportation est reconnue comme étant le moyen d'internationalisation le plus apprécié des PME (Ramangalahy, 2001; Leonidou *et al.*, 2007). Contrairement à d'autres modes d'entrée sur les marchés étrangers, c'est une voie rapide et facile nécessitant peu d'engagement de ressources organisationnelles, offrant une plus grande flexibilité de gestion et impliquant un risque d'affaires moindre (Leonidou et Katsikeas,

1996; Leonidou *et al.*, 2007; Czinkota et Ronkainen, 2012; Raymond *et al.*, 2012). En effet, si la PME échoue dans son développement à l'export, elle peut aisément se retirer du marché. C'est souvent, le premier pas ou, si l'on se base sur des modèles « étapistes », la première étape de l'internationalisation.

Elle présente également d'autres bénéfices. Tout d'abord, vis-à-vis du marché national, l'exportation favorise le développement socio-économique et le développement des nouvelles technologies, génère l'entrée de devises, augmente les opportunités d'emplois et le niveau de vie et réduit le déficit national (Katsikea et Skarmeas, 2003; Pinho, 2007; Arteaga-Ortiz et Fernández-Ortiz, 2008). Par ailleurs, au niveau des entreprises, l'exportation permet une amélioration de la situation financière, le développement d'avantages concurrentiels, l'accroissement des compétences, l'amélioration de la productivité grâce à une meilleure utilisation des capacités de production, et elle facilite la croissance de l'entreprise (Leonidou *et al.*, 2007; Raymond *et al.*, 2012). C'est une option stratégique viable étant donné que l'entreprise sera en mesure de répartir ses risques sur différents marchés (Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008). Elle pourra également orienter sa chaîne de production et d'approvisionnement pour en tirer le meilleur parti et ainsi proposer une façon plus efficace et moins coûteuse pour servir de manière optimale sa clientèle, peu importe où celle-ci se trouve (Lemaire, 2013).

Malgré ces nombreux avantages, l'exportation est aussi une source d'inconvénients et de risques (Wright, Westhead et Ucbasaran, 2007) pouvant influencer la continuité de l'activité de la PME.

#### *1.1.1.3 Les inconvénients de l'exportation*

Exporter, c'est aussi faire face à plusieurs difficultés provenant des différences culturelles, de l'éloignement géographique des marchés, des systèmes financiers et

économiques différents et de la capacité d'apprentissage de la PME (Raymond *et al.*, 2012). De même, la circulation de l'information et les mécanismes de mise en œuvre des transactions commerciales internationales peuvent poser problèmes (Czinkota et Ronkainen, 2012, p. 287).

Par rapport aux activités nationales, de nouveaux enjeux se manifestent pour les entreprises qui se développent sur les marchés étrangers. En effet, l'exportation est synonyme de coûts supplémentaires mais aussi de compétences et de réorganisation de ses activités. Il faut répondre aux attentes de nouveaux clients étrangers exigeants en adaptant ses produits et services (étiquetage, emballage, marquage) ce qui impactera les processus de fabrication, mais aussi de livraison et de paiement. L'entreprise devra s'adapter aux réglementations et procédures internationales, tenir compte d'une nouvelle organisation logistique et de ses coûts (Le Roy et Torrès, 2001), mais aussi donner du temps pour cette nouvelle orientation export en accédant à une meilleure information et connaissance des marchés étrangers. En bref, l'entreprise modifiera son modèle d'affaires (Tookey, 1964; Pacitto, 2006; Benkraiem et Miloudi, 2014), c'est pourquoi pénétrer un marché étranger peut paraître complexe et est synonyme d'incertitude. Le dirigeant sera amené à remettre en cause le management de son entreprise pour s'adapter au marché étranger et peut aussi faire face à un déficit de connaissance de l'international.

Selon Westhead, Wright et Ucbasaran (2004), les explications au faible engagement à l'export des PME se trouvent dans l'insuffisance des ressources nécessaires à cette activité ou par le manque d'intérêt à s'y engager. Plus précisément, c'est la perception du dirigeant des différentes barrières à l'exportation citées dans la prochaine section qui joue un rôle clé dans le développement des activités à l'export (Leonidou, 1995, 2004; Arteaga-Ortiz et Fernández-Ortiz, 2008). Si le dirigeant estime que cette activité est trop risquée en termes de perte de pouvoir, par exemple, qu'elle le met en danger, il refusera de s'y engager.

Selon le *Focus stratégique* (KPMG-SECOR, 2013)<sup>7</sup>, d'autres facteurs tels que la taille des entreprises, la culture au sein des organisations et les secteurs d'activité influencent la capacité des PME à profiter des marchés internationaux. Le manque de soutien pour se développer à l'international est un critère récurrent freinant les PME. C'est préoccupant sachant que, selon la même étude, 37 % des entreprises se disent prêtes à prendre de l'expansion sur les marchés internationaux mais rencontrent plusieurs barrières. Celles-ci sont présentées dans les sections suivantes.

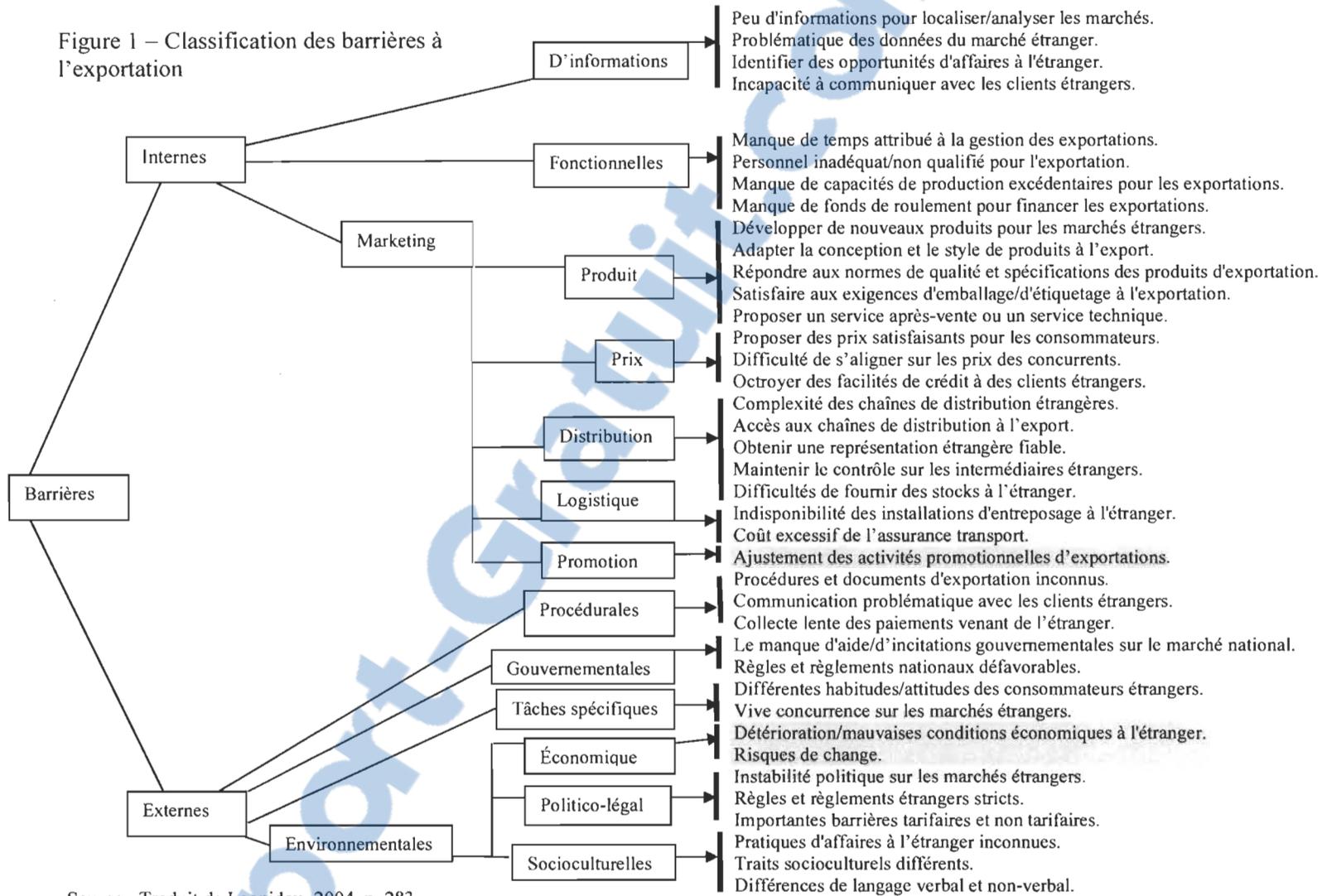
### **1.1.2 Les barrières à l'exportation**

Les entreprises en général, et les PME en particulier, devront franchir différentes barrières à l'exportation (Orser, Spence, Riding et Carrington, 2008). La littérature concernant celles-ci est dense et reste assez hétérogène. Leonidou (1995, p. 31) définit ces barrières comme étant « all those attitudinal, structural, operational, and other constraints that hinder the firm's ability to initiate, develop, or sustain international operations ». Plus précisément, à la suite d'une revue systématique de littérature, Leonidou (2004) en recense 39 et les classe comme étant des barrières externes (environnement de l'entreprise) et/ou internes (ressources et capacités de l'entreprise). Ces barrières sont retranscrites dans le schéma ci-dessous, décrites dans les sections suivantes et commentées à partir de la littérature.

---

<sup>7</sup> Lancé en 2010 et repris en 2013 lors de sa seconde édition, le *Focus stratégique* a eu lieu au Québec. Il a comme objectif de mobiliser les décideurs du monde des affaires (nombreux acteurs du monde économique, juridique et institutionnel) pour donner un éclairage original au défi de la mondialisation et assister les PME québécoises dans leurs efforts pour se placer sur l'échiquier de l'économie internationale. L'initiative pilotée par KPMG-Secor est présentée en partenariat avec la Banque de développement du Canada, l'Industrielle Alliance, la Caisse de dépôt et placement du Québec, Davies, Export Québec, Investissement Québec, le Mouvement Desjardins et TACT Intelligence-conseil.

Figure 1 – Classification des barrières à l'exportation



Source : Traduit de Leonidou, 2004, p. 283.

### 1.1.2.1 Les barrières externes

Les barrières externes proviennent de l'environnement dans lequel l'entreprise exerce ses activités. Elles correspondent aux barrières procédurales, gouvernementales, environnementales (économiques, politico-légales et socioculturelles) et celles liées aux tâches spécifiques. Leonidou (2004) les reclasse par la suite selon cinq degrés d'impact sur l'exportation : très élevé, élevé, modéré, faible et très faible.

Tableau 1 – Classement global des obstacles externes à l'exportation

Très élevé	Différentes habitudes/attitudes des consommateurs étrangers. Détérioration/mauvaises conditions économiques à l'étranger. Instabilité politique sur les marchés étrangers.
Élevé	Procédures et documents d'exportation inconnus. Règles et règlements nationaux défavorables. Risques de change. Règles et règlements étrangers stricts.
Modéré	Communication problématique avec les clients étrangers. Collecte lente des paiements venant de l'étranger. Manque d'aide/d'incitations gouvernementales sur le marché national. Vive concurrence sur les marchés étrangers. Importantes barrières tarifaires et non tarifaires. Pratiques d'affaires à l'étranger inconnues. Traits socioculturels différents.
Faible	Différences de langage verbal et non-verbal.
Très faible	Aucun.

Source : Adapté de Leonidou, 2004, p. 283.

Les barrières externes représentent principalement :

- la méconnaissance des procédures d'exportation (documentation);
- des règles et règlements strictes à l'étranger et défavorables sur le marché domestique;
- le risque-pays (détérioration des conditions politiques, économiques, etc.);

- le risque de change;
- la différence d'attitudes et d'habitudes des clients étrangers.

Ces barrières à l'exportation concernent globalement le risque-pays. Celui-ci correspond à la combinaison de plusieurs risques influencés par des facteurs économiques, financiers, politiques et socioculturels. Les facteurs socioculturels sont majoritairement cités et correspondent à la distance psychique découlant entre autres des différences interculturelles (Sousa et Bradley, 2006). C'est l'une des barrières majeures à l'exportation.

Le concept de distance psychique est particulièrement abordé dans la littérature concernant l'internationalisation des entreprises et plus particulièrement leur processus d'internationalisation. Afin de maîtriser l'incertitude spécifique aux marchés étrangers, l'entreprise choisit, dans un premier temps, d'accéder à des marchés psychologiquement proches. C'est, entre autres, pour cette raison que nombre de PME préfèrent souvent les marchés de même culture ou de même langue (Boutary, 2004, citée dans Rangriz, 2012; Rutashobya et Jaensson, 2004). C'est l'un des fondements du modèle d'Uppsala (ou U-modèle) développé par Johanson et Vahlne (1977) et Johanson et Wiedersheim-Paul (1975). Ce modèle suppose en effet que, plus il y a de distance psychique entre deux pays, plus l'entreprise aura des difficultés à accéder à ce marché et plus elle devra faire des efforts et développer des compétences pour réussir à s'y implanter. Johanson et Vahlne (1977, p. 24) définissent alors la distance psychique comme « the sum of factors preventing the flow of information from and to the market ». C'est une définition assez large car ces facteurs sont de différentes natures. Entre autres, ils représentent les différences de langue, de systèmes éducatifs, de systèmes politiques, de pratiques managériales, de culture, de développement industriel et de système économique. Ces facteurs sont synonymes de nouveauté, donc d'incertitude, et peuvent être source de changements et de risques pour les entreprises qui y sont confrontées.

Toutefois, Johanson et Vahlne (1990, cités dans Tapia Moore et Meschi, 2010) ont développé un « pattern d'internationalisation » où ils mettent en avant l'idée d'une expansion internationale progressive. Selon cette logique, la PME s'internationalise avec prudence, en minimisant les risques dans la sélection et l'approche des marchés étrangers. Des marchés proches géographiquement et culturellement sont d'abord explorés. Par la suite, l'intensification de l'engagement à l'international permettra de réduire la distance psychique grâce à l'effet d'apprentissage, second pilier du modèle Uppsala. Ce concept d'apprentissage correspond à l'idée que l'entreprise acquiert de l'expérience à l'international, ce qui lui permet d'explorer plus facilement de nouveaux marchés en évitant des erreurs qui pourraient être attribuées à de l'inexpérience. Grâce à l'expérience acquise, elle réduit l'incertitude liée aux nouveaux marchés et ainsi, atténue les risques d'échec.

L'importance de l'expérience pour justifier un engagement plus important des PME sur les marchés étrangers qui, de surcroît, peuvent présenter de plus en plus de nouveauté et donc d'incertitude, est cependant remise en question par les travaux sur les entreprises à internationalisation rapide et précoce ou « *born global* » (McKinsey and Co. et Australian Manufacturing Council, 1993) soit de jeunes entreprises qui s'internationalisent avec succès très tôt après leur création. Ces entreprises se développent différemment sur les marchés étrangers car elles perçoivent autrement les opportunités internationales et ont des objectifs à long terme distincts des entreprises empruntant la voie plus traditionnelle d'internationalisation par étape (Baldegger et Schueffel, 2009).

Néanmoins, peu importe la manière dont ces entreprises s'internationalisent, elles sont toutes confrontées à des barrières internes expliquées ci-dessous.

### *1.1.2.2 Les barrières internes*

Parmi les 39 barrières citées dans la classification des barrières à l'export de Leonidou (2004), 24 sont internes. Selon Bourcieu (2012), ce sont d'abord les insuffisances propres aux PME qui restreignent leur développement sur les marchés étrangers. En effet, le fait d'exporter exige du temps et des ressources matérielles, humaines et financières. Or, il est clairement admis dans la littérature que les PME sont caractérisées par un manque de ressources (internes ou externes) notoire les exposant à davantage de contraintes que les firmes multinationales (Ghauri et Kumar, 1989 cités dans Leonidou, 2004; Westhead, Wright et Ucbasaran, 2004; Orser *et al.* 2008; Goxe, 2010; Benkraiem et Miloudi, 2014).

Les ressources financières sont significativement liées aux probabilités de survie de l'entreprise (Bridges et Guariglia, 2008). Ce sont d'ailleurs les principales barrières internes citées (Benkraiem et Miloudi, 2014; Aubert et Enrico, 2010) avec les ressources humaines (Leonidou, 1998).

En effet, certains auteurs (Chaney, 2005; Manova, 2013) considèrent que le manque de ressources financières entrave l'activité d'exportation de la PME étant donné que lorsqu'elle entre sur un marché étranger, elle supporte d'importants coûts (coûts de prospection, adaptation des produits aux normes locales, formalité douanières) et des délais de paiement plus longs (Elie, Picard et Thévenard-Puthot, 2012).

C'est également confirmé par la classification des barrières à l'export de Leonidou (2004) qui regroupe les barrières internes informationnelles, fonctionnelles et marketing et qui montre que parmi celles-ci, les principales sont financières (difficulté de faire correspondre ses prix à ceux des concurrents et donc, d'offrir des prix satisfaisants aux clients, coûts de transport et d'assurance excessifs, difficultés d'octroyer des facilités de crédits à des clients étrangers) mais aussi humaines (manque de compétences, accès

restreint aux chaînes de distribution et à l'information entraînant une analyse des marchés étrangers difficile, problème d'identification d'opportunités d'affaires, communication compliquée avec les clients étrangers, représentation fiable à l'étranger délicate).

Tableau 2 – Classement global des obstacles internes à l'exportation

Très élevé	<p>Peu d'informations pour localiser/analyser les marchés.            Identifier des opportunités d'affaires à l'étranger.            Incapacité à communiquer avec les clients étrangers.            Difficulté de s'aligner sur les prix des concurrents.            Coût excessif de l'assurance transport.</p>
Élevé	<p>Proposer des prix satisfaisants pour les consommateurs.            Octroyer des facilités de crédit à des clients étrangers.            Accès aux chaînes de distribution à l'export.            Obtenir une représentation étrangère fiable.</p>
Modéré	<p>Ajustement des activités promotionnelles d'exportations.            Complexité des chaînes de distribution étrangères.            Proposer un service après-vente ou un service technique.            Manque de fonds de roulement pour financer les exportations.            Personnel inadéquat/non qualifié pour l'exportation.            Manque de temps attribué à la gestion des exportations.            Problématique des données du marché étranger.</p>
Faible	<p>Répondre aux normes de qualité et spécifications des produits d'exportation.            Manque de capacités de production excédentaires pour les exportations.</p>
Très faible	<p>Développer de nouveaux produits pour les marchés étrangers.            Adapter la conception et le style de produits à l'export.            Satisfaire aux exigences d'emballage/d'étiquetage à l'exportation.            Maintenir le contrôle sur les intermédiaires étrangers.            Difficultés de fournir des stocks à l'étranger.            Indisponibilité des installations d'entreposage à l'étranger.</p>

Source : Adapté de Leonidou, 2004 p. 286.

Étonnamment toutefois, certaines barrières à l'exportation comme le développement de nouveaux produits, l'adaptation de la conception et du style de ceux-ci ne semblent pas être perçues comme ayant un impact important sur l'exportation. Or, dans la littérature (Le Roy et Torrès, 2001; Prasad, Ramamurthy et Naidu, 2001; Sousa,

Martínez-López et Coelho, 2008; Raymond *et al.*, 2012; Ayed et Boujelbene, 2013), l'innovation, l'amélioration et l'adaptation des produits sont reconnues comme étant vitales pour réussir à l'export. En effet, l'innovation permet un avantage compétitif via un produit différencié, de même que les possibles améliorations et adaptations du produit vont favoriser son acceptation par les consommateurs étrangers.

Enfin, la taille des PME est souvent mentionnée comme étant une contrainte interne freinant le développement et la réussite à l'exportation des PME (Pacitto, 2006). Il semblerait que cela les désavantage en limitant leurs capacités à être suffisamment concurrentielles à l'international (Mittelstaedt, Harben et Ward, 2003; Pinho, 2007). Ces auteurs expliquent que les entreprises de grande taille possèderaient des ressources et compétences supérieures leur permettant d'absorber les coûts et les risques liés à l'exportation, d'investir davantage et plus facilement dans les capacités de production et l'acquisition des certifications (normes) nécessaires à leurs activités.

De plus, l'accès aux ressources financières leur est également facilité comparé aux PME (St-Pierre, 1999; Paradas, 2007) qui doivent fournir plus de documents et de garanties aux prêteurs (Orser et Carrington, 2006). D'ailleurs, les PME sont relativement limitées dans l'obtention de crédits bancaires étant donné leur manque de liquidités et de garanties (Benkraiem et Miloudi, 2014), situation qui est exacerbée dans un contexte de financement d'activités internationales.

Ce critère de la taille résulte, en fait, de la comparaison effectuée entre les PME et les grandes entreprises et suppose ainsi que les PME devraient exporter avec les mêmes stratégies et de la même façon que leurs consœurs de grande taille. Or, Coviello et McAuley (1999) avancent que la taille doit se comprendre en termes de faiblesse de ressources, notamment concernant le nombre d'employés.

Le rôle de la taille est d'ailleurs assez mitigé, certains auteurs ayant constaté une relation positive entre celle-ci et l'activité d'exportation (Tookey, 1964; Cavusgil et Nevin, 1981; Malekzadeh et Nahavandi, 1985, cités dans Bodolica et Spraggon, 2008; St-Pierre, 2003; El Makrini, 2014), une influence mixte des variables l'une sur l'autre (Cavusgil, 1984; O'Rourke, 1985) ou une absence de relation (Holden, 1986; Calof, 1994). Il n'y a donc pas de réel consensus sachant également que selon Pacitto (2006), l'impact de la taille ne sera pas le même selon les secteurs d'activité.

Néanmoins, une étude récente de Lecerf (2012) vient contredire cette idée. Cette étude remet en question le fait que la taille et le secteur d'activité sont deux éléments déterminants en ce qui concerne l'internationalisation des PME. L'auteure a posé l'hypothèse de l'existence d'une taille critique facilitant l'internationalisation. Les résultats obtenus dans son étude réalisée auprès de PME françaises sont non significatifs de même que pour le secteur d'activité. Ainsi, la petite taille d'une entreprise ne semblerait pas être un frein à son internationalisation.

Ce critère de la taille a aussi été remis en question par les « *born global* » identifiées plus tôt, qui ne disposent pas d'une taille « critique » supposée faciliter l'insertion sur les marchés étrangers et réduire les risques des activités internationales (Baldegger et Schueffel, 2009). Cependant, même s'il est vrai que le fait d'exporter s'accroît statistiquement avec la taille de l'entreprise, la taille doit être vue comme « une variable latente qui, notamment, reflète plutôt la capacité du dirigeant de s'absenter de son entreprise pour développer des activités internationales » (Joyal, Sadeg et Torrès 2010, p. 61). En effet, plus l'entreprise est petite, plus le dirigeant est au cœur de son développement et de son activité et plus son absence de l'entreprise peut devenir complexe (St-Pierre, 2009a).

C'est d'ailleurs l'objet de la section suivante, à savoir que l'engagement du dirigeant à l'international, entre autres facteurs clés, peut permettre, malgré les barrières énoncées ci-dessus, à certaines PME de réaliser leur exportation avec succès.

## 1.2 LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS À L'EXPORTATION

Afin d'affronter les obstacles liés à l'exportation et de combler son manque de ressources internes, la PME peut s'appuyer sur certains facteurs clés. Tookey (1964) est le premier auteur à avoir essayé d'identifier ce qui favorisait le succès de l'entreprise à l'export. Depuis, de nombreuses études ont mis en lumière plus d'une quinzaine de facteurs clés de succès (Fourcade, 2002, citée dans Laghzaoui, 2007; Etemad, 2004; Raymond *et al.*, 2012; Lecerf, 2012). On distingue, d'une part, ceux liés aux qualités inhérentes de l'entreprise, à ses moyens financiers, techniques, organisationnels et à ses ressources humaines et, d'autre part, les facteurs liés à l'environnement de la PME susceptibles de fournir des ressources et compétences facilitant l'exportation (apprentissage organisationnel, infrastructures en communications et informations, ressources productives, prestations d'organismes publics ou privés, etc.) (Fourcade, 2002, citée dans Laghzaoui, 2007; Lecerf, 2012).

Les sections suivantes détaillent ces facteurs, tout d'abord en abordant brièvement les facteurs liés à l'environnement de la PME, puis en se concentrant sur le rôle central du dirigeant, pour ensuite passer en revue les capacités indispensables que doit détenir une PME afin de réussir son export.

### 1.2.1 Les facteurs clés de succès externes à la PME

L'environnement de la PME est source de menaces et d'opportunités, c'est pourquoi il joue un rôle important dans sa réussite. Selon Sousa, Martínez-López et Coelho (2008), des facteurs externes influencent le succès à l'exportation des PME et

correspondent aux caractéristiques du marché étranger ou à celles du marché domestique. Plus précisément, les facteurs clés de succès externes à la PME représentent les différents éléments permettant de réduire le risque d'échec perçu par la PME.

Du point de vue du marché étranger, une PME sera incitée et sécurisée dans ses activités d'exportation si celui-ci propose des politiques et des lois favorables ou s'il est considéré comme psychologiquement proche (Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008), c'est-à-dire qu'il présente des caractéristiques similaires à celles de son marché local telles que la langue, le système économique ou l'environnement d'affaires.

Du côté du marché domestique, des politiques et programmes d'aide à l'export jouent un rôle important en termes de soutien matériel et de source d'informations (Elidrissi et Hauch, 2013). Toutefois, ces politiques d'aide sont souvent critiquées car elles ne semblent pas adaptées à la PME (lenteur des procédures, manque de suivi, etc.) (Bourcieu, 2012).

Westhead, Wright et Ucbasaran (2004) ajoutent que les réseaux sont l'un des facteurs critiques de la performance à l'exportation des PME. En employant des stratégies de réseautage ou de coopération, la PME peut combler son manque de ressources et connaissances à l'export et augmenter sa performance (Pfeffer et Salancik, 2003; Haahti, Madupu, Yavas et Babakus, 2005).

Au-delà de ces facteurs externes, le succès des PME à l'export réside également dans des facteurs internes.

### 1.2.2 Les facteurs clés de succès internes à la PME

Selon Alaoui (2013), la performance des entreprises exportatrices<sup>8</sup> ne dépend pas uniquement de facteurs exogènes mais principalement de facteurs endogènes. En effet, cette recherche met en évidence que les performances à l'exportation des PME sont largement tributaires des pratiques managériales qu'elles mettent en place, peu importe leur petite taille ou leurs problèmes financiers.

Afin de réussir à l'exportation, trois principaux critères sont à prendre en compte. Tout d'abord, le profil du dirigeant et sa volonté d'aller à l'international, ensuite, la possession de ressources financières, organisationnelles et humaines permettant à la PME de surpasser les obstacles liés à l'exportation et enfin, la mise en valeur du capital humain détenu par les ressources humaines.

#### 1.2.2.1 De la volonté : le rôle et le profil du dirigeant de PME

Selon Westhead, Wright et Ucbasaran (2004), une PME n'exporte pas car elle n'a pas, entre autres, la volonté de s'engager dans ces activités. Cette volonté correspond, en fait, à la perception du dirigeant des différentes barrières à l'exportation citées plus haut (Leonidou, 1995, 2004; Arteaga-Ortiz et Fernández-Ortiz, 2008). Celui-ci joue un rôle clé dans le développement de cette activité (Bayad et Garand, 1998, Jones et Coviello 2005; Quader, 2007; Perrault et St-Pierre, 2010, cités dans St-Pierre *et al.*, 2011; Goxe, 2010). En effet, la volonté d'exporter et le succès à l'exportation sont significativement liés à la motivation, l'engagement et la personnalité du dirigeant et de son équipe (Pacitto, 2006; Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008; Elie, Picard et Thévenard-Puthot, 2012; Bootz, Schenk et Sonntag, 2011; Alaoui, 2013) ce qui reflète la diversité de profils des PME (Paradas, 2007).

---

<sup>8</sup> L'étude portait sur des PME exportatrices françaises.

À l'origine, l'entreprise correspond à un projet de vie permettant au dirigeant d'atteindre ses objectifs personnels (Jaouen, 2010) qui vont alors influencer les orientations de l'entreprise. Cette diversité d'objectifs a fait l'objet de nombreux travaux pour mieux cerner les comportements et décisions des dirigeants de PME, notamment leurs réactions et attitudes face à des stratégies de croissance.

Ainsi, plus de 25 typologies ont été élaborées (Daval, Deschamps et Geindre, 1999) et reflètent les aspirations de l'entrepreneur à l'égard de son entreprise selon son attitude face à la croissance, à la prise de risques, à l'innovation et à la recherche d'opportunités. On constate, au final, que deux principaux types d'entrepreneurs se distinguent : les artisans et les opportunistes (Smith, 1967) ou encore les PIC (entrepreneur favorisant la pérennité, l'indépendance et la croissance de leur entreprise) et les CAP (entrepreneur privilégiant la croissance, l'autonomie et la pérennité de leur entreprise) (Marchesnay, 1991). Ces catégories représentent en fait, soit les entrepreneurs qui refusent de prendre des risques et cherchent de préférence à pérenniser leur entreprise (artisans, PIC) ou soit ceux qui sont plutôt dans une logique de croissance et de prises de risques (opportunistes, CAP). Plus précisément, le type de dirigeants dits « PIC » se caractérise par une volonté de pérenniser son entreprise en mettant l'accent sur la conservation, l'accumulation et la possibilité de disposer librement de son patrimoine. Il se distingue par une forte aversion au risque et ne voit pas la croissance comme une fin en soi, surtout lorsqu'elle est synonyme de prise de risques. Elle est plutôt perçue comme une conséquence de la recherche de l'accumulation patrimoniale (Marchesnay, 1991). Certains auteurs parlent alors de conservatisme (Basly, 2006; Cazabat, 2014) en mettant en évidence que celui-ci peut freiner la volonté de croître, ou plus largement de changer. Or, l'internationalisation, peu importe le mode, est dès lors une situation nouvelle à laquelle le dirigeant de type PIC peut être réfractaire car elle est synonyme de changements et de risques. C'est une des raisons pour lesquelles nombre de PME préfèrent se concentrer sur leur marché domestique (Leonidou *et al.*, 2007) perçu comme moins risqué, ou ceux de même culture ou de même langue (Boutary,

2004, citée dans Rangriz, 2012; Rutashobya et Jaensson, 2004) puisque la distance psychique sera moindre.

Ainsi, bien que l'exportation soit une voie de croissance possible, celle-ci n'est pas souhaitée par tous les dirigeants de PME. En effet, plusieurs auteurs dont St-Pierre *et al.* (2011) et la théorie de l'hypofirme<sup>9</sup> (Julien et Marchesnay, 1988; Marchesnay, 1993, cité dans Gueguen, 2010; Torrès, 1999) rappellent que la croissance n'est pas recherchée par toutes les PME car elle peut être source de contraintes pour son dirigeant (obligations sociales et syndicales, perte de contrôle, d'autonomie, risque pour la pérennité de l'entreprise) (Mignon, 2002; Tréhan, 2004; Torrès et Enrico, 2014).

À l'encontre des comportements précédents, la croissance correspond aussi à la création de nouveaux emplois, de ressources (Julien, 2011) et de richesses (Westhead, Wright et Ucbasaran, 2004) ce qui répond aux aspirations d'un certain nombre de dirigeants dont ceux de type CAP. Or, la croissance, via l'internationalisation, oblige une adaptation du modèle d'affaires de l'entreprise, surtout au niveau des ressources humaines essentielles pour détenir des ressources et compétences spécifiques. Dans cette optique, ces types de dirigeants sont alors plus susceptibles de se lancer à l'international et d'adapter, voire de changer fondamentalement leur modèle d'affaires en développant une structure et des règles de plus en plus formelles, remettant en cause, notamment, le système de GRH initial de leur entreprise (Bayad, Aït Razouk et Chanal, 2014).

Concrètement, deux types de profils de dirigeants de PME se dégagent : d'un côté, ceux ne pouvant pas effectuer ces changements (réactif) et de l'autre, ceux réussissant à les intégrer en y voyant des opportunités stratégiques (proactif). Ces profils ont été utilisés par Curvalle et Torrès (1998) dans le cadre d'une recherche sur l'effet de

---

<sup>9</sup> La performance visée par l'entrepreneur implique la recherche de la taille la plus petite possible. Plus précisément, le modèle d'hypofirme (Marchesnay, 1982) correspond à l'hypothèse selon laquelle la fonction-objectif de la firme se définit comme la recherche de la maximisation de la richesse patrimoniale, sous réserve de ne pas dépasser une certaine taille. Le dirigeant ne cherche pas la croissance à tout prix.

l'intégration imposée ou voulue de l'EDI (échange de données informatisées) et du JAT (juste-à-temps) dans les PME. On les retrouve aussi dans une étude de Julien, Joyal, Deshaies et Ramangalahy (1997), sur une vingtaine de PME québécoises, où ils mettent en avant trois profils stratégiques de PME exportatrices : les exportateurs professionnels (les plus proactifs), de transition et opportunistes (les plus réactifs).

Transposé au contexte d'exportation de notre étude, le profil réactif correspond à celui d'une PME dont le dirigeant recherche d'abord et avant tout à minimiser les changements dans son entreprise. Il aura, par conséquent, des difficultés à adapter son organisation à l'activité d'exportation puisque celle-ci lui est apparue de manière inopinée (sollicitation extérieure) ou imposée (sous-traitance). À l'inverse, le profil proactif correspondra à celui d'une PME dont le dirigeant recherche d'abord et avant tout à tirer profit de l'exportation. Dans ce cas, il aura tendance à anticiper en élaborant des stratégies en adéquation avec ses objectifs à l'exportation. Il existe, d'ailleurs, plusieurs critères déterminant la proactivité de la stratégie internationale : la volonté de croissance chez les dirigeants, la poursuite d'objectifs clairs à l'étranger et l'élaboration d'un plan stratégique d'internationalisation (Julien *et al.*, 1997; Chtourou, 2006). C'est pourquoi la volonté du chef d'entreprise est la clé de voûte du développement international des PME (Lecerf, 2012).

Toutefois, un dirigeant tourné vers l'international est une condition nécessaire mais non suffisante au succès à l'exportation de l'entreprise. Il existe également d'autres facteurs tels que les ressources de l'entreprise exposées ci-dessous.

#### *1.2.2.2 Des ressources*

Selon Penrose (1959, cité dans Laghzaoui, 2006) et sa théorie des ressources et des compétences, la PME doit disposer de ressources concrètes ainsi que des capacités de production excédentaires pour réussir son exportation. Certains auteurs voient la PME

comme un assemblage de ressources hétérogènes, imparfaites et mobiles (Alvarez et Busenitz, 2001; Barney, Wright et Ketchen, 2001; Ramadan et Levratto, 2011). Plus précisément, Chatterjee et Wernerfelt (1991) suggèrent que certaines de ces ressources telles que les ressources intangibles et financières sont les facteurs dominants dans l'explication du type de diversification qu'une entreprise choisit et confirment qu'elles offrent un certain avantage pour entrer sur des marchés connexes. Ces ressources sont communes à toutes les entreprises et représentent des facteurs clés de succès nécessaires pour réussir sur les marchés étrangers. C'est pourquoi la PME doit faire des choix en tenant compte de ses capacités internes (Dutot, 2011) afin d'optimiser au mieux les ressources dont elle dispose pour être plus efficace.

Toutefois, dans le cadre des PME, la pénurie de ressources est principalement interne (Kalantaridis, 2004). Elle correspond à un manque de ressources financières, humaines, de compétences managériales et de connaissance des marchés étrangers, primordiales pour réussir son activité internationale, comme nous l'avons déjà mentionné. En effet, les ressources financières sont indispensables, tout d'abord, au développement de son activité, particulièrement à l'export. D'abord, car les changements découlant de l'activité d'exportation vont entraîner des coûts supplémentaires concernant la mise à niveau du produit exporté vis-à-vis des normes et procédures du pays étranger ainsi que des frais de logistique plus importants que sur le marché local. De même, à la suite d'une étude de De Toni et Nassimbeni (2001) effectuée auprès de 165 PME manufacturières, des ressources financières seront à prévoir pour introduire des pratiques particulières de gestion de production telles que le juste-à-temps, le contrôle de la qualité totale et l'ingénierie simultanée participant à la réussite à l'export de la PME. Aussi, car les délais de paiement à l'international sont plus longs et les clients étrangers sont associés à un risque élevé de non-paiement malgré les différents moyens de sécurisation existants (St-Pierre, 2003).

Hormis le côté financier, c'est principalement le manque de moyens humains qui restreint les PME dans la gestion de l'information et notamment dans l'identification d'opportunités internationales (Johanson et Vahlne, 2009), pierre angulaire de la réussite à l'international (Liouville, 2011). En effet, l'activité de veille est cruciale pour identifier les opportunités à l'international. Plus précisément, celle-ci est définie par Lesca, Caron-Fasan, Janissek-Muniz et De Freitas comme étant :

Un processus collectif, proactif et continu par lequel un groupe d'individus traque (capte), de façon volontariste, et utilise des informations pertinentes concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire (y compris les ruptures) dans le but de créer des opportunités d'affaires, d'innover, de réduire des risques et l'incertitude en général. (Lesca, Caron-Fasan, Janissek-Muniz et De Freitas, 2005, p. 92)

D'où l'importance des ressources humaines pour la mettre en place, mais aussi des réseaux. Ils apparaissent comme des facteurs critiques pouvant combler, entre autres, le déficit d'informations de la PME (Westhead, Wright et Ucbasaran, 2004; Ayed et Boujelbene, 2013). En mettant en place des collaborations pertinentes, la PME bénéficie d'effets positifs tels que l'acquisition de nouvelles connaissances lui permettant d'innover, de compenser ses faiblesses en ressources et d'accéder à de l'information (Geindre, 2009; Goxe, 2010; Dang, 2011). Les réseaux ne combleront cependant qu'en partie ce manque d'informations et de connaissances. Ce sont alors les ressources humaines de l'entreprise qui entrent en jeu.

### *1.2.2.3 Capital humain et ressources humaines*

L'entreprise est composée de capital intellectuel et structurel reconnus dans la littérature comme influençant largement sa performance. Selon Edvinsson et Sullivan :

Both of these new kinds of assets have as their basis the human resource, the most fundamental element to the firm's revenue-generating capability. All firms have structural capital; it includes all of the firm's tangible balance-

sheet assets. These assets include the infrastructure that provides support for the firm's intellectual capital as well as for the firm's complementary business assets so necessary to maximizing profits for the firm. (Edvinsson et Sullivan, 1996, p. 357)

Or, parmi différents éléments de capital intellectuel, certains auteurs considèrent que c'est le capital humain qui est le plus utile à l'entreprise (Brooking et Motta, 1996; Edvinsson et Malone, 1999, cités dans Jallouli, 2008; Stewart et Capital, 1997, cités dans Jallouli, 2008; Wang et Chang, 2005).

Le capital humain de l'entreprise est détenu par ses employés et correspond aux connaissances, compétences et qualifications qu'ils maîtrisent ainsi que les autres qualités d'un individu qui favorisent le bien-être personnel, social et économique (Keeley, 2007; Guillard et Roussel, 2010). Adapté au cadre entrepreneurial par Edvinsson et Malone (1999, cités dans Jallouli, 2008, p. 16), il correspond à : « toutes les capacités individuelles, les connaissances, le savoir-faire, le talent et l'expérience des employés et des dirigeants de l'entreprise » permettant d'apporter des solutions aux clients (Moon et Kym, 2006).

Ce concept de « capital humain » est traité, dès 1961, par l'économiste américain Theodore Schultz puis repris et enrichi par Gary Becker (1964) dans la théorie économique du capital humain. Par analogie au capital physique ou financier, cette théorie met l'accent sur l'importance accordée à la formation et à l'apprentissage durant le travail comme formes principales d'investissement. Selon Bontis, Dragonetti, Jacobsen et Roos (1999), l'entreprise peut aborder son capital humain d'un point de vue purement quantitatif (dans une perspective comptable ou financière) ou qualitatif en l'utilisant comme un outil de management. Parmi ces deux perspectives, celle de LeBlanc, Rich et Mulvey (2000, p. 14) envisage également le capital humain, les employés de l'entreprise comme « an investment to be optimized rather than a cost to be minimized ». Capable de combler l'absence relative d'autres ressources (Manolova, Brush, Edelman et Greene, 2002; Guest, 2011), le capital humain détenu par les

ressources humaines est la principale source de créativité pour les PME (Egbu, 2004; Bozbura, 2004; Morand et Manceau, 2009) et participe à l'amélioration des processus de l'entreprise et des relations clients (Wang et Chang, 2005; Lawler, 2009). Celles-ci doivent être stimulées afin de construire et d'accroître la valeur de leur capital en développant leur savoir (compétences, connaissances, capacités), leur motivation (moyens de reconnaissance financiers et non financiers) et les opportunités qui s'offrent à elles (environnement de travail, contenu du travail, autonomie).

Ainsi, le capital humain peut soutenir et accompagner les changements organisationnels entraînés par les décisions stratégiques prises comme, par exemple, l'exportation. Plusieurs études ont été faites sur le sujet et fournissent un appui empirique de l'effet positif du capital humain sur l'exportation des PME (Westhead, Wright et Ucbasaran, 2004; Ruzzier, Antoncic, Hisrich et Konecnik, 2007). En effet, les compétences détenues par les employés permettront à l'entreprise de se distinguer sur les marchés via différents facteurs dont le principal est l'innovation (Freel, 2005). Ceci est également corroboré par St-Pierre et Perrault (2010, cités dans St-Pierre *et al.*, 2011, p. 8), qui affirment que l'innovation est « un préalable pour s'intégrer aux marchés étrangers mais également une conséquence si [la PME] veut demeurer sur ces mêmes marchés ». D'où l'importance, pour l'entreprise, de valoriser le capital humain détenu par ses ressources humaines pour soutenir l'innovation (Dostie et Paré, 2013) et la faire perdurer et ainsi accroître la compétitivité de l'entreprise face à ses concurrents (Le Roy et Torrès, 2001; Egbu, 2004; Bozbura, 2004; Aragón-Sánchez et Sánchez-Marín, 2005; Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008; Morand et Manceau, 2009; De Winne et Sels, 2010).

Le lien entre le capital humain et la réussite à l'exportation a également été établi chez les entreprises qui se sont internationalisées rapidement après leur création (EIRP ou *born global*). McDougall, Shane et Oviatt (1994) et Bacq et Coeurderoy (2010) expliquent que la capacité de ces entreprises à se projeter rapidement sur la scène

internationale est liée aux caractéristiques de l'équipe fondatrice. Celle-ci est à même de détecter et saisir les opportunités qu'offrent les marchés étrangers grâce à leurs expériences passées (capital qu'elle a accumulé) ainsi qu'à une veille proactive permettant d'être informée et de pouvoir anticiper bon nombre de menaces et d'opportunités qui planent sur son environnement (Alaoui, 2013). Selon ce même auteur, la compétitivité des entreprises exportatrices dépend essentiellement de cette capacité à s'adapter et à anticiper les évolutions de la demande, capacités devant être maîtrisées par le capital humain. Celles-ci représentent en fait les compétences spécifiques qu'une PME doit détenir si elle souhaite exporter. D'ailleurs, selon la théorie des ressources (Barney, 1991), les compétences du personnel des PME sont un facteur clé pour atteindre des objectifs stratégiques, car c'est ce personnel qui est directement en relation avec les clients, en particulier dans les PME de service.

Une étude réalisée par le FITT<sup>10</sup> en 2011 a mis en avant les caractéristiques influençant les conditions actuelles et futures du commerce international ainsi que les incidences connexes sur les ressources humaines des entreprises au Canada. Plus précisément, des entrevues ont permis d'examiner les types de compétences, connaissances et aptitudes que doivent posséder les travailleurs ainsi que les professions et compétences nouvelles et émergentes du commerce international. Les participants étaient issus du secteur privé (entreprises, toutes tailles confondues, présentes dans les chaînes de valeur mondiales et/ou dans le domaine de l'exportation), du gouvernement, du secteur de l'enseignement et d'associations. En s'appuyant sur le cadre de compétences et d'aptitudes découlant de cette étude (*cf.* Annexe A), une dizaine de compétences spécifiques au commerce international ont été identifiées, dont certaines correspondent à un contexte d'exportation :

- des compétences en conformité commerciale et en gestion des risques;
- des compétences en gestion dans un contexte de commerce d'intégration;

---

<sup>10</sup> Forum pour la formation en commerce international inc.

- des compétences en matière de prestation de services à l'étranger;
- des compétences pour analyser et améliorer la productivité;
- des compétences dans la gestion de l'innovation formelle et informelle;
- des compétences spéciales en gestion de partenariats entre les gouvernements et les entreprises.

D'autres auteurs, comme Prasad, Ramamurthy et Naidu (2001), soulignent l'importance des compétences marketing spécifiques (développement du produit, qualité, soutien technique et/ou service après-vente, extension de la gamme de produits, coût/prix compétitif) et des compétences commerciales avec les clients, dans le succès des activités internationales. Ces compétences doivent être développées, conservées et protégées via l'implantation de pratiques de GRH.

### 1.3 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Depuis les années 1990, les ressources humaines ont de plus en plus été abordées comme un avantage stratégique (Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme et Doucet, 2005) et concurrentiel des entreprises (Pfeffer, 1994; McMahan, Virick et Wright, 1999, cités par Chrétien, Arcand, Tellier et Arcand, 2005). À ce sujet, Pfeffer (1994) remet en cause les sources d'avantages concurrentiels traditionnelles (une technologie de produit ou de procédés exclusive ou innovante, un marché protégé ou réglementé, un accès à des ressources financières et des économies d'échelle) en expliquant que celles-ci, loin d'être inutiles, ne permettent cependant plus de se différencier des concurrents. L'évolution des marchés dans le contexte mondial a donc permis de réorienter les sources d'avantage concurrentiel vers les ressources humaines.

Selon Barney (1991), pour procurer un avantage concurrentiel, une ressource doit être composée de quatre caractéristiques : elle doit être créatrice de valeur pour l'entreprise, unique, difficilement imitable par les concurrents et non substituable par

une autre ressource équivalente sur le plan stratégique. Or, selon Wright, McMahan et McWilliams (1994), les ressources humaines ont ces caractéristiques étant donné que des employés compétents et investis seront performants et ajouteront de la valeur au produit ou service proposé par l'entreprise. Ensuite, la rareté des ressources humaines s'illustre plus précisément par l'insuffisance des compétences et des qualifications nécessaires à un emploi. De même, le contexte global, l'histoire et la culture de l'entreprise influencent les ressources humaines de manière complexe. Ainsi, une entreprise concurrente sera en difficulté pour identifier d'où vient la source de l'avantage concurrentiel. Or, sans celle-ci, il apparaît impossible ou alors extrêmement coûteux de pouvoir reproduire les conditions propices à la création de l'avantage concurrentiel. Selon Le Louarn (2008), certaines ressources humaines n'ont tout simplement pas d'équivalent et leurs compétences ne peuvent pas être dupliquées. C'est pourquoi une entreprise concurrente peut décider de ne pas tenter de copier ce que font les autres entreprises pour développer un capital humain semblable, mais simplement de les solliciter pour venir chez elle. Toutefois, comme l'évoque Wright, McMahan et McWilliams (1994), il est difficile de reconnaître quel employé il faut débaucher et si, intégré dans un autre contexte, celui-ci sera aussi performant et source d'avantage concurrentiel. Enfin, la dernière caractéristique d'un avantage concurrentiel est celle de la non-substituabilité. Or, du point de vue des ressources humaines, il est possible de penser que celles-ci peuvent être remplacées par d'autres ressources. Mais cette substitution provoquera, à terme, la perte de l'avantage concurrentiel dans la mesure où la ressource « remplaçante » n'est pas elle-même un avantage concurrentiel.

En définitive, les ressources humaines ne sont une source d'avantage concurrentiel que si des pratiques de gestion sont mises en place pour les encadrer efficacement. En effet, c'est la manière dont les ressources humaines sont gérées par l'entreprise qui conditionne son succès (Wright, McMahan et McWilliams, 1994; Armstrong, 2006). Or, dans le cadre de la PME, la gestion des ressources humaines (GRH) est principalement déterminée par son dirigeant. Cette spécificité est développée ci-dessous.

### 1.3.1 La gestion des ressources humaines (GRH) en PME : un mix de proximité

La GRH a surtout été étudiée dans les grandes entreprises où l'on retrouve des systèmes de GRH plutôt traditionnels et équipés d'outils développés. Au sein de la PME, la réalité n'est pas la même. La GRH est conditionnée principalement par le dirigeant (St-Pierre, Audet et Mathieu, 2003; Bootz, Schenk et Sonntag, 2011; Aubert et Enrico, 2010). Il est rare qu'il délègue son pouvoir, surtout en ce qui concerne la GRH, étant donné le caractère stratégique de certaines pratiques : le recrutement, par exemple, est une prise de risque engageant la pérennité financière de l'entreprise (Torrès et Enrico, 2014; St-Pierre, Audet et Mathieu, 2003). La PME a donc un statut à part puisqu'elle est vue comme peu développée, peu structurée et tributaire du dirigeant (fait d'autant plus important que les PME sont petites) (St-Pierre, Julien et Morin, 2010). Afin d'analyser cette spécificité propre à la PME, Torrès (2002) propose d'aborder la GRH comme un mix de proximité étant donné que celui-ci s'applique déjà dans le modèle général de management de la PME (Filion, 2007).

Tableau 3 – La GRH en PME comme mix de proximité

D'une SPÉCIFICITÉ de gestion...	... à une gestion de PROXIMITÉ	... et ses implications GRH
Petite taille	Proximité spatiale	Prédilection pour les recrutements d'acteurs proches (famille, amis, voisinage, etc.).
Centralisation de la gestion	Proximité hiérarchique	Décisions centralisées. Prédilection des ressources du centre au détriment des ressources périphériques. Absence ou insuffisance de contre-pouvoir syndical.
Faible spécialisation	Proximité intra-fonctionnelle	Étroitesse de la gamme des outils de GRH. Absence de direction ou de service RH. Indifférenciation des niveaux opérationnels, politiques et stratégiques. Rôle primordial de l'expert-comptable.

Tableau 3 – La GRH en PME comme mix de proximité (suite)

D'une SPÉCIFICITÉ de gestion...	... à une gestion de PROXIMITÉ	... et ses implications GRH
Systèmes d'information informels et simples	Systèmes d'information de proximité	Préférence pour les relations directes et personnalisées. Préférence pour la « formation sur le tas ». Prédilection pour la confidentialité.
Stratégie implicite et à court terme	Proximité temporelle	Absence ou faiblesse relative de la planification de la formation. Absence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Source : Adapté de Torrès et Enrico, 2014, p. 27.

Étant donné cette proximité multidimensionnelle caractérisant la PME, l'activité d'exportation peut apparaître comme incompatible. En effet, conserver certaines implications concernant la GRH, telles que la proximité spatiale (le recrutement d'acteurs proches) ou la proximité intra-fonctionnelle (l'absence de direction ou de service RH), paraît difficile étant donné que des compétences spécifiques sont nécessaires à l'exportation. C'est pourquoi le dirigeant devra mettre en place des pratiques de GRH particulières considérées comme un important levier stratégique (Fabi, Raymond, Lacoursière et Arcand, 2004; Fabi, Raymond et Lacoursière, 2007).

Plusieurs modèles théoriques traitant de la relation entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise ont été synthétisés par Bel Haj Ali (2007). De manière générale, ces modèles mentionnent que les pratiques de GRH ont une influence positive directe ou indirecte sur différentes mesures de la performance de l'entreprise (financière, organisationnelle, sociale). On retrouve également ces constatations dans les études empiriques, beaucoup moins nombreuses, répertoriées par Fabi *et al.* (2004). Cette contribution des pratiques de GRH à la performance de l'entreprise s'inscrit dans le courant de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) dont les approches théoriques sont développées ci-dessous.

### **1.3.2 La gestion stratégique des ressources humaines (GSRH)**

Le concept de GSRH est élaboré selon la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984) qui vise à « développer l'efficacité collective des employés afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise » (El Akremi et Sâad, 2004, p. 1530). Nous pouvons distinguer trois principaux cadres de références illustrant les différentes perspectives théoriques de la GSRH : les approches universaliste, configurationnelle et contingente (Delery et Doty, 1996). La principale différence entre ces trois perspectives est le niveau de complexité du système pris en charge par le chercheur et la capacité à le modéliser (Colbert, 2004).

Nous aborderons également le modèle théorique et la typologie stratégique, élaboré par Miles, Snow, Meyer et Coleman (1978) et Miles et Snow (1984), prescrivant les modalités d'application de différentes pratiques de GRH en fonction de la stratégie d'affaires appliquée par l'entreprise.

#### *1.3.2.1 La théorie universaliste ou « Best Practice »*

Selon Arcand, Bayad et Fabi (2002) et Chrétien *et al.* (2005), la théorie universaliste s'appuie sur la théorie du capital humain (Becker, 1964), la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1981) et la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976). Une présentation de celles-ci permettra une meilleure compréhension de la théorie universaliste.

La théorie économique du capital humain (Becker, 1964), comme nous l'avons déjà évoquée, insiste sur la nécessité d'investir dans la formation et l'apprentissage des individus durant le travail. En effet, le capital humain regroupe les savoirs et connaissances des employés de l'entreprise et est, par conséquent, une importante source de création de valeur. C'est en investissant dans ces savoirs et connaissances, via des

pratiques de GRH telle que la formation, que les capacités des employés seront améliorées.

En parallèle, l'analyse des coûts de transaction est une approche interdisciplinaire de l'étude des organisations qui relie l'économie, la théorie de l'organisation et les aspects du droit des contrats (Williamson, 1981). Selon Williamson (1981), pour que l'entreprise soit performante, il ne suffit pas de mettre en place un système administratif encadrant des transactions effectuées à l'interne, il faut aussi identifier les caractéristiques du capital humain utiles pour mettre en place une structure de coordination afin de gérer ces transactions.

Pour sa part, la théorie de l'agence s'illustre par la relation, le contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir à cet agent. En raison des divergences d'intérêt entre principaux et agents, des asymétries d'information et du caractère incomplet des contrats, ces relations sont génératrices de coûts d'agence et donc de pertes de valeur pour l'entreprise (Ingham, 1995). Appliquées à la question de recherche sous étude, les pratiques de GRH seraient constitutives d'une forme de contrat visant à assurer la cohésion entre les intérêts du dirigeant de PME et ceux de ses employés afin de mieux contrôler les risques d'affaires et de réaliser le rendement attendu de ses actifs (Lacoursière, Fabi, St-Pierre et Arcand, 2005).

Plus précisément, la théorie universaliste correspond à l'identification de plusieurs pratiques de GRH suffisamment efficaces pour améliorer la performance organisationnelle et les résultats de l'entreprise et ce, quelle que soit sa taille, sa stratégie ou son secteur d'activité (Delery et Doty, 1996; Lemire, Charest, Martel et Larivière, 2011). Les pratiques identifiées sont considérées comme les meilleures pratiques à adopter et, dès qu'elles sont mises en place, elles exercent un impact positif sur la

performance de l'entreprise (Chrétien *et al.*, 2005). Ceci est particulièrement bien illustré par une étude de Pfeffer (1994), réalisée sur un échantillon d'entreprises américaines considérées performantes, où il démontre que ces entreprises recourent aux mêmes pratiques de GRH. Il affirme donc par la suite que certaines pratiques de GRH sont « universellement » bonnes. Barney et Wright (1997) rappellent que si des entreprises concurrentes utilisent la même pratique individuelle de GRH, cela signifie que celle-ci est facilement imitable et qu'elle ne pourra donc pas être une source d'avantage stratégique. Pfeffer (1994) s'oppose à cette idée en affirmant que même si des pratiques de GRH identiques sont appliquées dans différentes entreprises, leur impact sur la performance peut varier suivant l'influence qu'elles exercent les unes sur les autres et selon le contexte dans lequel l'entreprise évolue (facteurs nationaux, sectoriels et organisationnels). Ces facteurs contextuels, difficilement imitables, ne sont pas pris en compte par la théorie universaliste. Cela ne l'invalide pas pour autant, toutefois, dans des contextes complexes comme celui de l'internationalisation des PME, elle devient quelque peu simpliste ou limitée.

D'autres théories, telles que celles de la contingence et de la configuration, émergent alors afin d'étudier différemment la relation entre les pratiques de GRH mises en place et la stratégie de l'entreprise ainsi que leur impact sur sa performance.

#### *1.3.2.2 La théorie de la contingence*

À l'encontre de la théorie universaliste, la théorie de la contingence admet que les pratiques de GRH ne peuvent, à elles seules, produire d'effets positifs. L'efficacité des pratiques de GRH mises en place dépend de la manière dont elles s'harmonisent avec la stratégie de l'entreprise (Colbert, 2004). Dans un contexte d'internationalisation, par exemple, il faudrait alors se demander quelles politiques de RH seraient les plus appropriées pour favoriser le succès de la mise en place de la stratégie. Lorsqu'il y a

adéquation entre cette stratégie et les pratiques de GRH, alors la performance de l'entreprise s'améliore.

Même si l'approche de la contingence des RH apparaît comme relativement robuste en GSRH (Arcand et Bayad, 2003), elle n'est pas à l'épreuve des critiques. Tout d'abord, une seule variable de contingence est considérée, soit la stratégie, et il peut y avoir un manque de sophistication dans la description de celle mise en place (Boxall et Purcell, 2000), d'autant qu'elle est, en général, multidimensionnelle. Cela entraîne une réelle difficulté, voire même l'impossibilité, d'identifier les pratiques de GRH censées correspondre à différentes stratégies. Il apparaît donc complexe de choisir les pratiques de GRH adéquates afin d'établir un système de GRH « sur mesure » pour l'entreprise (Lacoursière *et al.*, 2005). De même, certains auteurs remettent en cause la clarté des résultats obtenus selon le type d'entreprise. Arcand et Bayad (2003) constatent, par exemple, que leurs résultats sont conformes à ceux d'études précédentes mais que cette conformité pourrait être atténuée si les contextes changeaient, soit la stratégie adoptée, le type d'entreprise et ses spécificités. Au final, l'approche de la contingence semble pouvoir correspondre au contexte complexe de l'entrepreneuriat actuel et des PME mais elle ne prend en considération qu'un ensemble restreint de concepts dont les relations sont mesurées de manière limitée.

#### *1.3.2.3 L'approche configurationnelle*

Selon Gervais (2008), la vision de cette approche configurationnelle s'apparente à l'approche contingente puisqu'elle considère que l'alignement des pratiques de GRH avec la stratégie organisationnelle constitue un facteur vital dans la relation entre la performance organisationnelle et la GRH. Ceci est également appuyé par Wright et McMahan (1992) qui reconnaissent que la performance de l'entreprise est le résultat le plus évident de la mise en place de bonnes pratiques de GRH.

L'approche configurationnelle est en fait une sorte de combinaison des deux autres approches. L'approche universaliste accorde peu d'attention aux effets d'interaction entre les variables organisationnelles. De son côté, l'approche de contingence tient compte de tels effets, de même que l'approche configurationnelle qui voit ces effets d'interaction comme décisifs (Colbert, 2004). Elle concerne, en fait, l'élaboration d'un système de GRH qui permet une cohérence interne entre la mise en place de groupes de pratiques de GRH, dont les effets se renforcent mutuellement, et la pertinence entre ces pratiques et les autres aspects de l'entreprise (stratégie) (Colbert, 2004). Plus clairement, selon Delery et Doty (1996, p. 804), « configurational theories are concerned with how the "pattern" of multiple independent variables is related to a dependent variable rather than with how individual independent variables are related to the dependent variable ». Cette approche suggère que des combinaisons spécifiques de pratiques de GRH s'influencent entre elles et provoquent des effets de synergie, permettant ainsi d'améliorer la performance des entreprises. Plus précisément, ces pratiques varient selon le contexte organisationnel et sont complémentaires entre elles.

L'approche configurationnelle est la plus récente et peut-être la plus adaptée, ou du moins la plus complète, pour étudier la complexité de la GRH au sein des PME car, et c'est son principal avantage, elle reconnaît les effets d'interaction du système. Cependant, comme tout système complexe, cette approche est difficilement applicable, car il n'est possible de construire et tester que quelques configurations, ce qui sous-estime la complexité du monde réel des systèmes organisationnels (Colbert, 2004).

#### *1.3.2.4 Alignement entre stratégie et pratiques de GRH*

Miles *et al.* (1978) et Miles et Snow (1984, 1985) expliquent que le succès d'une organisation réside dans l'ajustement (*fit*) entre sa stratégie, sa structure et sa gestion. L'entreprise doit, pour réussir, être en adéquation avec son environnement et organiser ses ressources en interne pour soutenir cet alignement. Elle établit alors sa stratégie

selon trois axes : le marché, la technologie et l'administration. Du point de vue de la GRH, Miles et Snow (1984) présentent un modèle théorique prescrivant les modalités d'application de différentes pratiques (recrutement, sélection et placement, formation et développement, évaluation de la performance et rémunération incitative) en fonction de la stratégie d'affaires appliquée par l'entreprise. Ils se basent sur leur classification stratégique : défenseur, prospecteur et analyseur (Miles *et al.*, 1978; Miles et Snow, 1985) issue de quatre études de cas de grandes entreprises.

Dans le cas d'une stratégie de « défenseur », l'entreprise, faiblement innovatrice, cherche à construire ses ressources humaines (*building*), c'est-à-dire à développer les habiletés de ses employés, dans l'optique de les retenir en son sein sur le long terme, voire pour l'intégralité de leur carrière. Pour se faire, elle mettra en place un processus de sélection rigoureux pour éviter d'embaucher des employés indésirables et recrute de l'extérieur uniquement pour les postes peu qualifiés, pour ensuite privilégier la promotion interne. De plus, les programmes de formation proposés sont nombreux et tout au long de la carrière de l'employé. Enfin, l'évaluation de la performance est principalement axée sur le processus (identification des besoins en formation, évaluation de la performance individuelle ou de groupe) et la rémunération incitative est établie selon la position hiérarchique.

À l'inverse, pour la stratégie de « prospecteur », l'entreprise, hautement innovatrice, favorise l'acquisition des ressources humaines (*acquiring*), soit l'identification et l'appropriation des habiletés de ses employés, afin de développer de nouveaux marchés/produits. Elle met en place des politiques de recrutement sophistiquées à tous les niveaux hiérarchiques, mais ses politiques de formation sont plus limitées. L'évaluation de la performance est orientée vers les résultats (identification des besoins de la direction, évaluation de la performance commune ou de division) et la rémunération incitative selon la performance.

Enfin, une stratégie « d'analyseur » est une combinaison des deux premières stratégies où l'entreprise, modérément innovatrice, choisit de construire et d'acquérir des ressources humaines (*allocating*). Dans cette optique, elle adopte des approches mixtes de recrutement et de sélection, ainsi que des programmes de formation larges ou limités selon les besoins pour acquérir et développer les habiletés de ses employés. L'évaluation de la performance est essentiellement axée sur le processus (identification des besoins en formation et de la direction, évaluation individuelle, de groupe et de division) et la rémunération incitative est établie selon la hiérarchie.

Ces trois profils démontrent que les mêmes pratiques de GRH peuvent être mises en place mais, selon la stratégie adoptée par l'entreprise, elles ne seront pas appliquées de la même façon. Malgré le fait que ces typologies soient intéressantes, elles ont été élaborées dans le cadre des grandes entreprises et restent donc peu adaptées au monde des PME où l'on suppose une moindre expertise en GRH et une insuffisance de ressources pour les développer.

#### *1.3.2.5 Synthèse des études se rapportant à la GSRH*

Afin d'avoir une vision globale des théories relatives à la GSRH, nous avons identifié des études ayant été réalisées en GSRH de 1985 à 2012, répertoriées dans le tableau 4 (Annexe B). On remarque que seules quelques études ont été effectuées sur des PME (Liouville et Bayad, 1995, cités dans Lacoursière *et al.*, 2005; Way, 2002; Van Doesburg, 2002; Fabi *et al.*, 2004; Lacoursière, Fabi et Raymond, 2007).

Elles traitent de l'impact des pratiques de GRH sur la performance de l'entreprise avec, comme filtre théorique, les théories universaliste, de contingence et configurationnelle. On constate que la théorie universaliste est la plus souvent mobilisée étant donné sa simplicité d'application. Un intérêt certain existe également pour la théorie de la contingence (Arcand, Arcand, Bayad et Fabi, 2004; Lacoursière, Fabi et

Raymond, 2007; Fabi, Lacoursière, Raymond et St-Pierre, 2010; Gagnon et Arcand, 2011). Enfin, la théorie de la configuration reste la moins étudiée des trois, ce qui n'est pas surprenant étant donné sa difficulté d'application tel que dit plus haut (Arcand, 2001; Aït Razouk et Bayad, 2011).

Concernant les résultats de ces études, on observe un certain manque de convergence. Pour la pratique de formation, par exemple, certains auteurs (Guzzo, Jette et Katzell, 1985; Barrette et Simeus, 1997, cités dans Van Doesburg, 2002; Arcand *et al.*, 2004) remarquent un effet de la formation sur l'augmentation de la productivité alors que Arcand, Bayad et Fabi (2002) ne constatent aucune relation. On peut penser que ces différences sont attribuables aux types de performance mesurés (organisationnelle, financière, économique ou sociale), aux indicateurs de performance utilisés mais aussi à d'autres facteurs contextuels ou liés à l'échantillon.

Un dernier constat important est qu'il n'existe pas, à notre connaissance, d'étude entre les pratiques de GRH et la performance internationale mesurée par le taux d'exportation. C'est surprenant, étant donné l'importance croissante accordée aux ressources humaines et l'attrait grandissant pour l'internationalisation des entreprises et les facteurs de succès.

De ce fait, notre recherche vise à explorer les possibles relations existantes entre ces deux sujets. Nous comparerons l'application de pratiques de GRH dans des PME exportatrices selon leur comportement stratégique ainsi que l'influence exercée par ces mêmes pratiques sur le taux d'exportation. Nous explicitons cette démarche dans le chapitre suivant où nous exposerons notre cadre conceptuel et méthodologique.

## CHAPITRE 2 – CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE

À la suite de la revue de littérature, l'élaboration d'un cadre conceptuel permettra de formuler quelques hypothèses de recherche.

### 2.1 CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Les travaux présentés au chapitre précédent suggèrent que pour réussir à exporter, les PME doivent développer des compétences spécifiques. Pour cela, elles ont besoin de disposer de ressources humaines détenant le capital humain adéquat pour posséder, apprendre ou développer ces compétences. Mais, comme l'indiquent Becker et Huselid (2006), il ne suffit pas uniquement de « disposer » de ces ressources. Il faut aussi qu'elles soient en adéquation avec la stratégie de l'entreprise, comme l'explique la théorie de la contingence (Delery et Doty, 1996) et, en l'occurrence, avec une stratégie axée sur le développement de nouveaux marchés/produits (Miles et Snow, 1984) pour contribuer à sa réorganisation et répondre aux nouveaux enjeux liés aux activités d'exportation. Cela demande donc de déployer des pratiques de gestion des ressources humaines spécifiques alignées avec la stratégie de développement de l'entreprise (Miles *et al.*, 1978; Miles et Snow, 1984, 1985; Fabi, Raymond et Lacoursière, 2007).

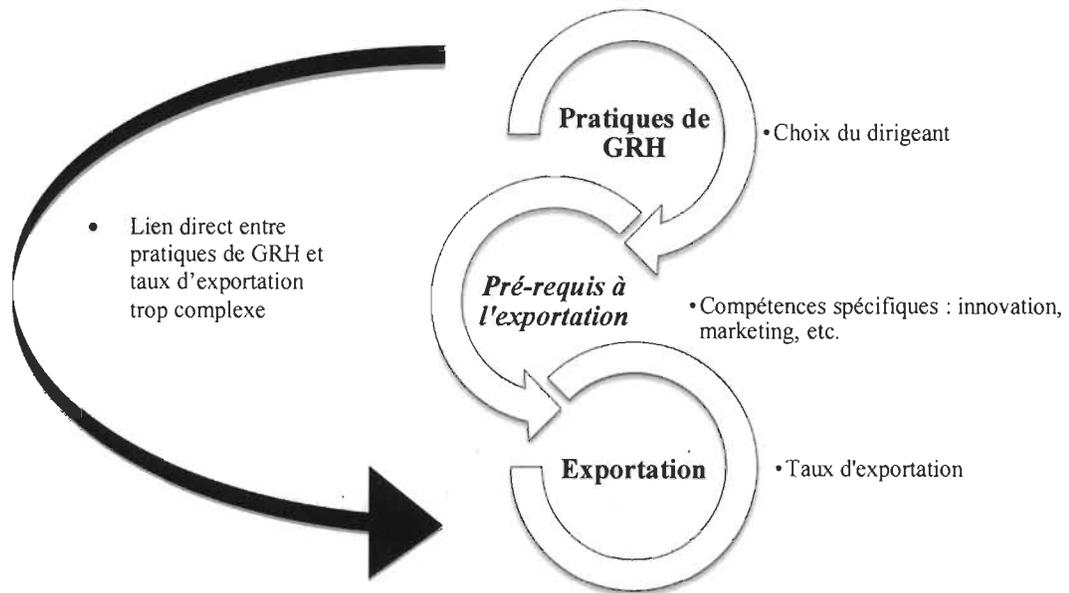
La notion de pratiques dites stratégiques est perçue différemment selon les auteurs (Lacoursière, 2002). Delery et Doty (1996) ont identifié sept pratiques de GRH considérées comme stratégiques : la formation, l'évaluation du rendement, le partage des bénéfices, la sécurité de l'emploi, la participation aux décisions, la description des tâches et les évolutions de carrières. Pfeffer (1998) en identifie également sept telles que la sécurité de l'emploi, le travail en équipe, la sélection des employés, la rémunération incitative, la formation, la circulation de l'information et l'atténuation des barrières (salaires, langage, vêtements, etc.). Enfin, les prospecteurs (Miles et Snow, 1984) mettent aussi en avant cinq pratiques de GRH telles que le recrutement (sélection et

placement), la planification, la formation, l'évaluation de la performance et la rémunération incitative variant selon la stratégie de l'entreprise.

Cependant, on trouve relativement peu d'études qui démontrent quelles pratiques stratégiques de GRH contribuent au succès de l'exportation en PME. En effet, les théories présentées laissent supposer que démontrer le lien direct entre des pratiques de GRH et la performance à l'exportation est un phénomène plus complexe qu'il n'y paraît (Delery et Doty, 1996; Becker et Huselid, 2006; Guest, 2011). D'abord, parce que la GRH a été étudiée particulièrement dans les grandes entreprises où l'on retrouve des systèmes de GRH plutôt traditionnels et moins conditionnés par le dirigeant, comme c'est principalement le cas au sein de la PME (St-Pierre, Audet et Mathieu, 2003). Ensuite, car mesurer l'influence directe des pratiques de GRH sur l'exportation apparaît difficile.

Les pratiques de GRH agissent principalement sur les compétences, la motivation et, plus largement, sur la performance des employés. C'est pourquoi une alternative possible à l'analyse de l'impact des pratiques de GRH sur la performance à l'exportation est alors d'établir un lien indirect entre ces pratiques et le taux d'exportation via les compétences nécessaires à cette activité. Ce raisonnement est schématisé ci-dessous.

Figure 2 – Cadre conceptuel



Dans un premier temps, nous identifierons, grâce à notre revue de littérature, les compétences pré-requises à l'export ainsi que les pratiques de GRH susceptibles de les influencer. Dans un second temps, nous vérifierons l'influence des pratiques sur le taux d'exportation en comparant deux types de PME, celles ayant choisi volontairement d'exporter (les PME proactives) et les PME répondant à des demandes étrangères non sollicitées (les PME réactives). Il est important d'effectuer une distinction entre ces deux types de comportements étant donné que, selon plusieurs auteurs (Lumpkin et Dess, 2001; Rauch et Frese, 2009), un comportement proactif est plus susceptible d'être associé à la réussite de l'entreprise grâce à la mise en place des pratiques pertinentes au déploiement de la stratégie. Ces auteurs ajoutent aussi que la proactivité est particulièrement appropriée dans un environnement dynamique avec de nombreux changements et opportunités, ce qui caractérise les marchés internationaux. Leonidou *et al.* (2007) expliquent d'ailleurs que la proactivité joue un rôle crucial dans la préparation à l'export puisque les entreprises proactives anticiperont la mise en place de certaines

pratiques suivant les besoins qu'elles auront planifiés et prévus, contrairement aux entreprises réactives.

Ce raisonnement entraînera l'identification de pratiques stratégiques de GRH influençant les compétences nécessaires à l'exportation. Ce qui nous permettra de répondre à notre question de recherche :

Quelles pratiques de GRH permettent de soutenir avec succès l'activité  
d'exportation des PME?

### **2.1.1 Les compétences nécessaires à l'export**

En s'appuyant sur la littérature et plus particulièrement sur le cadre de compétences et d'aptitudes réalisé par le FITT (2011), certaines compétences spécifiques à l'exportation peuvent être répertoriées.

Tout d'abord, des compétences en conformité commerciale, en gestion des risques et en développement des affaires permettront à l'entreprise d'appréhender divers aspects concernant la réglementation des pays (normes de produits, douanes, transports, etc.), leurs méthodes de gestion et plus généralement la culture et la langue de ceux-ci. Afin d'y parvenir, des activités de veille commerciale, stratégique et concurrentielle seront à mettre en place (Lesca *et al.*, 2005).

Par la suite, afin de répondre aux besoins des consommateurs des marchés étrangers, Bayad (1997), Prasad, Ramamurthy et Naidu (2001) et Alaoui (2013) insistent particulièrement sur la maîtrise de compétences marketing spécifiques telles que celles servant à développer le produit, la qualité, le soutien technique et/ou le service après-vente, l'extension de la gamme de produits, un coût/prix compétitif et des compétences commerciales avec les clients.

Des compétences en innovation formelle (R-D) et informelle (innovation organisationnelle, opérationnelle, etc.) sont également un prérequis indispensable pour réussir à l'export (Le Roy et Torrès, 2001; Prasad, Ramamurthy et Naidu, 2001; Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008; Raymond *et al.*, 2012; Ayed et Boujelbene, 2013). En effet, pour se démarquer sur les marchés étrangers, la PME doit « disposer de savoir-faire originaux, ou concevoir des nouveaux produits ou des prestations inédites » (St-Pierre, Monnoyer et Boutary, 2006, p. 2). Selon Dostie et Paré (2013), l'investissement en R-D dépend de la capacité d'absorption de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à identifier, absorber et utiliser les informations pertinentes pour innover. Les biens immatériels composant l'innovation tels que la recherche et développement (R-D), le capital humain, les logiciels et les nouvelles structures organisationnelles (OCDE, 2010) vont enrichir cette capacité d'absorption en permettant à l'entreprise d'accéder à de nouvelles compétences et « en contribuant à la base de connaissances, en transférant les connaissances aux différents niveaux de l'organisation et en jouant l'intermédiaire entre l'environnement et l'entreprise » (Dostie et Paré, 2013, p. 8).

Des pratiques de GRH spécifiques sont nécessaires pour développer ces compétences.

### **2.1.2 Les pratiques de GRH à mettre en place**

Pour permettre l'acquisition, le développement et l'amélioration des compétences décrites ci-dessus, des pratiques de GRH devant être mises en place sont exposées ci-après.

Les compétences plutôt étendues en conformité commerciale, en gestion des risques, en développement des affaires et en marketing peuvent être acquises ou développées, en général grâce à des politiques de formation classiques et sur mesure, de même que des politiques de recrutement ciblées (Paradas, 2007). De même, puisqu'il

n'existe pas d'études spécifiques sur les pratiques de GRH et l'exportation chez les PME, il a fallu s'inspirer de travaux présentant un degré de complexité comparable à celui de l'exportation. L'innovation étant un préalable à l'exportation, nous avons supposé que des pratiques de GRH comparables seraient susceptibles d'être exigées. Selon St-Pierre et Mathieu (2004), le taux d'innovation est lié positivement à la mise en place de pratiques « avancées » de GRH. En effet, une PME innovante a besoin de pratiques de GRH spécifiques pour stimuler la motivation du personnel et son engagement envers l'organisation. Ces pratiques correspondent à la gestion participative, la diffusion d'information et la consultation (Fabi, Lacoursière, Raymond et St-Pierre, 2011). Cela demandera aussi un déploiement supérieur de pratiques visant la formation du personnel, le développement des compétences (Dostie et Paré, 2013), le recrutement et la rétention du personnel au sein de l'entreprise (Galindo et Delcourt, 2014). Ces pratiques de GRH devraient alors se retrouver au sein des PME exportatrices.

Pour les fins de la présente recherche, nous retiendrons six pratiques de GRH, à savoir la formation, le recrutement, la diffusion d'information, la consultation et la participation aux décisions, la participation aux bénéfices et la rémunération incitative. Ce qui nous mène aux hypothèses de recherche ci-dessous.

## 2.2 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Les fondements théoriques de l'approche de la contingence évoquée dans la littérature démontrent que la mise en place de pratiques de gestion en fonction des stratégies établies par l'entreprise impacte positivement sa performance. Nous pouvons étendre les conclusions précédentes à notre thème de recherche en considérant l'internationalisation, via l'exportation, comme une stratégie soutenue par la mise en place de pratiques de GRH développant les compétences nécessaires à cette activité. Ainsi, en s'appuyant sur ces fondements et sur notre cadre conceptuel ainsi que sur le fait que le taux d'exportation est considéré comme un indicateur de performance propre

aux activités internationales (Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008), nous proposons l'hypothèse générale suivante :

Les pratiques de GRH telles que la formation, le recrutement, la diffusion d'information, la consultation et la participation aux décisions des employés, la participation aux bénéfices et la rémunération incitative ont un effet positif sur le taux d'exportation des PME.

Enfin, l'importance du comportement stratégique nous laisse supposer l'existence de différences marquées entre des PME exportatrices proactives et réactives vis-à-vis de la présence et de l'intensité d'application des pratiques de GRH. Nous posons donc une seconde hypothèse selon laquelle :

Les PME exportatrices proactives utilisent davantage les pratiques de GRH identifiées précédemment que les PME exportatrices réactives.

Dans le cadre de ce mémoire, nous tenterons de vérifier ces hypothèses via plusieurs tests statistiques présentés dans la prochaine section.

## 2.3 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Nous présenterons ci-dessous les aspects méthodologiques de la recherche ainsi que la justification des choix, des méthodes et techniques retenues.

### 2.3.1 Type de recherche

Le choix du type de recherche dépend de la question de recherche et de l'accès à l'information (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2008). Cette étude correspond à une recherche quantitative de par sa question relativement étroite : quelles pratiques de

gestion des ressources humaines favorisent l'activité d'exportation des PME? Et puisque nous tentons de vérifier des relations que nous pouvons établir a priori à partir de la littérature existante, cette recherche quantitative adopte une approche hypothético-déductive permettant de tester des hypothèses afin de bâtir de nouvelles connaissances dans les champs de l'internationalisation des PME et de la GRH (Aissa, 2001).

Le développement récent de la recherche en internationalisation des PME et en GRH suggère plus la clarification des concepts que le développement de théories (Groleau, 2012). Cela mène à une approche à caractère exploratoire, tout à fait pertinente puisqu'il n'existe pas, à notre connaissance, d'études faisant ressortir les pratiques de GRH influençant le taux d'exportation. La recherche exploratoire permet d'appliquer des méthodes plus ouvertes et plus souples. Elle est utilisée lorsqu'il y a peu d'informations sur un sujet afin de suggérer des idées et des hypothèses pour d'autres recherches éventuelles (Gavard-Perret *et al.*, 2008).

Dans cette recherche, le concept de pratiques de GRH est exploré. Il est mis en relation avec celui de l'exportation qui est bien documenté dans la littérature. L'exportation sera mesurée par le ratio du chiffre d'affaires réalisé hors du Canada au chiffre d'affaires total. L'analyse de l'influence des pratiques de GRH spécifiques aux PME exportatrices correspond à l'objectif de la recherche. Le concept de pratiques de GRH a particulièrement été étudié dans les grandes entreprises et est très peu mis en relation avec l'exportation des PME comme forme d'internationalisation. Toutefois, l'intensification de la recherche en GSRH mettant en relation la stratégie de l'entreprise et sa GRH a permis à différents auteurs tels que Liouville et Bayad (1995, cités dans Lacoursière *et al.*, 2005), Patterson, West, Lawthom et Nickell (1997), Way (2002), Van Doesburg (2002), Fabi *et al.* (2004, 2011), Fabi, Raymond et Lacoursière (2007) et Gagnon et Arcand (2011) d'identifier clairement des pratiques influant sur la performance organisationnelle et financière des PME. Cependant, aucune étude n'associe les pratiques de GRH au taux d'exportation alors que celles-ci soutiennent les

changements organisationnels liés à l'exportation, valorisent les hommes individuellement et/ou collectivement et ainsi, accroissent l'efficacité de l'entreprise à l'export.

Notre recherche peut se résumer dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5 – Devis de la recherche

Problème de recherche	Les PME n'exportent pas suffisamment malgré les différents avantages de cette activité et les nombreuses politiques de soutien gouvernementales.
Objectif de la recherche	Identifier des pratiques de GRH spécifiques à l'exportation selon le comportement stratégique des PME.
Question de recherche	Quelles pratiques de GRH favorisent l'activité d'exportation des PME?
Approche méthodologique	Recherche exploratoire quantitative.
Méthode de collecte des données	Données secondaires recueillies par questionnaires auprès de participants volontaires.
Échantillon	213 PME manufacturières québécoises et exportatrices.
Méthode statistique	Régression linéaire.

Ci-après, nous détaillerons la source des données exploitées et les instruments de mesure.

### 2.3.2 Sources de données et instrument de mesure<sup>11</sup>

Les données utilisées pour cette recherche sont des données secondaires issues de la base de données du PDG Manufacturier développé par le Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises (LaRePE) (St-Pierre, 2009b).

<sup>11</sup> Une grande partie des informations présentées ici a été obtenue par des discussions avec la directrice du LaRePE, la professeure Josée St-Pierre.

Malgré le fait que le choix de données secondaires peut être critiqué puisqu'elles ne sont pas collectées directement pour les besoins spécifiques de la recherche (Gauthier, 2003), des informations variées et accessibles concernant à la fois les RH et l'exportation mais aussi la PME dans son ensemble, tout comme la pertinence de leur contenu, ont justifié ce choix. Qui plus est, étant donné le cadre exploratoire de la recherche, la diversité des données peut permettre de faire ressortir des choses auxquelles on ne s'attend pas.

Ces données ont été recueillies auprès de dirigeants de PME manufacturières québécoises ayant entre 5 et 500 employés. En contrepartie, un diagnostic de la performance de chacune de ces entreprises a été réalisé.

Deux instruments de mesure ont permis de créer la base de données : un questionnaire d'informations confidentielles ainsi que les états financiers des PME pour les cinq derniers exercices précédant le remplissage du questionnaire. Afin d'éviter des problèmes d'éthique, les questionnaires et les états financiers des répondants ont été banalisés et les entreprises participantes rendues anonymes.

Le questionnaire a été créé conjointement par une équipe de chercheurs de différents domaines (finance, développement organisationnel, économie, gestion des ressources humaines, logistique, etc.) et des dirigeants de PME afin de valider la pertinence de son contenu et la formulation des questions. La base de données qui en résulte comprend diverses variables brutes liées aux thèmes suivants : les caractéristiques de l'entreprise (informations générales, financement bancaire, moyen de paiement, clients, fournisseurs), la GRH (effectif, départs volontaires, prévisions, formation, pratiques, diffusion de l'information, syndicalisation, relations de travail), la gestion de la production (équipements, normes de qualité, coûts, technologies, investissements) et les caractéristiques du dirigeant (stratégie, formes de gestion).

### **2.3.3 L'échantillon**

Pour notre recherche, 213 PME manufacturières québécoises de moins de 500 employés<sup>12</sup> ont été retenues de la base de données PDG. Aucun critère spécifique n'a été appliqué pour la sélection de ces entreprises sauf l'exigence de présenter des informations complètes concernant les variables requises dans notre étude.

L'échantillon est composé d'entreprises ayant volontairement fourni leurs données, entre 1998 et 2014. Ce type d'échantillonnage est non probabiliste volontaire, c'est-à-dire qu'il intervient lorsque des gens offrent volontairement leurs services pour l'étude dont il est question<sup>13</sup>. En conséquence, les conclusions tirées de notre étude ne pourront être transposées à l'ensemble des PME manufacturières qui pourraient présenter des profils différents.

### **2.3.4 Les variables**

Cette section présente les variables dépendantes et indépendantes utilisées dans notre modèle ainsi que leur mode de calcul.

#### *2.3.4.1 La variable dépendante : le taux d'exportation*

La question de recherche s'intéressant à l'influence des pratiques de GRH sur le taux d'exportation des PME, le taux d'exportation devient alors notre variable dépendante. La mesure du taux d'exportation correspond au pourcentage des ventes réalisées à l'étranger, soit le chiffre d'affaires à l'export divisé par le chiffre d'affaires total. Cette mesure est reconnue dans la littérature sur l'internationalisation des entreprises comme étant le principal indicateur de performance internationale

---

<sup>12</sup> Une PME a entre 1 et 499 employés, selon Industrie Canada.

<sup>13</sup> Statistique Canada.

(Ramangalahy, 2001; Pacitto, 2006; Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008) et est obtenue de façon déclaratoire par les participants à la collecte de données.

#### 2.3.4.2 Les variables indépendantes : les pratiques de GRH

Pour cette recherche, tel que mentionné plus haut, six pratiques de GRH ont été retenues : la formation, le recrutement, la diffusion d'information, la participation aux décisions et la consultation des employés de production, la participation aux bénéfices et la rémunération individuelle incitative. Elles représentent les variables indépendantes du modèle et permettent de développer les compétences spécifiques à l'exportation. À noter que ces pratiques de GRH se fondent pour former les construits (non mesurables) déterminant le taux d'exportation des PME, soit les compétences en innovation, en marketing et en développement des affaires. Les pratiques retenues ainsi que les compétences qui leur sont liées sont regroupées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 6 – Recension des pratiques de GRH influençant les compétences spécifiques à l'export

Auteurs	Pratiques de GRH	Compétences
Paradas (2007); Sousa, Martínez-López et Coelho (2008); Reynaud et Gilbert (2014).	Formation Recrutement Gestion participative	Marketing
St-Pierre et Mathieu (2004); Arcand <i>et al.</i> (2004); Fabi, Lacoursière, Vallée et Gélinas (2006); OCDE (2010); Fabi <i>et al.</i> (2011); Raymond <i>et al.</i> (2012); Dostie et Paré (2013); Galindo et Delcourt (2014); Reynaud et Gilbert (2014).	Formation Recrutement Diffusion d'informations Consultation et participation aux décisions Rémunération incitative Programme de participation aux profits	Innovation
Paradas (2007); FITT (2011); Raymond <i>et al.</i> (2012); Reynaud et Gilbert (2014).	Formation Recrutement Diffusion d'information Consultation et participation aux décisions	Développement des affaires

Ce tableau nous permet de constater qu'une même pratique de GRH peut enrichir plusieurs types de compétences. Par ailleurs, afin de développer les compétences adéquates, il faut identifier les catégories de personnel auxquelles s'appliqueront les pratiques de GRH. Pour ce faire, nous nous inspirons du travail de Lacoursière (2002) qui propose de mesurer l'étendue de chaque pratique de GRH. Ceci est détaillé dans les sous-parties suivantes.

*La formation.* La réponse aux besoins de compétences en général, et plus particulièrement dans le cadre de l'innovation, se trouve dans la mise en place de politiques de formation (Paradas, 2007; Reynaud et Gilbert, 2014). La formation représente l'ensemble des mesures adoptées afin d'acquérir et de perfectionner les connaissances et compétences du personnel. Son impact sur une entreprise souhaitant s'internationaliser est largement reconnu (Paradas et Torrès, 1996). Ainsi, des employés qualifiés seront susceptibles d'obtenir de meilleurs résultats. Toutefois, la formation au sein de l'entreprise ne touche pas les mêmes catégories de personnel selon les compétences désirées.

En marketing, tout d'abord, la formation est dispensée en priorité aux représentants étant donné qu'ils sont le principal relais entre les clients et l'entreprise (Prasad, Ramamurthy et Naidu, 2001). Elle sera également nécessaire chez les contremaîtres (chefs d'équipe), les employés de bureau et les cadres sachant qu'ils développent le produit, la qualité, le soutien technique ainsi que le service après-vente. Ensuite, dans le cadre de l'innovation, toutes les catégories de personnel sont susceptibles d'être touchées étant donné le caractère global de l'innovation (St-Pierre et Mathieu, 2004). Enfin, la formation du dirigeant, des cadres ainsi que des représentants permet également de soutenir le développement des affaires car ce sont eux qui, avec le propriétaire-dirigeant, sont responsables des différentes décisions dans la PME.

La pratique de formation sera mesurée par son intensité, soit le nombre d'heures de formation en moyenne par mois dans l'entreprise, selon l'échelle suivante : 1 = de 1 à 5 heures de formation; 2 = de 6 à 10 heures de formation; 3 = plus de 10 heures de formation. En faisant la moyenne de ces codes, on obtient un indicateur de l'intensité de formation pour chaque catégorie de personnel.

*Le recrutement.* Le recrutement a également une influence sur les trois types de compétences évoquées ci-dessus. Le recrutement est un pari sur l'avenir comprenant un certain nombre d'incertitudes et de risques mais aussi de nombreux points positifs lorsqu'il répond correctement aux besoins d'une entreprise (Lesellier, 2007). Il est donc crucial de définir une politique en amont prenant en compte plusieurs éléments tels que la stratégie de l'entreprise (globale et relative aux RH), la gestion des compétences, l'identification des besoins de l'entreprise et la diffusion de ses valeurs (Haegel, 2012). L'utilisation de politiques de recrutement bien définies est capitale pour permettre l'embauche de personnel qualifié disposant déjà des compétences recherchées pour déployer la stratégie d'internationalisation (Lethielleux, 2014). De nombreuses pratiques de recrutement existent; cependant, les données secondaires disponibles ne permettent pas de les mesurer avec précision. Nous ne pourrions évaluer que l'intensité du recrutement, soit la moyenne des six catégories de personnel bénéficiant de la pratique parmi les entreprises qui la proposent.

*La gestion participative.* La gestion participative consiste à susciter l'engagement et la prise d'initiative du personnel en leur permettant de suggérer des améliorations sur les processus et procédés de l'entreprise et de collaborer à la mise en place de celles-ci (Gervais, 2008). L'engagement du personnel est reconnu comme un déterminant de la performance à l'exportation de l'entreprise, en particulier pour la stratégie marketing à l'export (Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008). En effet, le personnel est souvent le mieux placé pour identifier et résoudre les problèmes. C'est pourquoi leur consultation permet au dirigeant de prendre de meilleures décisions. En parallèle, cela permet

également au personnel de développer un plus grand sentiment d'appartenance et ainsi, d'être motivé et mobilisé pour participer au succès de l'entreprise. La gestion participative regroupe donc des pratiques de GRH telles que la diffusion d'information, la consultation et la participation aux décisions et la participation aux profits. Ces pratiques sont particulièrement stimulantes pour accroître les compétences en innovation et en développement des affaires.

- **La diffusion d'information** comprend trois types d'information : stratégique, économique et opérationnelle. Chaque type d'information est composé de différents sujets. Par exemple, l'information stratégique est composée des sujets suivants : la mission de l'entreprise, les objectifs stratégiques, les résultats de productivité et les résultats financiers de l'entreprise. La pratique de diffusion d'informations peut être mesurée de deux manières : suivant son étendue (c'est-à-dire jusqu'à quelle catégorie de personnel les informations sont diffusées en moyenne), ou en variable dichotomique, à savoir si l'information est diffusée ou non jusqu'aux employés. Plus spécifiquement, l'échelle de diffusion va de 1 à 4 selon un ordre hiérarchique, avec 1 = l'information est diffusée jusqu'au p.-d.g. ou conseil d'administration ou comité de gestion; 2 = l'information est diffusée jusqu'aux directeurs et responsables; 3 = l'information est diffusée jusqu'aux contremaîtres (chefs d'équipe); et 4 = l'information est diffusée jusqu'aux employés. Ainsi, plus l'indicateur est élevé, plus l'information est diffusée largement. Nous retiendrons ainsi la valeur dichotomique de cette variable indiquant si l'information est diffusée ou non jusqu'aux employés.
- **La consultation et la participation aux décisions** a été mesurée selon le degré d'implication accordé à l'employé, c'est-à-dire quand et comment celui-ci est consulté et participe aux décisions concernant l'organisation et la réalisation d'activités stratégiques, selon une échelle allant de 1 à 5, avec 1 = les employés de production sont informés après que la décision ait été prise; 2 = les employés de production sont informés avant que la décision ait été prise; 3 = les employés

de production sont consultés pour obtenir leur avis; 4 = les employés de production sont copartenaires de la décision; et 5 = les employés de production sont mandatés pour prendre la décision. Plus la valeur de la variable est élevée, plus l'entreprise adopte une gestion dite participative.

- Enfin, **la participation aux profits** sera mesurée par le nombre moyen de catégories de personnel touché par cette pratique. Ainsi, le minimum de l'échelle correspond à 1 : l'entreprise propose à une catégorie de personnel le programme de participation aux profits, et le maximum de l'échelle est 6 : l'entreprise applique cette pratique à toutes ses catégories de personnel soit les cadres, les professionnels, les employés de bureau, les représentants, les employés de production et les contremaîtres (chefs d'équipe).

*La rémunération.* La rémunération incitative favorise la motivation et la rétention du personnel dans l'entreprise. Selon Lacoursière (2002), cette pratique de GRH revêt différentes formes dont, entre autres, la rémunération individuelle avec prime et bonis. Elle sera mesurée selon le nombre moyen de catégories de personnel touchées par cette pratique. Ainsi, le minimum de l'échelle correspond à 1 : l'entreprise propose à une catégorie de personnel une rémunération individuelle incitative, et le maximum de l'échelle est 6 : l'entreprise applique cette pratique à toutes ses catégories de personnel soit les cadres, les professionnels, les employés de bureau, les représentants, les employés de production et les contremaîtres (chefs d'équipe).

Notre modèle de recherche prévoit une relation entre les pratiques de GRH et le taux d'exportation des PME selon la stratégie adoptée. Nous introduisons ainsi une variable modératrice indiquant quelle stratégie est utilisée.

#### *2.3.4.3 La variable modératrice : le comportement stratégique*

L'échantillon comporte 213 entreprises exportatrices que nous allons scinder en deux groupes : les exportateurs réactifs et les exportateurs proactifs. Cette division se justifie par le fait que les exportateurs proactifs considèrent l'exportation comme une stratégie de l'entreprise, ce qui pourrait mener au déploiement de certaines pratiques de GRH que l'on ne retrouverait pas nécessairement chez les exportateurs réactifs. Les exportateurs réactifs sont ceux ayant une activité internationale provenant d'une sollicitation extérieure, indépendamment de leur volonté. Elles n'ont donc pas choisi stratégiquement d'exporter.

Afin d'établir l'appartenance à l'un ou l'autre des groupes, les répondants doivent indiquer si les ventes réalisées hors du Canada se font par des commandes non sollicitées de la part de l'entreprise, à partir de l'initiative de l'entreprise de manière irrégulière ou organisée. La réponse à des ventes non sollicitées est considérée comme étant une exportation « réactive » alors que l'exportation réalisée à leur initiative est plutôt proactive, qu'elle soit irrégulière ou organisée.

L'intégralité de nos tests statistiques, que nous détaillons dans la partie suivante, ont été réalisés en tenant compte du comportement stratégique des entreprises de notre échantillon.

#### **2.3.5 Tests statistiques**

Dans un premier temps, des tests de différence (anova) ont été utilisés pour décrire les profils des deux groupes d'entreprises. Dans un second temps, nous avons procédé à des tests de corrélation afin de vérifier le lien existant entre les variables indépendantes et l'intensité des ventes à l'exportation, et ce, pour chacun des deux groupes d'exportateurs pris séparément. Enfin, vu la formation de nos deux hypothèses de

recherche, nous avons utilisé des régressions linéaires multiples. La première régression tente d'expliquer la variance de l'intensité d'exportation selon les pratiques de GRH identifiées comme spécifiques à cette activité, soit notre première hypothèse. La deuxième hypothèse reprend le même modèle, mais qui est toutefois appliqué à chacun des sous-groupes de PME selon leur comportement stratégique face à l'exportation, à savoir les PME réactives et les PME proactives.

Il est à noter que, vu l'absence de certaines informations pour des variables critiques, nous avons décidé de remplacer les valeurs manquantes plutôt que de retirer les observations de l'échantillon, celui-ci étant relativement petit. Ainsi, la formation a subi 11 remplacements de valeurs manquantes, soit 5,2 % des 213 cas, le recrutement, 47 remplacements (22 %), la participation, 41 remplacements (19,2 %) et la rémunération incitative, 20 remplacements (9,4 %).

Le chapitre suivant sera consacré à la présentation des résultats ainsi qu'à leur analyse.

## CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

Ce chapitre décrit et analyse les résultats de notre recherche exploratoire. Il se décompose en deux parties. Nous introduirons, tout d'abord, les tableaux qui décrivent notre échantillon de manière globale. Par la suite, nous présenterons les résultats des tests statistiques effectués sur les différentes variables de notre modèle. Pour chaque test effectué, nous comparerons les résultats entre les entreprises exportatrices réactives et proactives. Enfin, nous exposerons les résultats des régressions permettant de vérifier ou non nos deux hypothèses de recherche.

### 3.1 DESCRIPTION ET CARACTÉRISTIQUES DES PME DE L'ÉCHANTILLON

Les commentaires qui suivent visent à décrire l'échantillon de manière générale (tableau 7) puis du point de vue du dirigeant (tableau 8) reconnu comme ayant un rôle déterminant au sein de la PME. Par la suite, la troisième partie abordera différentes variables de profils (tableaux 9 et 10), suivie d'une quatrième partie sur la variable dépendante et la variable modératrice (tableau 11). Enfin, la cinquième partie traitera des variables indépendantes (tableaux 12 à 17).

#### 3.1.1 Description générale de l'échantillon

Tableau 7 – Description générale de l'échantillon

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Médiane
Âge de l'entreprise	212	3	135	23,96	20
Nombre d'employés	213	5	405	66,16	48
Chiffre d'affaires (milliers \$)	213	235,76	62 713,6	9 262,6	5 486
Taux de croissance souhaité (%)	210	- 75,74	664,43	86,37	63,8
Taux d'innovation (%)	143	0	100	39,56	30
Taux d'exportation (%)	213	0,1	100	30,22	20

Notre échantillon est composé de 213 PME québécoises exportatrices du secteur manufacturier. Tel qu'on peut le voir dans le tableau 7, elles ont entre 5 et 405 employés et leur chiffre d'affaires varie entre 235 760 \$ et 62 713 600 \$. Ces entreprises sont relativement bien établies ayant, en moyenne, 24 ans d'existence alors que la médiane est de 20 ans.

Le taux de croissance médian souhaité par le propriétaire dirigeant est de 63,8 % alors que, sauf une exception, la grande majorité d'entre elles (96 %) veut croître. Ce résultat signifie que notre échantillon n'est pas représentatif de l'ensemble des PME où la croissance n'est pas un objectif souhaité par tous les propriétaires dirigeant (St-Pierre et Cadieux, 2011). Le taux d'innovation correspond au pourcentage approximatif des ventes attribuables à des produits et/ou services modifiés et/ou nouveaux dans les deux dernières années par l'entreprise. Le taux d'innovation moyen des entreprises composant l'échantillon est relativement élevé à près de 40 %, ce qui montre une forte orientation vers l'innovation.

Enfin, on observe que le taux d'exportation moyen de l'échantillon est de 30,22 % alors que la médiane est de 20 %. Plus précisément, le taux d'exportation minimum est de 0,1 % et le maximum de 100 %. Cela traduit un contraste fort entre les PME de l'échantillon qui ne serait donc pas homogène.

### 3.1.2 Description des variables dépendantes et modératrices

Tableau 8 – Description du taux d'exportation selon la stratégie

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Médiane
Exportateurs réactifs	47	0,1	97	14,36	5
Exportateurs proactifs	166	0,5	100	34,71	25,5

Concernant le comportement stratégique des PME de l'échantillon, 22,1 % d'entre elles sont réactives contre 77,9 % de proactives. Encore ici, on peut constater que l'échantillon est spécifique car ce fort engagement envers l'exportation n'est pas représentatif des résultats de différentes enquêtes où on constate plutôt l'inverse (KPMG, 2012; INSEE, 2014).

Le taux d'exportation moyen des exportateurs réactifs est de 14,36 %. Toutefois, la médiane est de 5 %, ce qui traduit un faible taux d'exportation en général dans ce groupe. Le taux d'exportation moyen des exportateurs proactifs est de 34,71 % avec une médiane de 25,5 %, ce qui permet de confirmer le caractère plus stratégique de cette activité commerciale dans ces entreprises.

### 3.1.3 Description du profil des dirigeants de l'échantillon

Tableau 9 – Profil du dirigeant des PME de l'échantillon

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Médiane
Âge du dirigeant (année)	213	28	70	46,32	46
Taux de dirigeant seul aux commandes de l'entreprise (%)	212	0	100	20	0
Niveau moyen de scolarité (classe)*	211	1	4	3,19	Mode = 4
Expérience dans le même secteur d'activité (% de oui)	212	0	1	61	1
Expérience dans le secteur d'activité manufacturier (année)	211	2	45	17,98	16

\* Échelle allant de 1 à 4 : 1 = primaire; 2 = secondaire; 3 = collégial; 4 = universitaire.

L'échantillon est composé majoritairement d'entreprises à propriété partagée (souvent avec les membres de la famille) alors que seulement 20 % des dirigeants de notre échantillon sont les seuls et uniques actionnaires de leur entreprise. Leur niveau de scolarité est relativement élevé puisque près de 50 % d'entre eux ont fait des études

universitaires. Parmi ceux-ci, ce sont les exportateurs proactifs qui atteignent en majorité ce niveau à 53,3 % alors que les exportateurs réactifs sont à 39,1 %.

Des dirigeants de l'échantillon, 61 % ont déjà travaillé dans le secteur manufacturier où ils ont cumulé en moyenne 17,98 années d'expérience, alors que la médiane est de 16 années. Enfin, les dirigeants de l'échantillon sont plus souvent spécialisés en administration (42 % d'entre eux) et/ou dans un domaine technique (35 %).

### **3.1.4 Description des variables de profil**

Dans les deux parties suivantes, deux séries de résultats sont présentés : un test de différence (anova) entre les moyennes des deux groupes d'exportateurs, ceux exportant sur demande (réactifs) et ceux exportant de leur propre initiative (proactifs) a été réalisé sur plusieurs variables de profils (tableau 9) et une deuxième série de résultats qui consiste à vérifier le lien existant entre ces variables de profils et l'intensité des ventes à l'exportation, et ce, pour chacun des deux groupes d'exportateurs pris séparément (tableau 10). Dans ce test de corrélation, la variable définissant les deux groupes d'exportateurs, la stratégie, peut donc être comprise comme une variable modératrice : si les corrélations de chaque groupe apparaissent différentes, c'est donc que la stratégie vient modérer la relation entre la variable indépendante et celle dépendante (le taux d'exportation).

#### *3.1.4.1 Résultats des tests de différence sur les variables de profils*

On constate qu'il existe des différences entre le profil des PME exportatrices proactives et réactives.

Tableau 10 – Test de différence sur les variables de profils

	N	Moyenne d'ensemble	Exportateurs réactifs	Exportateurs proactifs	Test de différence (p-anova)
<b>Présence de recherche et développement</b> (% de oui)	213	77	68	80	0,101
Présence de R-D sur les produits (% de oui)	192	58	43	62	0,026**
Intensité des dépenses en R-D sur les produits	111	2,48 %	2,42	2,49	0,955
Proportion d'employés affectés à la R-D	186	3,58 %	3,51	3,60	0,933
<b>Taux d'innovation</b> (% des ventes attribuables à des produits modifiés)	143	39,56	36,7	40,31	0,594
<b>Taille de l'entreprise</b> (nombre d'employés)	213	66,16	43,13	72,68	0,003***
<b>Chiffre d'affaires</b> (milliers de \$ par employé)	213	138,2	132,4	139,86	0,692
<b>Temps de direction de l'entreprise par le même dirigeant</b> (nombre d'années)	213	11,78	13,28	11,36	0,132
<b>Âge du dirigeant</b> (année)	213	46,32	46,32	46,32	1,0
<b>Expérience du dirigeant</b> (nombre d'années)	211	17,98	19,04	17,68	0,422
<b>Niveau de scolarité du dirigeant</b> (cursus scolaire)	211	3,19	3,04	3,24	0,206
<b>Spécialisation du dirigeant</b> (% de oui)					
Technique	212	35	48	32	0,046**
Ingénierie	212	26	28	25	0,687
Administration	212	42	26	46	0,013**
Comptabilité, finance	212	17	15	18	0,654
Marketing, vente	212	24	22	25	0,679
Informatique	212	5	2	6	0,300

\* < 10 %; \*\* < 5 %; \*\*\* < 1 %; \*\*\*\* < 0,1 %.

Les entreprises proactives sont en plus grande proportion plus engagées dans des activités de R-D sur les produits (62 %) que les entreprises réactives (43 %). Ces

résultats sont prévisibles puisque, suivant Orser *et al.* (2008), les entreprises qui investissent dans la R-D peuvent avoir besoin d'un plus grand marché pour rentabiliser leurs investissements et sont donc plus susceptibles d'exporter que celles qui ne le font pas. Ensuite, comme nous l'avons expliqué dans notre cadre conceptuel, la R-D et l'innovation sont étroitement liées au succès à l'exportation (Le Roy et Torrès, 2001; Prasad, Ramamurthy et Naidu, 2001; St-Pierre, 2003; Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008; Raymond *et al.*, 2012; Ayed et Boujelbene, 2013). Notons toutefois qu'il n'existe pas de différence significative entre le taux d'innovation des PME réactives et proactives. Cette absence de différence, alors que les ressources allouées à la R-D sont plus importantes chez les proactifs, peut s'expliquer par l'échantillon où nous avons un fort taux de données manquantes.

Les exportateurs réactifs sont plus petits que les proactifs et embauchent en moyenne 43 employés contre 72 pour les proactifs. Plusieurs études suggèrent qu'une petite taille est une contrainte à l'exportation, synonyme de ressources limitées (Mittelstaedt, Harben et Ward, 2003; Pacitto, 2006; Pinho, 2007), qui affecteraient les décisions managériales et plus particulièrement, celles touchant aux ressources humaines. Toutefois, Harney et Dundon (2006) s'accordent sur le fait que la taille en soi ne détermine pas la GRH mais va arbitrer certains choix concernant le marché du travail et des produits, les relations de la chaîne d'approvisionnement, les attitudes de gestion et le contexte politique dans lequel les PME évoluent. Nous observons la même tendance que Bilkey (1978, cité dans Allali, 2005), à savoir que les PME exportatrices proactives sont plus grandes que les réactives. Précisons que même si les PME réactives sont plus petites que les autres, leur taille est tout de même jugée élevée dans un environnement de PME.

Le niveau de scolarité des dirigeants des deux groupes n'est pas statistiquement différent, ceux-ci étant le plus souvent détenteurs d'un diplôme collégial. C'est sur le domaine de spécialisation que l'on note des différences, les dirigeants proactifs étant

plus souvent diplômés dans les domaines de l'administration et moins dans les domaines techniques. Les dirigeants réactifs diplômés dans les domaines techniques auraient moins d'habiletés concernant la GRH, alors que celle-ci doit être importante dans un contexte de gestion complexe comme le requiert l'exportation. C'est ce que concluent Alphonse-Tilloy, Masingue et Pottier (2014) en expliquant que les pratiques de GRH induisent des problématiques administratives de taille pouvant freiner des dirigeants peu qualifiés dans ce domaine.

Ces résultats montrent quelques différences dans le profil des PME selon leur attitude stratégique face à l'exportation. On peut maintenant voir si ces variables de profil sont liées à un plus fort taux d'exportation, ce qui est discuté dans ce qui suit.

### 3.1.4.2 Résultats des tests de corrélation entre les variables de profil et le taux d'exportation

Il existe plusieurs corrélations significatives entre certaines variables de profils et le taux d'exportation.

Tableau 11 – Test de corrélation sur les variables de profils (coefficient de corrélation)

	N	PME réactives	PME proactives
<b>Présence de recherche et développement</b> (% de oui)	213	0,097	0,007
Présence de R-D sur les produits (% de oui)	192	0,017	0,012
Intensité des dépenses effectuées en R-D sur les produits pour ceux qui en font	111	0,068	0,016
Proportion d'employés affectés à la R-D	186	0,162	0,037
<b>Taux d'innovation</b> (% des ventes attribuables à des produits modifiés)	143	-0,005	0,053
<b>Taille de l'entreprise</b> (nombre d'employés)	213	0,058	0,214***
<b>Chiffre d'affaires</b> (milliers de \$ par employé)	213	0,566****	0,285****
<b>Temps de direction de l'entreprise par le même dirigeant</b> (nombre d'années)	213	-0,172	-0,151*
<b>Âge du dirigeant</b> (année)	213	-0,299**	-0,130*

Tableau 11 – Test de corrélation sur les variables de profils (coefficient de corrélation)  
(suite)

	N	PME réactives	PME proactives
<b>Expérience du dirigeant</b> (nombre d'années)	211	- 0,198	- 0,147*
<b>Niveau de scolarité du dirigeant</b> (cursus scolaire)	211	0,297**	0,085
<b>Spécialisation du dirigeant (% de oui)</b>			
Technique	212	- 0,295**	- 0,186**
Ingénierie	212	0,252*	- 0,060
Administration	212	- 0,237	0,015
Comptabilité, finance	212	- 0,100	0,007
Marketing, vente	212	- 0,031	0,067
Informatique	212	- 0,087	- 0,063

\* < 10 %; \*\* < 5 %; \*\*\* < 1 %; \*\*\*\* < 0,1 %.

On remarque d'abord que chez les proactifs, le nombre d'employés est corrélé positivement et fortement avec l'intensité d'exportation, conformément à ce que l'on retrouve dans plusieurs études (Tookey, 1964; Cavusgil et Nevin, 1981; Malekzadeh et Nahavandi, 1985, cités dans Bodolica et Spraggon, 2008; St-Pierre, 2003; El Makrini, 2014). Toutefois, on note que ce n'est pas le cas chez les réactifs. Cependant, le chiffre d'affaires par employé est corrélé positivement et fortement à l'intensité d'exportation, chez les proactifs ( $p = 0,000$ ) comme chez les réactifs ( $p = 0,000$ ).

Étonnamment, la présence et l'intensité d'activités de recherche et développement sur les produits ne semble pas influencer le taux d'exportation. Ces observations vont à l'encontre des résultats d'El Makrini (2014) qui décèle un effet positif et significatif des dépenses de R-D sur les ventes à l'export. Cette différence de résultats peut s'expliquer en partie par le fait que nous mesurons uniquement la R-D effectué sur les produits, ce qui nous amène alors à des résultats similaires à ceux de Le Roy et Torrès (2001). Curieusement, on constate également que le taux d'innovation des PME pour chacun des groupes n'est pas corrélé avec le taux d'exportation.

Concernant les variables de profil se rattachant au dirigeant, on constate une corrélation négative entre le nombre d'années d'expérience managériale du dirigeant, à la tête de son entreprise ou non, et le taux d'exportation chez les proactifs seulement. Autrement dit, la stratégie d'exportation serait plus intensive chez les dirigeants moins expérimentés. Ces résultats sont conformes à ce que l'on observe dans des contextes d'innovation où ce sont les dirigeants les plus âgés et les plus expérimentés qui sont les moins ouverts au changement et qui veulent le moins s'engager dans des activités risquées ou incertaines. On retrouve les mêmes constats chez les PME en croissance, ce qui permet d'établir une relation négative entre le rythme de croissance et l'âge des PME (Perrault et St-Pierre, 2008; St-Pierre, Audet et Mathieu, 2003; Raymond et St-Pierre, 2003). On constate un résultat similaire avec l'âge où cette variable est corrélée négativement avec le taux d'exportation chez les réactifs ( $p = 0,041$ ) comme chez les proactifs ( $p = 0,095$ ). Ces résultats vont à l'encontre d'autres études (Manolova *et al.*, 2002; Brouthers et Nakos, 2005; Lecerf, 2012) où aucune relation significative entre l'âge du dirigeant et la performance à l'export n'a été trouvée.

On distingue aussi une corrélation positive entre le niveau de scolarité des dirigeants chez les réactifs et l'intensité d'exportation ( $p = 0,045$ ). En clair, chez les PME réactives, plus le niveau de scolarité est élevé et plus l'intensité d'exportation est accrue. Ces résultats soutiennent en partie les conclusions de plusieurs auteurs (Leonidou, 1998; Leonidou *et al.*, 2007; Obben et Magagula, 2003) où ils recensent des études concluant à une relation positive entre le niveau d'éducation du dirigeant et la performance à l'exportation. Mais, ils sont contraires à ceux d'autres études (Manolova *et al.*, 2002; Brouthers et Nakos, 2005; Lecerf, 2012) qui ne trouvent aucune relation significative. L'absence de relation du côté des dirigeants proactifs peut s'expliquer par une moins grande hétérogénéité dans la formation des dirigeants de cet échantillon. On peut supposer que, dans le cadre d'une stratégie réactive, un niveau d'éducation élevé du dirigeant permettra de mieux faire face à l'incertitude liée aux activités d'exportation.

Enfin, il existe une corrélation négative entre la spécialisation du dirigeant dans le domaine technique et l'intensité d'exportation chez les réactifs (0,047), tout comme les proactifs (0,017). Ces résultats vont à l'encontre de ceux de St-Pierre, Janssen, Julien et Therrien (2005) qui constatent que, peu importe le comportement du dirigeant en matière de nouvelles technologies, sa formation technique impacte positivement la croissance de la PME. À l'inverse, une corrélation positive, cette fois, est à noter chez les réactifs entre la spécialisation du dirigeant en ingénierie et l'intensité d'exportation ( $p = 0,091$ ). Un dirigeant spécialisé en ingénierie entraîne une plus forte intensité d'exportation. Enfin, aucune autre spécialisation du dirigeant n'est corrélée avec l'intensité d'exportation.

### **3.1.5 Description des variables indépendantes**

Dans une première sous-partie, nous décrivons succinctement les variables indépendantes de recherche puis nous les analyserons à l'aide d'un test de différence (anova) entre les moyennes des deux groupes d'exportateurs (tableaux 12 et 13). Dans une seconde sous-partie, nous examinerons le lien existant entre les variables indépendantes utilisées et l'intensité des ventes à l'exportation et ce, pour chacun des deux groupes d'exportateurs pris séparément (tableau 14). Dans ce test de corrélation, la variable définissant les deux groupes d'exportateurs, la stratégie, peut donc être comprise comme une variable modératrice : si les corrélations de chaque groupe apparaissent différentes, c'est donc que la stratégie vient modérer la relation entre la variable indépendante et celle dépendante (le taux d'exportation). Les tableaux présentent le coefficient de corrélation de Pearson et son niveau de confiance.

#### *3.1.5.1 Résultats des tests de différence sur les variables indépendantes*

Il existe une grande diversité dans la manière dont les PME gèrent leurs ressources humaines (Cassel, Nadin, Gray et Clegg, 2002). On constate également qu'il existe des

différences dans la nature des pratiques de GRH des PME exportatrices proactives et réactives. Des tests de différences (anova) ont été effectués sur les pratiques de GRH mises en place par les deux groupes d'exportateurs selon deux types de mesure : leur présence ou leur intensité. Toutefois, pour certaines des pratiques, la simple mesure de la présence n'est pas apparue significativement différente selon la stratégie d'exportation et pour aucune des catégories de personnel, c'est pourquoi nous ne présenterons que leur intensité. Cela rejoint les résultats de l'étude menée par Fabi *et al.* (2004) où il semblerait que la simple présence de pratique de GRH ne soit pas discriminante, c'est pourquoi ils utilisent l'intensité d'application des pratiques. Néanmoins, pour celles présentant des résultats significatifs dans les deux cas, nous présenterons les deux mesures.

Tableau 12 – Test de différence sur les pratiques de GRH identifiées au sein des PME(1)

	N	Moyenne d'ensemble	Exportateurs réactifs	Exportateurs proactifs	Test de différence (p-anova)
<b>Formation</b>					
Présence de la pratique (% de oui)	202	76,44	72,89	77,45	0,258
Temps en moyenne par mois pour les catégories où il y en a	208	1,3554	1,3304	1,3626	0,694
Formation dirigeant	164	1,396	1,40	1,395	0,969
Formation cadre	173	1,44	1,40	1,45	0,715
Formation employés de bureau	164	1,24	1,40	1,20	0,045**
Représentants	95	1,29	1,50	1,25	0,107
Employés de production	178	1,38	1,17	1,44	0,029**
Contremaitres (chefs d'équipe)	157	1,35	1,19	1,39	0,084*
<b>Recrutement</b>					
Présence de la pratique (% de oui)	166	52	59	50	0,293
Nombre de catégories de personnel bénéficiant de la pratique	86	3,35	2,86	3,52	0,095*

Tableau 12 – Test de différence sur les pratiques de GRH identifiées au sein des PME(1)  
(suite)

	N	Moyenne d'ensemble	Exportateurs réactifs	Exportateurs proactifs	Test de différence (p-anova)
<b>Programme de participation aux profits</b>					
Présence de la pratique (% de oui)	172	44	32	47	0,091*
Étendue : nombre de catégorie de personnel touchée	75	2,72	1,83	2,89	0,052*
<b>Rémunération individuelle incitative : primes et/ou bonis</b>					
Présence de la pratique (% de oui)	193	77	80	77	0,675
Étendue : nombre de catégorie de personnel touchée (> 0)	149	2,6	2,66	2,59	0,798
* < 10 %; ** < 5 %; *** < 1 %; **** < 0,1 %.					

Les premiers résultats sur la présence des pratiques de GRH (tableau 12) permettent de constater d'une part, que trois pratiques analysées sont appliquées par au moins 50 % des PME. La formation est mise en place par 76,44 % des PME de l'échantillon, le recrutement par 52 % de celles-ci et la rémunération individuelle incitative est proposée dans 77 % des cas.

Les tests de différence effectués selon l'intensité de la formation, soit le nombre d'heures de formation en moyenne par mois dans l'entreprise, permettent de percevoir quelques différences significatives entre les deux groupes d'exportateurs. La moyenne présentée reflète le temps consacré à la formation uniquement pour les entreprises qui en proposent.

Une première différence significative est à noter lorsque nous examinons le nombre d'heures de formation en moyenne par mois effectué, plus particulièrement chez les employés de bureau. Ainsi, sur 164 entreprises, l'indicateur moyen de temps de formation attribué aux employés de bureau est de 1,24, correspondant à 1,40 chez les

réactifs et 1,20 chez les proactifs avec une différence significative à 4,5 %. Nous remarquons également une relation non significative ( $p = 0,107$ ) pour l'indicateur moyen de temps de formation des représentants. Nous constatons que les exportateurs réactifs allouent plus d'heures de formation aux représentants que les exportateurs proactifs, soit 1,50 contre 1,25. Une autre différence significative existe si nous considérons maintenant le nombre d'heures de formation en moyenne par mois effectué plus spécifiquement chez les employés de production. En effet, l'indicateur moyen de temps de formation attribué aux employés de production est de 1,38, soit 1,17 chez les réactifs et 1,44 chez les proactifs, avec une différence significative au seuil de confiance de 2,9 %. Enfin, si nous observons le nombre d'heures de formation en moyenne par mois effectué chez les contremaîtres (chefs d'équipe), on constate aussi une différence significative à la faveur des entreprises proactives, soit 1,39 contre 1,19. Par conséquent, la stratégie proactive d'exportation se caractérise par une plus grande propension à faire de la formation chez les employés de production et les contremaîtres alors que la stratégie réactive d'exportation montre une plus grande propension à faire de la formation aux employés de bureau et aux représentants. Ces résultats peuvent s'expliquer par le manque de préparation des PME réactives où elles auraient besoin de former leurs représentants pour répondre aux sollicitations étrangères. Au contraire, les proactifs ayant déjà anticipé leur entrée sur les marchés internationaux, ils disposent alors d'un personnel répondant aux exigences de ces marchés. Par ailleurs, les PME internationalisées devant répondre à des exigences accrues au niveau de la production (qualité, délais, technologies) (Le Roy et Torrès, 2001; Basly, 2006; St-Pierre, 2009a) cela peut entraîner des besoins de formation supplémentaires chez le personnel dédié aux activités de production.

Concernant l'intensité du recrutement (tableau 12), on observe une différence significative entre les deux groupes. Ainsi, pour les PME qui proposent des politiques de recrutement, 3,35 catégories de personnel en bénéficient en moyenne, soit 2,86 catégories de personnel bénéficiaires pour les réactifs contre 3,52 pour les proactifs,

cette différence étant significative à 9,5 %. Des résultats semblables apparaissent dans l'étude de Fabi *et al.* (2004) où les entreprises de plus petite taille s'apparentant aux PME réactives de notre échantillon, recourent moins aux pratiques de recrutement. Il est nécessaire de rappeler que le recrutement, de manière générale, est perçu comme une prise de risque pour le dirigeant de PME (St-Pierre, Audet et Mathieu, 2003) ce qui peut, en partie, expliquer nos résultats. De plus, les pratiques de recrutement classiques ou traditionnelles ne répondent pas toujours aux spécificités des PME. D'abord, car c'est un processus réfléchi et long, ce qui peut être contraignant pour des PME réactives, ensuite car il est peu organisé et souvent informel (Paradas, 2007). En effet, le recrutement est souvent endossé par le dirigeant de l'entreprise qui n'a pas forcément les compétences nécessaires en GRH. Il privilégie des relations de proximité et fonctionne à l'intuition (Torrès et Enrico, 2014), ce qui n'est pas toujours en adéquation avec les besoins de l'entreprise. Au contraire, un dirigeant proactif a plus de recul sur la gestion de son entreprise, ce qui lui permet d'anticiper le recrutement. Ainsi, il peut amoindrir le risque lié à une nouvelle embauche et adapter le processus de recrutement à ses besoins.

Enfin, on note que sur 149 cas de notre échantillon, on propose en moyenne à 2,6 catégories de personnel de la rémunération individuelle incitative, mais il n'existe pas de différence significative entre les deux groupes d'exportateurs. La rémunération individuelle est associée à des systèmes de haute performance (Lacoursière *et al.*, 2005) mais elle ne semble pas être un élément déterminant du comportement stratégique des PME exportatrices.

D'autre part, il est important de noter que les deux groupes d'exportateurs proposent plus ou moins les mêmes pratiques de GRH, sauf pour ce qui est des programmes de participation au profit. Nous avons effectué un test de différence anova supplémentaire pour confirmer que les exportateurs proactifs proposent plus souvent cette pratique que les exportateurs réactifs. Les résultats sont les suivants : les programmes de participation aux profits sont offerts par 44 % des 172 entreprises de

notre échantillon ayant répondu à cette question. Les exportateurs réactifs l'offrent à leurs employés dans 32 % des cas alors que ce taux est de 47 % pour les proactifs et cette différence est significative à seulement 9,1 %. On découvre également que sur 75 cas de notre échantillon, on propose en moyenne à 2,72 catégories de personnel un programme de participation aux profits, soit 1,83 catégorie pour les réactifs et 2,89 catégories pour les proactifs, avec une différence significative de 5,2 % de risque d'erreur. On constate donc que les entreprises proactives étendent leur programme de participation aux bénéficiaires à plus de catégories d'employés que les réactifs.

Aussi, moins de 50 % des PME ont adopté la pratique de participation aux profits. Ces résultats se retrouvent également dans l'étude de Lacoursière *et al.* (2005) et correspondent au cas des PME où le dirigeant qui contrôle ses ressources serait obligé de dévoiler des informations financières aux employés pour mettre en place cette pratique. C'est d'ailleurs ce que l'on observe dans le tableau 13, où la diffusion aux employés d'information concernant les résultats financiers de l'entreprise reste timide, étant présente chez seulement 12,4 % de l'ensemble des PME, mais plus souvent chez les proactifs.

La gestion participative est aussi liée à la diffusion d'information dans l'entreprise, information pouvant avoir une valeur plus ou moins stratégique. Plus cette diffusion est large, plus l'entreprise adopte un contexte d'entreprise ouverte. Nous avons donc mesuré si différents sujets d'information étaient diffusés jusqu'aux employés. Dans le tableau 13, nous indiquons la proportion d'entreprises qui diffusent l'information jusqu'aux employés.

Tableau 13 – Test de différence sur les pratiques de GRH identifiées au sein des PME(2)

	N	Moyenne d'ensemble	Exportateurs réactifs	Exportateurs proactifs	Test de différence (p-anova)
<b>Diffusion de l'information</b> (% d'entreprises diffusant jusqu'aux employés)					
Mission de l'entreprise	210	65,7	58,7	67,7	0,259
Objectifs stratégiques	208	31,3	30,4	31,5	0,893
Résultats de productivité	211	56,9	42,6	61	0,025**
Résultats financiers de l'entreprise	210	12,4	4,3	14,7	0,055*
Évolution de la clientèle	207	38,2	40,0	37,7	0,776
Évolution de la concurrence	209	31,6	31,8	31,5	0,970
Situation de marché et impact sur l'entreprise	208	39	34,9	40	0,542
Changements organisationnels	211	59,7	60,9	59,4	0,858
Changements technologiques	209	54,6	54,6	54,6	1,0
Objectifs et résultats des unités de travail	187	56,2	43,9	59,6	0,074*
Attentes des supérieurs	199	52,3	44,4	61	0,048**
<b>Participation aux décisions et consultation des employés de production</b> (échelle de 1 à 5)	212	2,75	2,83	2,72	0,508
* < 10 %; ** < 5 %; *** < 1 %; **** < 0,1 %.					

La diffusion d'information concernant les missions de l'entreprise est pratiquée jusqu'aux employés par 65,7 % des PME de l'échantillon, alors que seulement 31,3 % le font pour les objectifs stratégiques, 56,9 % dans le cas des résultats de productivité et seulement 12,4 % dans le cas des résultats financiers. En parallèle, les informations relatives à l'évolution de la clientèle sont diffusées jusqu'aux employés dans 38,2 % des cas, pour les informations liées à l'évolution de la concurrence, elle se fait dans 31,6 % des entreprises et celles traitant de la situation de marché et de l'impact sur l'entreprise dans 38,9 % des cas. Enfin, les informations concernant les changements organisationnels, technologiques, les objectifs et résultats des unités de travail et les attentes des supérieurs sont diffusées jusqu'aux employés dans plus de 50 % des cas. On

constate aussi que, sauf pour la diffusion d'informations concernant les changements organisationnels, l'évolution de la clientèle et de la concurrence, les PME proactives diffusent de l'information plus souvent jusqu'à leurs employés, que les réactifs. Plus précisément, on observe quatre sujets d'informations jugés discriminants selon la stratégie adoptée par les PME de notre échantillon : les informations concernant les résultats de productivité, les résultats financiers, les objectifs et résultats des unités de travail et les attentes des supérieurs. On s'aperçoit que 56,9 % en moyenne diffusent de l'information concernant les résultats de productivité jusqu'aux employés, soit 61 % pour les proactifs et 42,6 % des réactifs avec une différence significative de 2,5 % de risque d'erreur. On observe également que 12,4 % en moyenne transmettent de l'information relative aux résultats financiers, jusqu'aux employés. Encore une fois, les proactifs (14,7 %) sont plus nombreux à diffuser des informations à leurs employés, sur ce sujet, que les réactifs (4,7 %) avec une différence significative de 5,5 % de risque d'erreur. La même tendance est observable pour les informations relatives aux objectifs et résultats des unités de travail ainsi qu'aux attentes des supérieurs, avec respectivement des risques d'erreur de 7,4 % et 4,8 %.

Globalement, ces résultats montrent que les entreprises proactives diffusent plus souvent des informations clés susceptibles d'affecter la productivité et la compétitivité à leurs employés. C'est également ce que soulignent Fabi *et al.* (2004) lorsqu'ils analysent l'impact de la taille des entreprises sur la diffusion d'informations. Dans le cadre de notre étude, on suppose plutôt que l'environnement international complexe impose aux PME proactives de mettre en place plus de pratiques de GRH afin de mobiliser et valoriser le personnel. Cela se traduit alors par un recours significativement plus important aux pratiques de diffusion d'informations stratégiques (résultats financiers et de productivité) et opérationnelles (objectifs et résultats des unités de travail et des attentes des supérieurs). En diffusant des informations d'une importance stratégique forte aux employés, le dirigeant leur accorde une confiance qui les valorise et les fait s'investir davantage dans l'entreprise. Cela peut constituer un facteur favorable au

succès à l'exportation et peut être, en partie, la source des meilleurs taux d'exportation des entreprises proactives.

La consultation et la participation aux décisions des employés de production, lors de la prise de décisions concernant l'organisation et la réalisation d'activités stratégiques, traduisent le degré d'implication accordé à l'employé. On remarque que sur 212 cas de notre échantillon, on consulte en moyenne les employés de production pour avoir leur avis sur une décision, soit un indice de 2,75. Chez les réactifs, cet indice est de 2,83 alors qu'il est de 2,72 chez les proactifs, cette différence n'est pas significative. Il semblerait que peu importe le comportement stratégique adopté par la PME, le degré d'implication accordé à l'employé reste moyen. Ce n'est pas étonnant puisque, rappelons-le, le dirigeant de PME reste omniprésent dans la gestion de son entreprise. Il peut s'entourer de personnes clés, prendre en compte les avis de ses collaborateurs mais c'est lui seul qui prend les décisions finales ou, en tout cas, les décisions les plus stratégiques.

Cette première série de tests entre les deux groupes d'exportateurs met en évidence leurs différences. Cela nous permet de valider notre seconde hypothèse puisque l'on constate que les PME exportatrices proactives utilisent, en général, davantage les pratiques de GRH identifiées que les PME exportatrices réactives. Plus spécifiquement, les PME proactives forment davantage leurs employés de production et leurs contremaîtres. Elles offrent des programmes de recrutement et de participation aux bénéficiaires à plus de catégories de personnel. Enfin, elles diffusent plus largement à leurs employés certaines informations qui pourraient être stratégiques, dont leurs résultats financiers et de productivité.

Afin d'affiner nos résultats et répondre à notre première hypothèse, nous avons effectué des tests de corrélation que nous présentons ci-dessous.

### 3.1.5.2 Résultats des tests de corrélation entre les variables indépendantes et le taux d'exportation

On découvre qu'il existe des corrélations entre les pratiques de GRH et le taux d'exportation selon le type d'exportateurs (tableau 14). Ces tests de corrélation ont été effectués sur les pratiques de GRH selon leur présence ou leur intensité. Or, nous avons constaté que pour une majorité de pratiques, la simple mesure de la présence n'est pas apparue concluante. Toutefois, pour celles présentant des résultats significatifs dans les deux cas, nous traiterons les deux mesures.

Tableau 14 – Test de corrélation sur les deux groupes d'exportateurs selon les pratiques de GRH

	N	Exportateurs réactifs Corr	Exportateurs proactifs Corr
<b>Formation</b> (temps en moyenne par mois pour les catégories où il y en a)	208	-0,001	0,144*
Formation dirigeant	164	-0,074	0,150*
Formation cadre	173	0,134	0,197**
Formation employés de bureau	164	0,089	0,134
Représentants	95	0,209	0,189*
Employés de production	178	-0,043	0,021
Contremaitres (chefs d'équipe)	157	0,051	0,129
<b>Recrutement</b>			
Présence de la pratique (% de oui)	166	0,160	0,098
Nombre de catégories de personnel bénéficiant de la pratique	86	0,025	-0,056
<b>Diffusion de l'information</b> (% d'entreprises diffusant jusqu'aux employés)			
Mission de l'entreprise	210	-0,096	0,046
Objectifs stratégiques	208	-0,118	0,165**
Résultats de productivité	211	0,019	0,063
Résultats financiers de l'entreprise	210	0,299**	0,169**
Évolution de la clientèle	207	0,252*	-0,008

Tableau 14 – Test de corrélation sur les deux groupes d’exportateurs selon les pratiques de GRH (suite)

	N	Exportateurs réactifs Corr	Exportateurs proactifs Corr
<b>Participation aux décisions et consultation des employés de production (échelle de 1 à 5)</b>	212	0,314**	0,042
<b>Programme de participation aux profits</b>			
Présence : % de oui	172	-0,223	0,116
Étendue : nombre de catégories de personnel touché	75	0,073	-0,099
<b>Rémunération individuelle incitative : primes et/ou bonis</b>			
Présence : % de oui	193	-0,006	0,125
Étendue : nombre de catégorie de personnel touchée (> 0)	149	0,112	0,063

\* < 10 %; \*\* < 5 %; \*\*\* < 1 %; \*\*\*\* < 0,1 %.

Concernant la relation entre le nombre d’heures de formation en moyenne par mois et l’intensité d’exportation, on constate qu’il n’y a pas de corrélation chez les réactifs et ce, pour aucune des six catégories de personnel, ni pour leur moyenne d’ensemble. Cependant, lorsque l’on se réfère à la présence de formation chez les contremaîtres en particulier, on note une corrélation positive ( $p = 0,049$ ) avec l’intensité d’exportation. À l’inverse, on trouve également une relation significative, mais négative, entre la présence de formation chez les représentants et le taux d’exportation ( $p = 0,070$ ).

Du côté des proactifs, l’intensité de la formation des cadres est corrélée positivement au taux d’exportation ( $p = 0,020$ ). C’est également le cas, dans une moindre mesure de l’intensité de la formation des dirigeants ( $p = 0,095$ ) et des représentants ( $p = 0,100$ ), ce qui apparaît aussi dans la moyenne d’ensemble des six catégories ( $p = 0,068$ ). En complément, on observe une corrélation positive entre la présence de formation et l’intensité d’exportation, avec un niveau de confiance ( $p$ ) de 0,036. La présence de formation chez les employés de bureau ( $p = 0,037$ ), les employés de production ( $p = 0,035$ ) et les contremaîtres ( $p = 0,017$ ) est aussi corrélée positivement à l’intensité d’exportation.

Ce sont des résultats intéressants car ils dévoilent que, du point de vue des réactifs, le taux d'exportation ne semble pas être un moteur pour former le personnel, au contraire des proactifs pour qui le taux d'exportation semble inciter la formation des cadres, des dirigeants et des représentants. De plus, la simple présence de la formation, chez les proactifs, des employés de bureau, de production et des contremaîtres nous permet d'appuyer nos résultats évoqués dans les tests de différence (tableau 12).

Aucune corrélation n'a pu être identifiée entre le recrutement et le taux d'exportation chez les réactifs comme chez les proactifs. Ces résultats vont, en partie, à l'encontre de ceux de Lacoursière *et al.* (2005) qui trouvent une relation significative entre le recrutement et la croissance des ventes de l'entreprise. D'un autre côté, nos résultats peuvent se comprendre si l'on estime, comme Alaoui (2013), que la formation est une alternative au recrutement. Dans ce cas, former du personnel déjà présent dans l'entreprise semble plus facile et moins cher qu'en engager de nouveaux.

On constate que lorsqu'il s'agit de diffuser des informations relatives aux résultats financiers jusqu'aux employés, il y a une corrélation positive avec le taux d'exportation chez les réactifs ( $p = 0,041$ ), comme chez les proactifs ( $p = 0,031$ ). On observe également que d'autres sujets d'informations semblent influencer plus spécifiquement l'intensité d'exportation chez les proactifs. Ainsi, la diffusion d'informations des objectifs stratégiques ( $p = 0,036$ ) et de la situation du marché et des impacts sur l'entreprise ( $p = 0,007$ ) est corrélée positivement avec l'intensité d'exportation. En parallèle, chez les réactifs, la diffusion d'informations concernant les attentes des supérieurs ( $p = 0,067$ ) et l'évolution de la clientèle ( $p = 0,095$ ) est corrélée positivement avec l'intensité d'exportation. On remarque donc que des taux d'exportation élevés sont associés à une large diffusion d'informations, et réciproquement. Toutefois, la nature des sujets d'information varie selon le comportement stratégique de l'entreprise. En effet, dans le cas des entreprises réactives n'ayant pas de stratégie définie à l'exportation, les employés seront moins autonomes quant à la marche à suivre. Ils devront plus souvent

se référer à leurs supérieurs. Pour contrebalancer cela, une diffusion étendue concernant les attentes des supérieurs peut permettre un gain de temps important. De même, ils doivent répondre aux exigences d'une clientèle inconnue d'où l'importance de diffuser des informations la concernant. Pour les proactifs, la diffusion d'informations est surtout de nature stratégique (objectifs et résultats) et prospective (situation de marché et impact sur l'entreprise), contribuant à motiver et engager le personnel de l'entreprise (Fabi *et al.*, 2006).

Pour ce qui est de la corrélation entre la participation aux décisions ainsi que la consultation des employés de production et le taux d'exportation, il apparaît ne pas y avoir de relation chez les proactifs. Ce qui n'est pas le cas chez les réactifs, où on remarque une corrélation positive ( $p = 0,032$ ) entre la participation aux décisions et la consultation des employés de production et l'intensité d'exportation. Dans la mesure où les PME n'ont pas de stratégie particulière pour l'exportation, il est important pour les dirigeants des entreprises réactives de réduire l'incertitude associée à cette activité en s'assurant que leur personnel sera engagé et informé (Torrès, 2006, cité dans Métailler et Gadille, 2014).

Concernant la présence de programmes de participation aux profits, on ne constate aucune relation significative chez les deux sous-échantillons. Ces résultats rejoignent en partie ceux de Lacoursière (2002) et de Van Doesburg (2002), même s'ils ont été testés selon d'autres indicateurs.

On ne décèle pas non plus de relations significatives pour la présence de programme de rémunération individuelle incitative. Alors que c'est l'une des pratiques le plus souvent mise en place dans les PME étudiées (tableau 12), elle n'apparaît pas discriminante. Ces constatations précisent nos résultats obtenus dans les tests de différence et elles se rapprochent en partie des résultats de certains auteurs (Delery et Doty, 1996; Barrette et Simeus, 1997, cités dans Van Doesburg, 2002; Van Doesburg,

2002) qui constatent bien des influences de cette pratique sur la performance organisationnelle des entreprises, mais pas sur leur performance financière. Selon un rapport de Tremblay-Pepin (2011) réalisé dans le secteur public québécois, la rémunération individuelle incitative (bonis) est certes à l'origine d'un sentiment de satisfaction et de reconnaissance chez les employés, mais elle n'entraîne pas forcément une motivation ou un engagement plus fort du personnel et surtout, elle peut avoir un impact négatif sur l'ambiance au sein de l'entreprise. On peut alors imaginer que, dans un contexte où l'on souhaite une implication collégiale du personnel, la rémunération individuelle incitative n'est peut-être pas l'outil le plus pertinent, d'autant plus en PME, où elle est déjà considérée comme étant peu appropriée (Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond, 2009).

On remarque plusieurs corrélations entre les variables indépendantes prises individuellement et le taux d'exportation des PME mais sans avoir une image d'ensemble. Pour cela, il est nécessaire de procéder à des analyses multivariées. Ces résultats sont présentés à la prochaine section.

### 3.2 VUE D'ENSEMBLE DES RELATIONS MULTIVARIÉES ENTRE L'EXPORTATION ET LA GRH

Deux types de régressions linéaires multiples ont été réalisées : une concernant la présence des variables indépendantes et la seconde sur le nombre de catégories touchées en moyenne par ces mêmes variables. Les résultats de la première régression n'ont pas été jugés suffisamment discriminants, c'est pourquoi nous ne présentons que les résultats de la seconde régression. Ces résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 15 – Résultats des régressions linéaires multiples (Bêta standardisé)

	Ensemble de l'échantillon	Exportateurs réactifs	Exportateurs proactifs
Formation	0,176**	0,174	0,180**
Recrutement	- 0,019	0,210	- 0,051
Participation aux profits	- 0,033	- 0,452**	- 0,034
Rémunération individuelle incitative	0,065	0,099	0,094
Consultation et participation aux décisions des employés de production	0,061	0,439***	0,051
Diffusion d'information des objectifs stratégiques	0,042	- 0,168	0,137
Diffusion d'information des résultats financiers	0,120	0,314*	0,063
Diffusion d'information de l'évolution clients	- 0,124	0,055	- 0,202**
Diffusion d'information de la situation du marché et impact sur l'entreprise	0,178**	- 0,128	0,236**
Diffusion d'information des attentes des supérieurs	0,086	0,149	0,000
R <sup>2</sup>	0,121	0,413	0,135
R <sup>2</sup> ajusté	0,078	0,250	0,079
F	2,785***	2,530**	2,423**
N	213	47	166

\* < 10 %, \*\* < 5 %, \*\*\* < 1 %, \*\*\*\* < 0,1 %

L'objectif de la présente recherche était de vérifier l'hypothèse suivante : les pratiques de GRH telles que la formation, le recrutement, la diffusion d'information, la consultation et la participation aux décisions des employés, la participation aux bénéfices et la rémunération ont un effet positif sur le taux d'exportation des PME.

Les résultats de notre étude démontrent que cette hypothèse est partiellement validée. La régression linéaire effectuée sur l'ensemble de l'échantillon montre que la formation et la diffusion d'informations sur la situation du marché et l'impact sur l'entreprise influencent positivement le taux d'exportation des PME proactives. La prise en compte de l'ensemble des variables dans un modèle de régression contribue à réduire le rôle significatif que jouaient certaines d'entre elles sur le plan individuel et montré par les tests de corrélation.

À notre question de recherche visant à savoir quelles pratiques de GRH favorisent le taux d'exportation, nous pouvons répondre que, généralement, la formation est la principale pratique à mettre en place, peu importe le type de comportement stratégique adopté. Aussi, la diffusion d'information sur la situation du marché et l'impact sur l'entreprise est à privilégier.

En détail, on remarque que, concernant le sous-échantillon de réactifs, il apparaît que certaines pratiques de GRH ont un effet explicatif substantiel sur la variable dépendante, le taux d'exportation. Ainsi, les politiques de diffusion d'information des résultats financiers ont un effet positif et significatif à 10 %. Cela va à l'encontre de différentes études (Lacoursière 2002; Lacoursière *et al.*, 2005) où la diffusion d'informations relatives aux résultats financiers est plutôt associée négativement aux indicateurs de performance tels que la croissance des ventes ou le taux de rendement de l'actif. Toutefois, on peut supposer ici que le lien existant entre la diffusion d'informations financières et l'amélioration du taux d'exportation réside plutôt dans la confiance que l'on accorde à l'employé en lui donnant accès à ce type d'informations. Selon Fabi *et al.* (2009), cette confiance des employés permet un meilleur engagement dans l'entreprise, ce qui entraîne de meilleurs résultats de productivité.

D'un autre côté, les pratiques de participation aux profits présentent un effet inverse (négatif) également significatif. Ces résultats rejoignent ceux de Lacoursière *et al.* (2005) qui trouvent également une influence négative et significative sur la croissance des ventes des plus grandes PME de leur échantillon. À l'inverse, chez d'autres auteurs (Delery et Doty, 1996; Barrette et Simmeus, 1997, cités dans Van Doesburg, 2002; Arcand, 2001; Chandler et McEvoy, 2000), la participation aux profits influence positivement la performance organisationnelle et/ou financière. Enfin, certaines études n'exposent aucune relation significative entre la participation aux profits et différents indicateurs de performance (Patterson *et al.*, 1997; Lacoursière, 2002). Ce qui est également le cas des deux autres régressions effectuées dans notre

étude. On peut alors supposer que cet effet négatif est propre aux PME réactives qui, devant rapidement répondre aux sollicitations extérieures, s'assurent de l'engagement et de la fidélité de leur personnel via des programmes de participation aux profits. Toutefois, le manque d'expérience de ce genre de programmes ou, selon Lacoursière (2002), la mauvaise application et compréhension de ceux-ci, est susceptible d'entraîner un effet inverse.

Enfin, un troisième facteur explicatif concerne l'implication et la consultation des employés de production dans la prise de décision stratégique. Il apparaît que des niveaux élevés de consultation et d'implication sont liés positivement à des taux élevés d'exportation et inversement, et ce, de manière très significative ( $p < 1\%$ ). Ces résultats se rapprochent de ceux obtenus dans Lacoursière *et al.* (2005), où la consultation et la participation des employés aux décisions favoriserait la croissance des ventes des plus petites PME. Fabi *et al.* (2004) observent les mêmes tendances en avançant que la consultation et la participation aux décisions des employés influencent positivement la capacité de rétention du personnel ainsi que sa productivité. Ces résultats peuvent se comprendre car la PME est caractérisée par une structure simple où l'on trouve une grande proximité entre la direction et les employés. C'est ce qui facilite l'engagement, l'investissement et la confiance des employés, soit indirectement leur motivation et leur productivité (Chandler et McEvoy, 2000). On supposera alors que l'impact de la consultation et de la participation des employés de production ressort particulièrement chez les réactifs qui, pour gagner du temps et répondre aux sollicitations imprévues des clients, devront consulter les employés pour revoir le service et/ou le produit et maintenir un investissement fort du personnel dans l'entreprise.

Dans l'ensemble, cette régression explique 25 % de la variance totale ( $R^2$  ajusté) et est significative au seuil de 5 % (statistique de Fischer de 2,53).

Pour le sous-échantillon de proactifs, les variables précitées n'apparaissent pas du tout significatives. C'est plutôt le nombre d'heures de formation qui apparaît lié positivement au taux d'exportation (significatif à 5 %) ainsi que la diffusion d'information sur la situation du marché et l'impact sur l'entreprise (significatif à 5 %). Ces résultats ne sont pas étonnants puisque la proactivité, par définition, correspond à la recherche d'opportunités, de nouvelles perspectives d'avenir et de l'anticipation d'une demande future liée à l'introduction de nouveaux produits et services (Rauch et Frese, 2009) d'où la nécessité de diffuser des informations sur la situation du marché et l'impact sur l'entreprise afin d'engager l'intégralité du personnel. Nos résultats s'apparentent également à ceux de St-Pierre *et al.* (2005) démontrant que les deux pratiques citées précédemment viennent stimuler la croissance de la PME.

A contrario, on observe aussi que la diffusion d'information sur l'évolution des clients est liée négativement et significativement à l'intensité d'exportation. Une première explication de ce résultat peut être liée à une mauvaise interprétation des informations diffusées. Ensuite, la qualité stratégique de ces informations peut amener le dirigeant à en limiter la diffusion, étant donné qu'à peine 40 % des PME proactives diffusent ce type d'informations jusqu'à leurs employés (tableau 13).

On note que le pouvoir explicatif du modèle ( $R^2$  ajusté) est plus faible que pour les PME réactives, bien qu'il soit significatif au seuil de 5 % (F de 2,423).

Ces résultats comparatifs montrent que la stratégie est effectivement une variable modératrice de relations entre les pratiques de GRH déployées par les PME et leur taux d'exportation. On constate cet effet modérateur par le contraste entre les résultats dans chacune des régressions et on voit, dans la régression d'ensemble ne tenant plus compte de la stratégie, que l'ampleur de la formation et de la diffusion d'information sur la situation du marché et l'impact sur l'entreprise ont un effet significatif, indépendamment de la stratégie. En fait, les résultats montrent que les différentes pratiques de GRH

expliquent beaucoup mieux le volume des exportations chez les exportateurs réactifs que dans le cas des proactifs. Peut-être que ces derniers sont affectés par d'autres considérations non étudiées ici, mais ils n'apparaissent pas sensibles aux éléments investigués. Au contraire, les exportateurs réactifs sont des PME non organisées qui pourraient, dès que l'on met en place certaines pratiques de GRH, se démarquer par l'importance de leurs exportations. Du côté des exportateurs proactifs, il semblerait que d'autres facteurs entrent en jeu. C'est également ce que conclut Van Doesburg (2002) qui démontre que la stratégie empruntée par la firme représente une puissante variable modératrice dans l'utilité potentielle de certaines pratiques de GRH. L'une des explications possibles à cette différence marquée entre les deux groupes peut être l'effet lié à la taille des entreprises. Comme l'explique Paradas :

La taille des entreprises influence l'adoption des pratiques de GRH et leur intensité d'application. La conséquence majeure de cet effet est que des actions qui pourraient paraître sans véritable influence dans les plus grandes entreprises, revêtent un caractère stratégique dans les petites. (Paradas, 2007, p. 148)

Cela peut très bien s'appliquer ici puisque dans notre échantillon, les PME réactives sont plus petites que les PME proactives, d'où une influence plus forte des pratiques de GRH chez les PME réactives. Une seconde explication suggérée par certains auteurs (Cassel *et al.*, 2002; Hamey et Dundon, 2006), peut être que la GRH, de par sa nature et la complexité de sa construction, est davantage réactive que stratégique. Enfin, une troisième explication correspond au fait que les PME proactives, par nature, ont anticipé leur activité d'exportation, elles ont donc déjà mis en place certaines pratiques. De ce fait, l'effet de ces pratiques sera dilué contrairement aux PME réactives où il aura un impact plus fort.

## CONCLUSION

Durant un processus d'internationalisation, l'exportation est l'une des voies les plus empruntées par les PME (Leonidou et Katsikeas, 1996; Ramangalahy, 2001; Leonidou *et al.*, 2007; Czinkota et Ronkainen, 2012; Raymond *et al.*, 2012). Afin de soutenir les changements liés à cette activité ou les adaptations qu'elle peut provoquer pour assurer son succès, instaurer des pratiques contribuant à la participation active et à l'engagement des ressources humaines de la PME est crucial (Pfeffer, 1994; Wright, McMahan et McWilliams, 1994; Tremblay *et al.*, 2005; Chrétien *et al.*, 2005; Armstrong, 2006; Fabi, Raymond et Lacoursière, 2007). L'objectif de la présente étude était de déterminer les pratiques de GRH à mettre en place pour favoriser l'activité d'exportation des PME. Afin d'identifier ces pratiques, une étude quantitative exploratoire a été réalisée dans l'optique de répondre à deux hypothèses de recherche.

La première hypothèse de notre étude porte sur la relation positive entre les pratiques de GRH suivantes : la formation, le recrutement, la diffusion d'information, la consultation et la participation aux décisions des employés, la participation aux bénéfices et la rémunération et le taux d'exportation des PME. Les résultats indiquent que la formation et la diffusion d'informations sur la situation du marché et l'impact sur l'entreprise ont une incidence positive sur la performance internationale. La seconde hypothèse de cette étude compare l'utilisation plus ou moins importante des pratiques de GRH précitées selon le comportement stratégique des PME, à savoir, réactif ou proactif. Les résultats dévoilent que les PME exportatrices proactives utilisent, en général, davantage les pratiques de GRH identifiées que les PME exportatrices réactives. Plus précisément, les pratiques de formation, recrutement, participation aux profits et de diffusion d'informations stratégiques sont davantage utilisées par les PME proactives. Le comportement stratégique des PME à l'égard de l'exportation aurait donc une influence sur le choix des pratiques de GRH à implanter et sur leur rôle.

Du côté des réactifs, on retiendra que la consultation et la participation aux décisions des employés de production ainsi que la diffusion d'informations des résultats financiers sont les principales pratiques de GRH à mettre en place pour améliorer la performance internationale. Du côté des proactifs, il semblerait que la formation et la diffusion d'informations sur la situation du marché et son impact sur l'entreprise soient à privilégier pour favoriser le taux d'exportation.

Les résultats de cette étude confirmant le caractère stratégique de la GRH apportent un soutien à la théorie de la contingence. En effet, on observe une meilleure performance des PME proactives, soit celles ayant mis en place une stratégie à l'exportation, que chez les PME réactives. Outre leurs retombées pour la recherche, ces résultats devraient sensibiliser les dirigeants de PME à investir davantage dans la GRH et à choisir les meilleures pratiques pour soutenir l'internationalisation croissante de leurs activités. Un intérêt pour les gouvernements est à noter puisqu'ils contribuent à la création de nouvelles politiques de soutien aux PME dans leur internationalisation.

Cependant, les résultats de notre étude illustrent la difficulté de mesurer les effets des pratiques de GRH sur le taux d'exportation, en particulier dans un cadre exploratoire, et mettent en avant plusieurs limites. Tout d'abord, elle est réalisée sur des données secondaires, ce qui implique une adaptation puisque certaines données (pratiques de GRH, caractéristiques, etc.) peuvent manquer et la pertinence des types d'entreprises qui ont participé à l'enquête peut être remise en question. Ensuite, ces données proviennent d'un échantillon non probabiliste volontaire, ce qui induit un biais sur le plan de la sélection des entreprises, seules celles qui sont suffisamment intéressées par le sujet ont répondu au questionnaire. Il y a donc un manque de représentativité de l'ensemble des PME. De plus, certains facteurs contextuels n'ont pas été pris en compte et pourraient influencer nos résultats, c'est pourquoi d'autres recherches incluant plus de variables devraient être effectuées. Enfin, d'un point de vue purement méthodologique, de nombreux chercheurs (Colbert, 2004; Harney et Dundon, 2006; Marlow, 2006; Fabi,

Raymond et Lacoursière, 2007) appellent à la création de modèles multidisciplinaires utilisant des méthodologies mixtes ainsi qu'une approche davantage holiste ou systémique de la GRH. Or, la méthodologie de ce mémoire de recherche s'inscrit dans un paradigme quantitatif, de par sa question de recherche relativement étroite, puisque l'étude est réalisée sur des données secondaires pouvant entraîner des biais explicites plus haut et car le temps imparti à sa réalisation empêche le développement d'un modèle plus poussé.

En dernier lieu, ces résultats exploratoires soulèvent un certain nombre de questions et suggèrent plusieurs avenues de recherche. Nos résultats distinguant un effet modérateur sur la GRH selon le comportement stratégique de la PME pourraient être approfondis par la prise en compte de variables plus précises mesurant la mise en place des pratiques, leur degré de déploiement dans l'entreprise mais aussi le niveau de maîtrise par l'organisation. Tel que le suggèrent plusieurs auteurs (Wright, McMahan et McWilliams, 1994; Leonidou, 2004; Armstrong, 2006; Alaoui, 2013), ce n'est pas le simple fait qu'une pratique soit présente dans une entreprise qui amène celle-ci à être performante. Il faut aussi s'assurer que la pratique en question soit maîtrisée et bien utilisée. Notre étude n'a pu contextualiser les résultats au type de personnel dans l'organisation. La présence de personnel disposant d'une forte expérience internationale pourrait influencer les pratiques de GRH à mettre en place. Aussi, l'expérience internationale de l'entreprise n'a pu être mesurée, ni la complexité des activités d'exportation réalisées. Plus l'exportation vise des pays à forte distance culturelle, plus le personnel doit avoir des compétences spécifiques et plus les pratiques de GRH pourraient être influentes. Finalement, l'étude de la GRH dans un contexte d'internationalisation des activités des PME étant un sujet très peu exploré par les chercheurs, des études qualitatives réalisées auprès de dirigeants de PME pourraient révéler des comportements particuliers qui ne sont pas présentés dans la littérature. Ce serait alors une voie essentielle à emprunter afin de définir un cadre conceptuel plus solide et mieux appuyé sur la réalité des PME.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ahmed, Z.U., Julian, C.C., Baalbaki, I. et Hadidian, T.V. (2004). Export barriers and firm internationalisation: A study of Lebanese entrepreneurs. *Journal of Management & World Business Research*, 1(1), 11-22.
- Aissa, H.B. (2001). Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion. Dans *Actes de la XI<sup>e</sup> Conférence de l'Association internationale de Management stratégique*, Paris, juin, 13-14.
- Aït Razouk, A. et Bayad, M. (2011). GRH mobilisatrice et performance des PME. *Revue de gestion des ressources humaines*, (82), 3-18.
- Alaoui, A. (2013). Pratiques managériales et performance à l'export des PME : la prégnance des facteurs endogènes. *Humanisme et Entreprise*, (311), 21-40.
- Allali, B. (2005). *Vision des dirigeants et internationalisation des PME : une étude de cas multiples de PME marocaines et canadiennes du secteur agroalimentaire*. Paris, Éditions Publibook.
- Alphonse-Tilloy, I., Masingue, A. et Pottier, J.M. (2014). Proximité et actionnabilité des dispositifs de formation continue dans les petites entreprises. Dans M.-A. Vilette (dir.), *Gérer les RH dans les PME. De la théorie à la pratique*, Vuibert, 31-50.
- Alvarez, R. et Crespi, G. (2000). Exporter performance and promotion instruments: Chilean empirical evidence. *Estudios de Economía*, 27(2), 225-241.
- Alvarez, S.A. et Busenitz, L.W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755-775.
- American Express (2013). *Baromètre American Express Small Business*. Consulté le 5 mars 2014, tiré de <https://www.americanexpress.com/fr/content/pdf/press/CP%20Barometre%20Small%20Business%20nov%2013.pdf>.
- Aragón-Sánchez, A. et Sánchez-Marín, G. (2005). Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 287-308.
- Arcand, M. (2001). *L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec*. Thèse de doctorat. Université de Metz, Metz, France.
- Arcand, M., Arcand, G., Bayad, M. et Fabi, B. (2004). Gestion stratégique des ressources humaines et performance de la firme : une validation de l'approche de la contingence. *Revue internationale des relations de travail*, 2(2), 14-25.
- Arcand, G. et Bayad, M. (2003). Gestion des ressources humaines et performance de la firme : une application de l'approche de la contingence. *Human Resources Ressources Humaines*, 14.
- Arcand, M., Bayad, M. et Fabi, B. (2002). L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité organisationnelle des coopératives financières canadiennes. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 73(2), 215-240.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10<sup>e</sup> éd., Londres et Philadelphie, Kogan Page, 982 p.

- Arteaga-Ortiz, J. et Fernández-Ortiz, R. (2008). Des obstacles à l'exportation chez les petites et moyennes entreprises : une proposition intégrative. *Revue internationale PME*, 21(2), 9-42.
- Aubert, B. et Enrico, G. (2010). Quand les PME jouent dans la cour des grands. *L'Expansion Management Review*, (4), 106-113.
- Ayed, O.B. et Boujelbene, Y. (2013). Les déterminants de la performance des petites et moyennes entreprises exportatrices : cas de la Tunisie. *Economics & Strategic Management of Business Process*, (2), 172-178.
- Bacq, S. et Coeurderoy, R. (2010). La théorie de l'« entreprise à internationalisation rapide et précoce » à l'épreuve des faits : évaluation de l'apport des travaux empiriques à ce champ de recherche. *Revue internationale PME*, 23(1), 91-124.
- Baldegger, R. et Schueffel, P. (2009). Le comportement d'internationalisation des PME suisses : *born global* et internationalisation progressive. *Revue internationale PME*, 22(1), 9-45.
- Banque Mondiale (2014). *Exportations de biens et de services (% du PIB)*. Consulté le 14 mars 2014, tiré de <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NE.EXP.GNFS.ZS>.
- Barney, J.B. (1991). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.
- Barney, J.B. et Wright, P.M. (1997). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. CAHRS Working Paper Series.
- Barney, J., Wright, M. et Ketchen, D.J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641.
- Basly, S. (2006). L'internationalisation de la PME familiale : apprentissage organisationnel et développement de la connaissance. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, 9(2).
- Bayad, M. (1997). Internationalisation et pratiques de gestion des ressources humaines en PME. *Revue internationale PME*, 10(3-4), 57-80.
- Bayad, M., Aït Razouk, A. et Chanal, J.M. (2014). Pratiques de GRH et logiques d'action des dirigeants de PME. Dans M.-A. Vilette (dir.), *Gérer les RH dans les PME. De la théorie à la pratique*, Vuibert, 95-114.
- Bayad, M. et Garand, D.J. (1998). Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action. *Congrès international francophone de la PME-CIFPME*. Metz, France, octobre.
- Becker, G. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. New York, Columbia University Press.
- Becker, B.E. et Huselid, M.A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Bel Haj Ali, N. (2007). *Impacts des pratiques de gestion participative sur la performance organisationnelle et financière de certaines entreprises manufacturières*. Mémoire de maîtrise. Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, 219 p.
- Benkraiem, R. et Miloudi, A. (2014). L'internationalisation des PME affecte-t-elle l'accès au financement bancaire? *Management international*, 18(2), 70-79.

- Bianchi, C. et Wickramasekera, R. (2013). An exploratory study of the factors enhancing and inhibiting export growth in the Chilean wine industry. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 25(2), 85-102.
- Bodolica, V. et Spraggon, M. (2008). Comprendre l'internationalisation des PME de l'ex-Union Soviétique : le cas des PME exportatrices moldaves. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21(4), 393-411.
- Bontis, N., Dragonetti, N.C., Jacobsen, K. et Roos, G. (1999). The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, 17(4), 391-402.
- Bootz, J.P., Schenk, E. et Sonntag, M. (2011). Gestion stratégique des compétences en PME : les enseignements d'une recherche-action. Document de travail.
- Bourcieu, S. (2012). Les sept points faibles des PME françaises à l'export. *L'Expansion Management Review*, (2), 84-91.
- Boxall, P. et Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183-203.
- Boyer, M. (1994). La performance des PMI dans l'attaque des marchés internationaux : une étude de cas dans un contexte d'île périphérique de la CEE. *Revue internationale PME*, 7(2), 59-83.
- Bozbura, F.T. (2004). Measurement and application of intellectual capital in Turkey. *The Learning Organization*, 11(4-5), 357-367.
- Bridges, S. et Guariglia, A. (2008). Financial constraints, global engagement, and firm survival in the United Kingdom: Evidence from micro data. *Scottish Journal of Political Economy*, 55(4), 444-464.
- Brooking, A. et Motta, E. (1996). A taxonomy of intellectual capital and a methodology for auditing it. In *Proceedings of the 17th Annual National Business Conference*. McMaster University, Hamilton, Ontario, Canada, janvier.
- Brouthers, L.E. et Nakos, G. (2005). The role of systematic international market selection on small firms' export performance. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 363-381.
- Calof, J.L. (1994). The relationship between firm size and export behavior revisited. *Journal of International Business Studies*, 25, 367-387.
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M. et Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 31(6), 671-692.
- Cavusgil, S.T. (1984). Differences among exporting firms based on their degree of internationalization. *Journal of Business Research*, 12(2), 195-208.
- Cavusgil, S.T. et Nevin, J.R. (1981). Internal determinants of export marketing behavior: An empirical investigation. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 114-119.
- Cazabat, G. (2014). *L'internationalisation des petites entreprises : une nouvelle représentation, la facilitation d'internationalisation*. Thèse de doctorat. Conservatoire national des arts et métiers – CNAM.

- CEDEF (2014). *Centre de documentation économie-finances*. Consulté le 11 décembre 2014, tiré de <http://www.economie.gouv.fr/cedef/chiffres-cles-des-pme>.
- Chandler, G.N. et McEvoy, G.M. (2000). Human resource management, TQM, and firm performance in small and medium-size enterprises. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(1), 43.
- Chaney, T. (2005). *Liquidity Constrained Exporters*. Université Bordeaux 4. Consulté le 28 août 2014, tiré de [http://lare-efi.u-bordeaux4.fr/IMG/pdf/Thomas\\_Chaney.pdf](http://lare-efi.u-bordeaux4.fr/IMG/pdf/Thomas_Chaney.pdf).
- Chatterjee, S. et Wernerfelt, B. (1991). The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. *Strategic Management Journal*, 12(1), 33-48.
- Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G. et Arcand, M. (2005). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets. *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(1), 107-128.
- Chtourou, W. (2006). Le développement international des PME. *Gestion*, 31(1), 88-97.
- Colbert, B.A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.
- Coviello, N.E. et Jones, M.V. (2004). Methodological issues in international entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 19(4), 485-508.
- Coviello, N.E. et McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *MIR: Management International Review*, 39(3), 223-256.
- Coviello, N.E., McDougall, P.P. et Oviatt, B.M. (2011). The emergence, advance and future of international entrepreneurship research – An introduction to the special forum. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 625-631.
- Curvalle, B. et Torrès, O. (1998). Le système EDI/JAT condamne-t-il les PME? Dans O. Torrès (dir.), *PME : de nouvelles approches*, Economica, Paris.
- Czinkota, M. et Ronkainen, I. (2012). *International Marketing*. Cengage Learning.
- Dang, R.J. (2011). *L'intégration des PME au sein des dynamiques territoriales d'innovation : une approche fondée sur les connaissances. Le cas de deux clusters du Pôle SCS*. Thèse de doctorat. Université de Nice Sophia-Antipolis, Nice, France.
- Daval, H., Deschamps, B. et Geindre, S. (1999). Proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs. Dans *Actes du 1<sup>er</sup> Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*, 125.
- Delery, J.E. et Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- De Toni, A. et Nassimbeni, G. (2001). The export propensity of small firms: A comparison of organisational and operational management levers in exporting and

- non-exporting units. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7(4), 132-147.
- De Winne, S. et Sels, L. (2010). Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1863-1883.
- DHL Express (2013). *Internationalization – A Driver for Business Performance*. IHS. Consulté le 5 janvier 2014, tiré de [http://www.dpdhl.com/en/media\\_relations/press\\_releases/2013/internationally-focused\\_small\\_medium\\_companies\\_prosper\\_global\\_village.html](http://www.dpdhl.com/en/media_relations/press_releases/2013/internationally-focused_small_medium_companies_prosper_global_village.html).
- Dostie, B. et Paré, J. (2013). Formation parrainée par l'employeur et performance en innovation. Centre sur la productivité et la prospérité, HEC Montréal.
- Dutot, V. (2011). *Alignement des capacités TI sur les besoins en information et performance des PME internationales*. Thèse de doctorat. Université Laval, Québec.
- Edvinsson, L. et Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal*, 14(4), 356-364.
- Egbu, C.O. (2004). Managing knowledge and intellectual capital for improved organizational innovations in the construction industry: An examination of critical success factors. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11(5), 301-315.
- El Akremi, A. et Sâad, B. (2004). La GRH et le développement des compétences clés de l'entreprise : difficultés de la mesure. *Dans Actes du Congrès de l'Association francophone de la gestion des ressources humaines*, tome 3, Montréal, 1527-1550.
- Elidrissi, D. et Hauch, V. (2013). Entrepreneuriat international et réseaux sociaux pour les PME innovantes : quelles perceptions pour quelles stratégies? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(3), 15-32.
- Elie, C., Picard, C. et Thévenard-Puthot, C. (2012). *Les exportateurs de l'artisanat : portrait et trajectoires de développement sur les marchés internationaux*. Consulté sur le site de l'Institut supérieur des métiers [http://infometiers.org/ISM/content/download/1256/7702/version/17/file/rapport%20d\\_etude\\_export\\_VFPOK.pdf](http://infometiers.org/ISM/content/download/1256/7702/version/17/file/rapport%20d_etude_export_VFPOK.pdf).
- El Makrini, H. (2014). La performance à l'export des entreprises dans les économies en voie de développement. Ipag Business School, document de travail n° 2014-431.
- Etemad, H. (2004). Internationalization of small and medium-sized enterprises: A grounded theoretical framework and an overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des Sciences de l'administration*, 21(1), 1-21.
- Fabi, B., Lacoursière, R., Morin, M. et Raymond, L. (2009). Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation. *Gestion*, 34(4), 21-29.
- Fabi, B., Lacoursière, R., Raymond, L. et St-Pierre, J. (2010). Capacités de GRH et productivité des PME industrielles : une approche interactionniste. *Dans Actes du Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : regards croisés*. Montpellier, France, 1<sup>er</sup> avril 2010, tiré de [http://colloquemontpellier.free.fr/grh\\_pme\\_entrepreneuriat/communications/Fabi.pdf](http://colloquemontpellier.free.fr/grh_pme_entrepreneuriat/communications/Fabi.pdf).

- Fabi, B., Lacoursière, R., Raymond, L. et St-Pierre, J. (2011). Capacités de GRH et productivité des PME industrielles : une perspective contingente. *Management & Avenir*, (9), 110-123.
- Fabi, B., Lacoursière, R., Vallée, A. et Gélinas, C. (2006). Recension internationale des pratiques de GRH utilisées à des fins d'attraction, de satisfaction et de fidélisation de la main-d'œuvre. Rapport de recherche action n° 102117-0, Emploi-Québec Mauricie, 132 p.
- Fabi, B., Raymond, L. et Lacoursière, R. (2007). La GRH, levier du développement stratégique des PME. *Revue de gestion des ressources humaines*, (65), 41-55.
- Fabi, B., Raymond, L., Lacoursière, R. et Arcand, M. (2004). Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH? *Dans Actes du 7<sup>e</sup> CIFEPME*, Montpellier, octobre.
- Filion, L.J. (2007). *Management des PME, de la création à la croissance*. Pearson Education, Québec.
- Fillis, I. (2007). A methodology for researching international entrepreneurship in SMEs: A challenge to the status quo. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(1), 118-135.
- FITT (2011). Les ressources humaines : un élément déterminant de la capacité et des compétences en commerce international du Canada. Forum pour la formation en commerce international, Ottawa, 94 p.
- Freel, M.S. (2005). Patterns of innovation and skills in small firms. *Technovation*, 25(2), 123-134.
- Gagnon, O. et Arcand, G. (2011). Les pratiques des GRH comme catalyseur de la performance organisationnelle. *Revue internationale sur le travail et la société*, 9(2).
- Gagnon, O. et Arcand, G. (2012). L'augmentation de la performance organisationnelle par l'application de pratiques de GRH alignées à la stratégie d'affaires. Tiré de <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2012-gagnon-arcand.pdf>.
- Galindo, G. et Delcourt, M. (2014). La course de relais des acteurs de la GRH dans le marathon des biotechnologies hexagonales. Dans M.-A. Vilette (dir.), *Gérer les RH dans les PME. De la théorie à la pratique*, Vuibert, 135-154.
- Gaulier, G., Vicard, V., Fontagné, L., Bricongne, J.C. et Bellas, D. (2010). Une analyse de la dynamique des exportations des sociétés françaises de 2000 à 2009. *Économie et statistique*, 438(1), 239-265.
- Gauthier, B. (dir.) (2003). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson Education France, 475 p.
- Geindre, S. (2009). Le transfert de la ressource réseau lors d'un processus de reprise. *Revue internationale PME*, 22(3-4), 109-137.
- Gervais, A.M. (2008). *Les entreprises canadiennes optant pour la gestion stratégique des ressources humaines font-elles davantage appel à la gestion participative?*

- Thèse de doctorat. Université du Québec à Montréal. Tiré de <http://www.archipel.uqam.ca/960/1/M10241.pdf>.
- Ghane, N., Ghaedi, M.R. et Gholami, R. (2014). The role of government on export performance (an empirical model, case study: Carpet industry). *European Journal of Business and Management*, 6(7), 256-261.
- Girma, S., Greenaway, A. et Kneller, R. (2004). Does exporting increase productivity? A microeconomic analysis of matched firms. *Review of International Economics*, 12(5), 855-866.
- Goxe, F. (2010). Human and social capital interplay among internationalizing SMEs. *Journal of Knowledge-Based Innovation in China*, 2(1), 73-88.
- Groleau, Y. (2012). *Mesure de la liquidité et autofinancement des PME en croissance*. Thèse de doctorat. Université du Québec à Trois-Rivières, Québec, Canada.
- Gueguen, G. (2010). Persistance des caractéristiques initiales du dirigeant et croissance de la PME. *10<sup>e</sup> Congrès international francophone en Entrepreneuriat et PME*, Bordeaux, octobre.
- Guest, D.E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Guillard, A. et Roussel, J. (2010). Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept. *Management & Avenir*, (1), 160-181.
- Guzzo, R.A., Jette, R.D. et Katzell, R.A. (1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 38(2), 275-291.
- Hahti, A., Madupu, V., Yavas, U. et Babakus, E. (2005). Cooperative strategy, knowledge intensity and export performance of small and medium sized enterprises. *Journal of World Business*, 40(2), 124-138.
- Haegel, A. (2012). *La boîte à outils des ressources humaines*. Dunod.
- Harney, B. et Dundon, T. (2006). Capturing complexity: Developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 48-73.
- Hohenthal, J. (2006). Integrating qualitative and quantitative methods in research on international entrepreneurship. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(4), 175-190.
- Holden, A.C. (1986). Small business can market in Europe: Results from a survey of US exporters. *Journal of Small Business Management*, 24, 22-29.
- Ingham, M. (dir.) (1995). *Management stratégique et compétitivité*. De Boeck Supérieur.
- INSEE (2014). *Notes de conjoncture, INSEE*. Consulté le 14 mars 2014, tiré de [http://www.insee.fr/fr/indicateurs/analys\\_conj/archives/v.ens\\_032014.pdf](http://www.insee.fr/fr/indicateurs/analys_conj/archives/v.ens_032014.pdf).
- Jallouli, I. (2008). *Relations entre le capital immatériel des PME manufacturières et leur performance : une étude exploratoire*. Mémoire de recherche. Université du Québec à Trois-Rivières, Québec, Canada.
- Jaouen, A. (2010). Typologie de dirigeants de très petite entreprise. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(1), 133-152.

- Jensen, M.C. et Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Johanson, J. et Vahlne, J.E. (1977). The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J. et Vahlne, J.E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johanson, J. et Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm – four swedish cases 1. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323.
- Jones, M.V. et Coviello, N.E. (2005). Internationalisation: Conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 284-303.
- Jones, M.V. et Nummela, N. (2008). International Entrepreneurship: Expanding the domain and extending our research questions. *European Management Journal*, 26(6), 349-353.
- Joyal, A., Sadeg, M. et Torrès, O. (2010). *La PME algérienne et le défi de l'internationalisation : expériences étrangères*. Paris, Éditions L'Harmattan.
- Julien, P.-A. (2011). Compte rendu de l'ouvrage de Frank Janssen (2011), *La croissance de l'entreprise. Une obligation pour les PME?* Bruxelles, De Boeck, 152 p. *Revue internationale PME*, 24(2), 217-220.
- Julien, P.-A., Joyal, A., Deshaies, L. et Ramangalahy, C. (1997). A typology of strategic behaviour among small and medium-sized exporting businesses. A case study. *International Small Business Journal*, 15(2), 33-50.
- Julien, P.-A. et Marchesnay, M. (1988). *La petite entreprise*. Vuibert, Paris.
- Kalantaridis, C. (2004). Internationalization, strategic behavior, and the small firm: A comparative investigation. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 245-262.
- Katsikea, E.S. et Skarmeas, D.A. (2003). Organisational and managerial drivers of effective export sales organisations: An empirical investigation. *European Journal of Marketing*, 37(11-12), 1723-1745.
- Keeley, B. (2007). Le capital humain : comment le savoir détermine notre vie. Les essentiels de l'OCDE, OECD Publishing. Consulté le 12 août 2014, tiré de [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/le-capital-humain\\_9789264029118-fr#page31](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/le-capital-humain_9789264029118-fr#page31).
- KPMG (2012). *Panorama de l'évolution des PME depuis 10 ans*, KPMG. Consulté le 14 juin 2014, tiré de <https://www.kpmg.com/FR/fr/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Evolution-des-PME-depuis-10ans-2012.pdf>.
- KPMG-SECOR (2013). Focus stratégique. Rapport d'analyse, Résultat de l'enquête.
- Lawler III, E.E. (2009). Make human capital a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 38(1), 1-7.

- Lacoursière, R. (2002). *Impacts de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière des PME*. Mémoire de recherche. Université du Québec à Trois-Rivières, Québec, Canada.
- Lacoursière, R., Fabi, B. et Raymond, L. (2007). Profil et contextualisation des pratiques de GRH dans les PME manufacturières. *Dans Actes du Congrès de l'ASAC*, 28(9), Ottawa, juin.
- Lacoursière, R., Fabi, B., St-Pierre, J. et Arcand, M. (2005). Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste. *Revue internationale PME*, 18(2), 43-73.
- Laghzaoui, S. (2006). L'internationalisation des PME : pour une relecture en termes de ressources et compétences. *Dans Actes du 8<sup>e</sup> CIFEPME*, Fribourg, octobre.
- Laghzaoui, S. (2007). Ressources et compétences : une nouvelle grille de lecture de l'internationalisation des PME. *Dans Actes de la XVI<sup>e</sup> Conférence internationale de Management stratégique*, Montréal, juin.
- Le Louarn, J.Y. (2008). *Les tableaux de bord ressources humaines : le pilotage de la fonction RH*. Wolters Kluwer France.
- LeBlanc, P.V., Rich, J.T. et Mulvey, P.W. (2000). Improving the return on human capital: New metrics. *Compensation & Benefits Review*, 32(1), 13-20.
- Lecerf, M.A. (2012). Déterminants de l'internationalisation des PME françaises : les leviers du développement international des PME françaises : proposition et test d'une hiérarchisation. *Revue internationale PME*, 25(1), 117-149.
- Lemaire, J.-P. (2013). *Stratégies d'internationalisation*. Dunod, Paris.
- Lemire, L., Charest, É., Martel, G. et Larivière, J. (2011). *La planification stratégique des ressources humaines*. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Leonidou, L.C. (1995). Empirical research on export barriers: Review, assessment, and synthesis. *Journal of International Marketing*, 3(1), 29-43.
- Leonidou, L.C. (1998). Organizational determinants of exporting: Conceptual, methodological, and empirical insights. *MIR: Management International Review*, 7-52.
- Leonidou, L.C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279-302.
- Leonidou, L.C. et Katsikeas, C.S. (1996). The export development process: An integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 517-551.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S., Palihawadana, D. et Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers. *International Marketing Review*, 24(6), 735-770.
- Le Roy, F. et Torrès, O. (2001). La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des PME internationales. *Innovations*, (1), 43-60.
- Lesca, H., Caron-Fasan, M.L., Janissek-Muniz, R. et De Freitas, H. (2005). La veille stratégique : un facteur clé de succès pour les PME/PMI brésiliennes voulant devenir fournisseurs de grandes compagnies transnationales. *Dans 3<sup>e</sup> Colloque de l'IFBAE*, Grenoble, mai.

- Lesellier, J.N. (2007). *Les services à la personne : comment ça marche?* Wolters Kluwer France.
- Lethielleux, L. (2014). *L'essentiel de la gestion des ressources humaines 2014-2015*. Gualino éditeur.
- Liouville, J. (2011). L'influence des connaissances préexistantes sur la réussite à l'international. Les leçons de l'analyse d'un échantillon de start-up allemandes. *Business Management Review*, 1(2), 72.
- Lumpkin, G.T. et Dess, G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Manolova, T.S., Brush, C.G., Edelman, L.F. et Greene, P.G. (2002). Internationalization of small firms personal factors revisited. *International Small Business Journal*, 20(1), 9-31.
- Manova, K. (2013). Credit constraints, heterogeneous firms, and international trade. *The Review of Economic Studies*, 80(2), 711-744.
- Marchesnay, M. (1982). Pour un modèle d'hypofirme. Dans *Entreprise et organisation : mélanges en l'honneur de Jane Aubert-Krier*, Paris, Economica, 71-91.
- Marchesnay, M. (1991). La PME : une gestion spécifique. *Économie rurale*, 206(1), 11-17.
- Marlow, S. (2006). Human resource management in smaller firms: A contradiction in terms? *Human Resource Management Review*, 16(4), 467-477.
- Mayer, T. et Ottaviano, G.I. (2007). *The Happy Few: The Internationalisation of European Firms*. Éditions Bruegel Blueprint Series, Bruxelles, 83 p.
- McDougall, P.P. et Oviatt, B.M. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
- McDougall, P., Shane, S. et Oviatt, B.M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487.
- McKinsey and Co. et Australian Manufacturing Council (1993). Emerging exporters: Australia's high value-added manufacturing exporters: Final report of the study. Australian Manufacturing Council, Melbourne.
- Métailler, T. et Gadille, M. (2014). La construction de la proximité cognitive en PME et ses implications en matière de services GRH mutualisés. Dans M.-A. Vilette (dir.), *Gérer les RH dans les PME. De la théorie à la pratique*, Vuibert, 51-76.
- Mignon, S. (2002). Pérennisation d'une PME : la spécificité du processus stratégique. *Revue internationale PME*, 15(2), 93-118.
- Miles, R.E. et Snow, C.C. (1984). Fit, failure and the hall of fame. *California Management Review*, 26(3), 10-28.
- Miles, R.E. et Snow, C.C. (1985). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 36-52.
- Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D. et Coleman, H.J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.

- Mittelstaedt, J.D., Harben, G.N. et Ward, W.A. (2003). How small is too small? Firm size as a barrier to exporting from the United States. *Journal of Small Business Management*, 41(1), 68-84.
- Moon, Y.J. et Kym, H.G. (2006). A model for the value of intellectual capital. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, 23(3), 253-269.
- Morand, P. et Manceau, D. (2009). *Pour une nouvelle vision de l'innovation*. Documentation française.
- Obben, J. et Magagula, P. (2003). Firm and managerial determinants of the export propensity of small and medium-sized enterprises in Swaziland. *International Small Business Journal*, 21(1), 73-91.
- Organisation de coopération et de développement économiques – OCDE (2010). *Mesurer l'innovation : Un nouveau regard*, OECD Publishing. Consulté le 14 mai 2014, tiré de <http://www.oecd.org/fr/sites/strategiedelocdepourlinnovation/mesurerlinnovationunnouveauregard-versionenligne.htm>.
- O'Rourke, A.D. (1985). Differences in exporting practices, attitudes and problems by size of firm. *American Journal of Small Business*, 9(3), 25-29.
- Orser, B. et Carrington, C. (2006). *Profils de financement des petites entreprises*. Industrie Canada. Consulté le 29 août 2014, tiré de [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/ExporterSMEsProfile\\_Fr.pdf/\\$file/ExporterSMEsProfile\\_Fr.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/ExporterSMEsProfile_Fr.pdf/$file/ExporterSMEsProfile_Fr.pdf).
- Orser, B., Spense, M., Riding, A. et Carrington, C. (2008). *Les PME exportatrices canadiennes*. Industrie Canada. Consulté le 29 août 2014, tiré de [www.ic.gc.ca/epic/site/sme\\_fdi-prf\\_pme.nsf/fr/h\\_02115f.html](http://www.ic.gc.ca/epic/site/sme_fdi-prf_pme.nsf/fr/h_02115f.html).
- OSEO (2013). *56<sup>e</sup> enquête semestrielle, la conjoncture des PME*. BpiFrance. Consulté le 21 avril 2014, tiré de [http://www.bpifrance.fr/a\\_la\\_une/actualites/56e\\_enquete\\_de\\_conjoncture\\_despme](http://www.bpifrance.fr/a_la_une/actualites/56e_enquete_de_conjoncture_despme).
- Pacitto, J.-C. (2006). L'internationalisation des PME : une tentative d'état des lieux. *CIFEPME*, Fribourg, Suisse, octobre, 25-27.
- Paradas, A. (2007). Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME. *La Revue des sciences de gestion*, (4), 147-155.
- Paradas, A. et Torrès, O. (1996). Les politiques de formation de PME françaises de classe mondiale. *Revue internationale PME*, 9(2), 7-35.
- Patterson, M.G., West, M.A., Lawthom, R. et Nickell, S. (1997). *Impact of People Management Practices on Business Performance*. Londres, Institute of Personnel and Development, vii-viii.
- Perrault, J.L. et St-Pierre, J. (2008). Une analyse de l'articulation internationalisation-innovation dans les PME : de la métaphore du jazz à l'apologie de la clarinette. *Communication présentée au IX<sup>e</sup> CIFEPME*, Louvain-la-Neuve, Belgique, 28-31.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Harvard Business Press.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2).

- Pfeffer, J. et Salancik, G.R. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford University Press.
- Pinho, J.C. (2007). The impact of ownership: Location-specific advantages and managerial characteristics on SME foreign entry mode choices. *International Marketing Review*, 24(6), 715-734.
- Prasad, V.K., Ramamurthy, K. et Naidu, G.M. (2001). The influence of Internet-marketing integration on marketing competencies and export performance. *Journal of International Marketing*, 9(4), 82-110.
- Quader, M.S. (2007). Human resource management issues as growth barriers in professional service firm SMEs. *Journal of Services Research*, 7(2), 115-61.
- Ramadan, M. et Levratto, N. (2011). Conceptualisation de l'internationalisation des PME : une application au cas du Liban. *Revue internationale PME*, 24(1), 71-106.
- Ramangalahy, C. (2001). *Capacité d'absorption de l'information, compétitivité et performance des PME exportatrices : une étude empirique*. Thèse de doctorat. École des hautes études commerciales, Montréal, Québec, Canada.
- Rangriz, V. (2012). The role of information and communication technology (ICT) on the level of exports of small and medium-sized enterprises: An exploratory study. *International Journal of Business Economics & Management Research*, 2(3), 13-28. Tiré de [http://zenithresearch.org.in/images/stories/pdf/2012/March/ZIJBEMR/2\\_ZIJBEMR\\_MARCH12\\_VOL2\\_ISSUE3.pdf](http://zenithresearch.org.in/images/stories/pdf/2012/March/ZIJBEMR/2_ZIJBEMR_MARCH12_VOL2_ISSUE3.pdf).
- Rauch, A. et Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation. Dans *Handbook Utility Management*, Springer Berlin Heidelberg, 89-103.
- Raymond, L. et St-Pierre, J. (2003). Entrepreneurial antecedents and performance outcomes of organisational development in manufacturing SMEs. In *6th International Conference on Quality and Management for Organisational Development*, Paris, octobre.
- Raymond, L., St-Pierre, J., Fabi, B. et Lacoursière, R. (2012). Les capacités d'internationalisation des PME : une étude comparative des PME de service et de fabrication. Cahier de recherche CR-2010-07, Institut de recherche sur les PME, Trois-Rivières.
- Reynaud, J.P. et Gilbert, A. (2014). *PME de Rhône-Alpes : innover pour gagner en compétitivité*. Repéré sur le site de l'Institut national de la statistique et des études économiques, [http://www.insee.fr/fr/insee\\_regions/rhone-alpes/themes/insee-analyses/IARA\\_10/IARA\\_10.pdf](http://www.insee.fr/fr/insee_regions/rhone-alpes/themes/insee-analyses/IARA_10/IARA_10.pdf).
- Rutashobya, L. et Jaensson, J.E. (2004). Small firms' internationalization for development in Tanzania: Exploring the network phenomenon. *International Journal of Social Economics*, 31(1/2), 159-172.
- Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R.D. et Konecnik, M. (2007). Human capital and SME internationalization: A structural equation modeling study. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, 24(1), 15-29.
- Ruzzier, M., Hisrich, R.D. et Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: Past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497.

- Smith, N.R. (1967). The entrepreneur and his firm: The relationship between type of man and type of company. Occasional Papers, Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University, 109. Disponible sur [http://papers.ssrn.com/sol3/Papers.cfm?abstract\\_id=1510005](http://papers.ssrn.com/sol3/Papers.cfm?abstract_id=1510005).
- Sousa, C.M. et Bradley, F. (2006). Cultural distance and psychic distance: Two peas in a pod? *Journal of International Marketing*, 14(1), 49-70.
- Sousa, C.M., Martínez-López, F.J. et Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343-374.
- St-Pierre, J. (1999). *La gestion financière des PME : théories et pratiques*. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- St-Pierre, J. (2003). Relations entre l'exportation, le développement organisationnel et la situation financière des PME canadiennes. *Revue internationale PME*, 16(2), 61-82.
- St-Pierre, J. (2009a). Mondialisation et PME : l'internationalisation des activités comme solution. Rapport de réflexion et compte rendu de discussions avec des dirigeants de PME.
- St-Pierre, J. (2009b). Pour un rapprochement du chercheur et du praticien dans les sciences de la gestion : l'exemple du PDG Manufacturier. Participation à une table ronde sous la responsabilité de C. Schmitt, *Des méthodes pour favoriser le développement des TPE dans un contexte mondialisé*, Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat de l'AUF, Trois-Rivières, mai.
- St-Pierre, J., Audet, J. et Mathieu, C. (2003). Les nouveaux modèles d'affaires des PME manufacturières : une étude exploratoire. Institut de recherche sur les PME.
- St-Pierre, J. et Cadieux, L. (2011). La conception de la performance : quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(1), 33-52.
- St-Pierre, J., Janssen, F., Julien, P.-A. et Therrien, C. (2005). Les facteurs de croissance des PME manufacturières sur les marchés locaux et internationaux. *Dans Actes IX<sup>es</sup> Journées scientifiques de l'Agence universitaire de la Francophonie*, Cluj Napoca, Roumanie, 1-4 juin.
- St-Pierre, J., Julien, P.-A. et Morin, M. (2010). L'effet de l'âge et de la taille sur la performance financière et économique des PME. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(2), 287-306.
- St-Pierre, J. et Mathieu, C. (2004). Innovation de produits et performance : une étude exploratoire de la situation des PME canadiennes. *Communication au VII<sup>e</sup> Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*, Montpellier, octobre.
- St-Pierre, J., Monnoyer, M.C. et Boutary, M. (2006). Le rôle des TIC sur le degré d'exportation des PME : une étude exploratoire. *Dans Actes du 8<sup>e</sup> CIFEPME*, Fribourg, octobre, 24-27.
- St-Pierre, J., Raymond, L., Laurin, F. et Uwizeyemungu, S. (2011). Mondialisation et internationalisation des PME : le comportement des PME manufacturières québécoises. Rapport n° 2012rp-12, Cirano.

- Tapia Moore, E. et Meschi, P.X. (2010). Vitesse et mode d'internationalisation des PME. *Management international/Gestión Internacional/International Management*, 15(1), 87-99.
- Tookey, D.A. (1964). Factors associated with success in exporting. *Journal of Management Studies*, 1(1), 48-66.
- Torrès, O. (1999). *Les PME*. Éditions Flammarion, Paris, 51 p. (Collection Dominos).
- Torrès, O. (2002). Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises. Dans *Actes du 6<sup>e</sup> Congrès international francophone PME (CIFPME)*, Montréal, Québec, 30 octobre au 1<sup>er</sup> novembre.
- Torrès, O. et Enrico, G. (2014). Petitesse des entreprises et gestion des ressources humaines : le rôle clé de la proximité. Dans M.-A. Vilette (dir.), *Gérer les RH dans les PME. De la théorie à la pratique*, Vuibert, 13-30.
- Tréhan, N. (2004). Stratégies de croissance externe des moyennes entreprises patrimoniales sous-traitantes. *Revue internationale PME*, 17(1), 9-35.
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M.É. et Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 30(2), 69-78.
- Tremblay-Pepin, S. (2011). Les bonis dans le secteur public québécois : coûts et conséquences. Rapport de recherche de l'Institut de recherche et d'informations socio-économiques. Montréal. Repéré sur <http://www.iris-recherche.qc.ca/wp-content/uploads/2011/06/Bonis-web2.pdf>.
- Van Doesburg, L.J. (2002). *Effets des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des PME : vérification des modèles universaliste, contingentiel et configurationnel*. Mémoire de maîtrise. Université du Québec à Trois-Rivières.
- Way, S.A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28(6), 765-785.
- Wang, W.Y. et Chang, C. (2005). Intellectual capital and performance in causal models: Evidence from the information technology industry in Taiwan. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 222-236.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Westhead, P., Wright, M. et Ucbasaran, D. (2004). Internationalization of private firms: Environmental turbulence and organizational strategies and resources. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(6), 501-522.
- Williamson, O.E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 548-577.
- Wright, P.M. et McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P.M., McMahan, G.C. et McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.

Wright, M., Westhead, P. et Ucbasaran, D. (2007). Internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: A critique and policy implications. *Regional Studies*, 41(7), 1013-1030.

ANNEXE A

CADRE DE COMPÉTENCES ET D'APTITUDES POUR LA FORMATION EN  
COMMERCE INTERNATIONAL

Annexe A : Besoins en compétences, compétences émergentes et écarts de compétences signalés par les participants aux entrevues.

Le tableau ci-dessous est issu d'une évaluation préliminaire des défis en ressources humaines du commerce international effectuée par le Forum pour la formation en commerce international (FITT) en 2011, intitulé « Les ressources humaines : un élément déterminant de la capacité et des compétences en commerce international du Canada » p. 60-61. Il se base sur les besoins en compétences, les compétences émergentes et les écarts de compétences signalés par les participants aux entrevues.

---

### **1. Compétences en conformité commerciale et en gestion de risques**

Les importateurs et les exportateurs ont besoin de compétences différentes au chapitre de la conformité réglementaire. Les exportateurs ont besoin de compétences en conformité plus axées sur les pays, souvent pour plusieurs pays de leur chaîne d'approvisionnement. Ces compétences demanderont des connaissances de divers aspects de la réglementation, dont des normes de produits, des douanes, de la sécurité, des règlements environnementaux, du transport/de l'expédition et autres. Les travailleurs qui occupent certains postes devront aussi connaître les risques financiers liés à la non-conformité (p. ex., les pénalités). Le cadre réglementaire de chaque pays est différent, tout comme d'ailleurs celui des États et provinces d'un même pays. Les travailleurs doivent pouvoir repérer les sources d'information appropriées pour les règlements, comprendre les méthodes de gestion de la conformité réglementaire de nombreux pays et connaître les modèles et pratiques exemplaires de gestion de la conformité réglementaire au sein de l'entreprise. Les gestionnaires opérationnels stratégiques doivent comprendre comment les questions de conformité commerciale touchent les décisions en matière d'approvisionnement et de production internationaux (p. ex., où une entreprise devrait-elle établir ou impartir la production afin de minimiser les coûts de la conformité réglementaire?). En plus de devoir gérer les risques en matière de conformité réglementaire, les travailleurs doivent gérer d'autres risques commerciaux. Ils doivent savoir bien utiliser les Incoterms et établir des documents commerciaux, dont des certificats d'origine, des factures commerciales internationales, des connaissements, des connaissements maritimes, etc., afin d'atténuer les risques financiers du commerce extérieur.

---

### **2. Compétences en gestion dans un contexte de commerce d'intégration**

Des compétences en gestion pour les activités internationales, l'approvisionnement, la production, le transport et le marketing à l'étranger seront requises dans un contexte de commerce d'intégration. En feront aussi partie la mobilisation de capitaux et d'investissements étrangers. Il faudra examiner de plus près la portée des compétences requises pour la gestion du commerce d'intégration, mais il ne fait nul doute que les gestionnaires devront comprendre de nombreuses options stratégiques liées à la croissance internationale.

---

---

### 3. Compétences en développement des affaires dans les marchés émergents

Les travailleurs qui occupent des postes en commerce international doivent posséder des compétences en développement des affaires dans les marchés émergents (moins bien connus). Pour être efficace dans ces marchés, il faut comprendre les options stratégiques liées à l'établissement de nouvelles activités, connaître les différences de structure de la chaîne d'approvisionnement dans les marchés étrangers, savoir mettre à profit les réseaux sociaux et commerciaux, comprendre les structures de marché et la manière de faire des affaires et connaître les structures de coûts commerciaux des marchés émergents par rapport à ceux existant au Canada. Des compétences en protection des droits de propriété intellectuelle et des avantages concurrentiels seront particulièrement importantes dans les marchés émergents, surtout en Chine. Il faut aussi bien connaître la culture et la langue.

---

### 4. Compétences en importation

Les importateurs devront posséder des compétences pour le développement de produits par l'entremise de relations directes avec les fournisseurs, de même que des compétences pour la logistique de la chaîne d'approvisionnement et la gestion du transport.

---

### 5. Compétences en matière de prestation de services à l'étranger

Parmi les compétences requises pour la prestation de services à l'étranger, il convient de signaler des compétences pour le marketing d'intangibles (établir sa crédibilité, stratégie commerciale, etc.), en gestion d'effectifs à distance, en protection de droits de propriété intellectuelle et la connaissance des enjeux relatifs à la reconnaissance professionnelle (et des méthodes pour gérer la reconnaissance d'une juridiction à une autre).

---

### 6. Développement des affaires au sein des chaînes de valeur mondiales

Les directeurs commerciaux intervenant dans des secteurs dotés de chaînes de valeur mondiales devront comprendre ce que sont les chaînes de valeur mondiales et les facteurs qui favorisent la (re)structuration mondiale de leurs secteurs. Les gestionnaires qui recherchent des occasions d'affaires dans les chaînes d'approvisionnement mondiales devront posséder des qualités d'entrepreneur (c.-à-d. de la gestion du démarrage d'une entreprise), savoir dépister de nouveaux clients, développer de nouveaux services, identifier de nouveaux fournisseurs et de nouveaux débouchés le long des chaînes de valeur mondiales. Ces travailleurs devront tout particulièrement mettre à profit la veille commerciale et les réseaux d'affaires/de recherche.

---

### 7. Productivité

Les gestionnaires doivent posséder des compétences pour analyser et améliorer la productivité. Ce que l'on sait de la gestion de la productivité vise surtout le secteur de la fabrication, mais des compétences similaires sont requises pour le secteur des services, où la performance du Canada laisse à désirer. Le gestionnaire international doit posséder des compétences en analyse comparative, savoir appliquer des techniques de gestion de la productivité telles que les techniques de l'allègement ou Six Sigma, pouvoir développer une culture axée sur la performance et connaître des techniques de gestion/d'encadrement efficace d'équipes.

---

---

## **8. Innovation**

Des compétences sont requises pour la gestion de l'innovation formelle (R-D) et informelle (innovation organisationnelle, opérationnelle, sur le plan du marketing, etc.). Les gestionnaires doivent connaître les pratiques exemplaires et comprendre comment les structures organisationnelles influencent la capacité d'innovation des travailleurs. Les organisations innovatrices doivent avoir des compétences en résolution de problèmes, la capacité de supporter la complexité croissante, du leadership et des compétences de réseautage.

---

## **9. Compétences en gestion de chaînes d'approvisionnement mondiales**

Les travailleurs doivent avoir les compétences nécessaires pour gérer les facteurs influant sur les coûts de l'entreprise (fluctuation du coût du carburant, logistique et frais d'expédition, etc.) et les connaissances des pratiques de gestion opérationnelle de la distribution (gestion de la chaîne d'approvisionnement juste-à-temps et autres pratiques).

---

## **10. Compétences spéciales en gestion de partenariats entre les gouvernements et les entreprises**

Bien que ces compétences ne s'appliquent qu'à certains travailleurs très spécialisés, il n'en demeure pas moins que leur efficacité peut se répercuter sur la position commerciale du Canada. Les domaines de compétences visent la gestion de carrefours de logistique mondiale, la gestion et l'établissement de zones franches, le développement économique municipal et provincial et la mobilisation d'investissements étrangers.

---

ANNEXE B

TABLEAU 4 – SYNTHÈSE DES ÉTUDES TRAITANT DE L'IMPACT DE LA GRH  
SUR LA PERFORMANCE

Tableau 4 – Synthèse des études traitant de l'impact de la GRH sur la performance

Auteurs	Contexte	Pratiques de GRH	Types de performance (indicateurs)	Résultats
Guzzo, Jette et Katzell (1985). Théorie universaliste.	Données issues de rapports d'expériences sur la productivité réalisées aux États-Unis entre 1971 et 1981 inclus.  98 rapports sont retenus pour l'étude portant sur 330 effets de taille mesurés grâce à la productivité.	Sélection et recrutement, formation et enseignement, évaluation et rétroaction, gestion par objectif, établissement d'objectifs, compensation financière, refonte de travail, prise de décisions techniques, méthodes de contrôle, réajustement du travail, interventions sociotechniques.	Productivité (quantité et qualité de la production et de la rentabilité, taux d'absentéisme et <i>turnover</i> , accidents de travail, grèves, etc.)	<b>Hypothèse 1.</b> L'effet moyen des programmes d'intervention est significativement différent de zéro. <b>Hypothèse 2.</b> Les effets des programmes d'intervention varient selon certains facteurs situationnels.  Relation positive entre la présence de programmes de formation et l'augmentation de la productivité. Relation positive entre la présence de programmes de fixation d'objectifs et l'augmentation de la productivité.  Pas d'effet significatif pour les pratiques liées au recrutement et à la rémunération incitative (N.B. : énorme variation dans les résultats).  Pas d'effet de synergie entre les pratiques.
Liouville et Bayad (1995), cités dans Lacoursière <i>et al.</i> (2005). Théorie configurationnelle ou de la contingence.	271 PME françaises du secteur manufacturier.	Effets cumulatifs des pratiques de formation, rémunération, motivation, information, participation, recrutement, évaluation du rendement.	Sociale (rotation du personnel, absentéisme et satisfaction du personnel). Organisationnelle (productivité, qualité, capacité d'innovation). Économique (rentabilité, croissance des ventes).	But de l'étude : examiner les liens de causalité entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances sociales, organisationnelles et économiques des PME.  Les entreprises ayant une forte orientation « qualitative » de la GRH sont également celles qui affichent la meilleure performance économique.  La performance économique serait conditionnée par la performance organisationnelle, elle-même conditionnée par la performance sociale (cascade).
Delery et Doty (1996). Théorie universaliste, contingente, configurationnelle.	192 succursales bancaires américaines.	Évaluation du rendement, partage de profits, formation, participation, sécurité de l'emploi, élargissement des tâches de travail.	Financière (rendement sur l'actif ROA et rendement sur l'avoir des actionnaires ROE).	<b>Hypothèse 1.</b> Il y a une relation positive entre la performance financière et a) l'utilisation d'échelle de carrière interne, b) les systèmes de formation formelle, c) l'évaluation des résultats, d) la rémunération liée au rendement, e) la sécurité de l'emploi, f) la participation aux décisions, et g) de l'emploi au sens large.  L'investissement dans les pratiques de partage des profits et d'évaluation formelle du rendement est un déterminant qui influe sur la performance financière des entreprises bancaires.

Tableau 4 – Synthèse des études traitant de l'impact de la GRH sur la performance (suite)

Auteurs	Contexte	Pratiques de GRH	Types de performance (indicateurs)	Résultats
Patterson <i>et al.</i> (1997). Théorie universaliste.	67 entreprises manufacturières (PME et grandes entreprises).	Groupe 1 : recrutement/ sélection, socialisation, formation et évaluation du rendement. Groupe 2 : polyvalence, rotation de postes, délégation de responsabilités et travail en équipe. Groupe 3 : communication, cercles de qualité et la rémunération incitative.	Productivité du travail et profit par employé.	Question 1 : les pratiques de gestion des ressources humaines expliquent-elles la variation dans le résultat et la productivité entre les entreprises?  Les pratiques de GRH ont plus d'influence sur la productivité et la rentabilité que les autres pratiques managériales de l'entreprise.
Barrette et Simeus (1997) dans Van Doesburg (2002). Théorie universaliste.	36 ou 80 entreprises canadiennes de haute technologie.	Rémunération, évaluation du rendement, formation, participation.	Organisationnelle (rendement des actions, potentiel de croissance, marge bénéficiaire et productivité).	Les pratiques de rémunération influenceraient significativement le niveau de productivité, le rendement du cours des actions et la marge bénéficiaire.  Les pratiques d'évaluation du rendement ont modifié positivement le potentiel de croissance des actions et la marge bénéficiaire nette de l'entreprise.  La pratique de formation n'a expliqué que très faiblement l'augmentation du niveau de productivité.
Pfeffer (1998).		Sécurité de l'emploi, recrutement, décentralisation de la prise de décision (autogestion des équipes), rémunération incitative, formation, réduction des distinctions entre les employés, diffusion de l'information financière et celle relative à la performance de l'organisation.	Organisationnelle.	Mise en œuvre, impact et logique sous-jacente des pratiques de GRH.

Tableau 4 – Synthèse des études traitant de l'impact de la GRH sur la performance (suite)

Auteurs	Contexte	Pratiques de GRH	Types de performance (indicateurs)	Résultats
Chandler et McEvoy (2000). Théorie contingente.	66 PME manufacturières.	Formation, rémunération incitative.	Organisationnelle (profitabilité).	<p><b>Hypothèse 1.</b> Le montant de la formation dans les outils de qualité et de productivité et le renforcement d'équipe est un modérateur positif de la relation entre une stratégie de gestion de la qualité totale et la performance de la PME. Hypothèse confirmée.</p> <p><b>Hypothèse 2.</b> Le montant distribué dans un programme d'intéressement en groupe sera un modérateur positif de la relation entre une stratégie de gestion de la qualité totale et la performance des PME. Hypothèse confirmée.</p> <p>Mais l'étude ne prouve pas qu'il y ait une relation directe entre les pratiques étudiées et la performance organisationnelle.</p>
Arcand (2001). Théorie universaliste, contingente et configurationnelle.	46 succursales d'institutions financières canadiennes (les Caisses populaires Desjardins), secteur des services.	Rémunération incitative, formation, dotation, évaluation du rendement, organisation du travail, communication et sécurité de l'emploi.	Indice de satisfaction des employés, efficacité des RH, rentabilité, rendement.	<p><b>Hypothèse 1.</b> Le niveau d'implantation des pratiques de GRH de rémunération incitative, de formation, de dotation, d'évaluation du rendement, d'organisation du travail, du partage de l'information et de la sécurité de l'emploi est positivement relié à l'efficacité organisationnelle.</p> <p>D'un point de vue purement statistique, l'adoption de certaines pratiques de GRH constitue des investissements stratégiques, donc l'hypothèse universaliste des ressources humaines se veut une alternative théorique pertinente en GSRH. Toutefois, d'un point de vue plus pratique, certaines pratiques de GRH n'ont qu'un caractère universel « relatif ». Les pratiques de GRH stratégiques sont la rémunération incitative, l'évaluation du rendement, l'organisation du travail, la communication et la sécurité d'emploi, ce qui appuie la théorie universaliste.</p> <p><b>Hypothèse 2.</b> La relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle est contingente au type de stratégie organisationnelle adopté par la firme.</p> <p>L'hypothèse est validée car chacune des pratiques RH (rémunération incitative, formation, évaluation du rendement, organisation du travail), lorsqu'elle est intégrée dans un contexte stratégique favorable, semble en mesure d'accroître au moins un indicateur de performance organisationnelle.</p>

Tableau 4 – Synthèse des études traitant de l'impact de la GRH sur la performance (suite)

Auteurs	Contexte	Pratiques de GRH	Types de performance (indicateurs)	Résultats
				<p><b>Hypothèse 3.</b> Plus grande sera la similarité entre le système de travail retrouvé dans l'organisation et le système de travail théorique, meilleure sera la performance organisationnelle. L'hypothèse est partiellement validée.</p> <p><b>Hypothèse 4.</b> Plus grande sera la similarité entre le système de travail retrouvé dans l'organisation et le système de travail théorique et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera la performance organisationnelle. L'hypothèse est partiellement validée.</p>
Arcand, Bayad et Fabi (2002). Théorie universaliste.	46 succursales d'institutions financières canadiennes de type coopératif (les Caisses populaires Desjardins), secteur des services.	Pratiques liées aux dimensions suivantes : sécurité de l'emploi, communication, organisation du travail, évaluation du rendement, rémunération, pratiques de formation et de dotation.	Organisationnelle (satisfaction des employés, productivité).  Financière (profits, rendement sur investissement).	<p>Hypothèse : le niveau de développement des pratiques de GRH de rémunération incitative, de formation, de dotation, d'évaluation du rendement, d'organisation du travail, du partage de l'information et de sécurité d'emploi est positivement relié à l'efficacité organisationnelle des coopératives financières canadiennes.</p> <p>Il y a une relation positive entre les pratiques de rémunération incitative, l'évaluation du rendement, l'organisation du travail, la communication organisationnelle et la sécurité d'emploi et différents indicateurs de performance.</p> <p>Aucune relation significative n'a été observée pour les pratiques de formation et de dotation.</p>
Way (2002). Théorie universaliste.	446 PME américaines (moins de 100 employés), secteur manufacturier et de services.	Pratiques associées aux systèmes de hautes performances : recrutement, rotation d'emplois, formation, travail en équipe, communication, rémunération.	Des ressources humaines (taux de renouvellement du personnel) et organisationnelle (productivité du travail).	Les pratiques ne sont pas associées à la productivité du travail. Des analyses complémentaires ont permis de voir l'association individuelle de chacune des sept pratiques de GRH et seules les pratiques de rémunération sont associées de façon significative aux mesures de performance.

Tableau 4 – Synthèse des études traitant de l’impact de la GRH sur la performance (suite)

Auteurs	Contexte	Pratiques de GRH	Types de performance (indicateurs)	Résultats
Van Doesburg (2002). Théorie universaliste, contingente et configurationnelle.	336 PME canadiennes, secteur manufacturier.	Formation, recrutement, évaluation du rendement, description de tâches, programme d'accès à la propriété, programme participation aux profits, rémunération primes/bonis, diffusion d'information stratégique/économique, participation aux décisions (étendue des pratiques).	Organisationnelle (taux de départs volontaires, ventes par employé, évolution des objectifs d'amélioration).  Financière (croissance des ventes, marge brute).	<p><b>Hypothèse universaliste.</b> L'utilisation des pratiques de GRH de description de tâches, de formation, de politique de recrutement, d'évaluation du rendement, de programmes de rémunération individuelle (primes/bonis), de programme de partage des profits, de programme d'accès à la propriété, de diffusion de l'information et de participation aux décisions est positivement reliée à la performance organisationnelle.</p> <p>La formation, l'évaluation du rendement, la description de tâches, le recrutement, le programme d'accès à la propriété, la rémunération avec primes et bonis, la diffusion d'informations stratégiques et économiques et la participation aux décisions sont reliées positivement à la performance organisationnelle. La participation aux décisions est corrélée significativement mais négativement avec la marge brute. La participation aux profits ne présente aucune relation significative.</p> <p><b>Hypothèse de contingence.</b> Les pratiques de GRH pourront accroître la performance organisationnelle uniquement dans la mesure où elles s'alignent sur la stratégie d'affaires de l'entreprise.</p> <p>La formation, l'évaluation du rendement, la description des tâches, le recrutement, le partage des profits, la rémunération individuelle avec primes et bonis, la diffusion d'informations stratégiques et économiques et la participation aux décisions valident partiellement l'hypothèse de contingence. Il semblerait que l'effet des différentes stratégies de GRH employées à l'intérieur des entreprises permettait d'influencer de façon directe les performances sociales et de façon indirecte les performances organisationnelle et économique.</p> <p>Le programme d'accès à la propriété invalide l'hypothèse de contingence.</p> <p><b>Hypothèse 3.</b> La performance organisationnelle sera plus élevée à l'intérieur des entreprises qui utilisent un regroupement de pratiques de GRH innovateur plutôt qu'un regroupement de pratiques de GRH non innovateur.</p> <p>L'hypothèse est validée : le premier groupe de pratique innovateur comprend les pratiques de formation, de description de tâches et de diffusion d'informations stratégiques et économiques. Le second groupe non innovateur se compose des pratiques de formation, d'évaluation du rendement et de gestion participative.</p>

Tableau 4 – Synthèse des études traitant de l'impact de la GRH sur la performance (suite)

Auteurs	Contexte	Pratiques de GRH	Types de performance (indicateurs)	Résultats
Lacoursière (2002). Théorie universaliste.			<p>Organisationnelle (taux de roulement, montant des ventes par employé, l'amélioration de la qualité des produits, des délais de livraison et des temps de mise en course).</p> <p>Financière (taux de rendement des fonds propres, de l'actif, la croissance des ventes sur une période de trois ans et la croissance des ventes sur une période de trois ans par rapport au secteur).</p>	<p><b>Hypothèse 1.</b> Il y aura une relation positive entre, d'une part, l'étendue d'application des pratiques de a) formation, b) politique de recrutement, c) descriptions des tâches, d) évaluation du rendement, e) rémunération individuelle (primes/boni), f) partage des profits, g) programme d'accès à la propriété, h) diffusion d'information stratégique et économique, i) participation aux décisions et, d'autre part, la performance organisationnelle et financière des PME.</p> <p><b>Hypothèse 2.</b> Il y aura une relation positive entre le degré de développement (indice global) du système de GRH des PME et leur performance organisationnelle et financière.</p> <p>Hypothèse 1 validée avec les impacts :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de la formation sur la croissance des ventes et sur les ventes par employé;</li> <li>• de l'évaluation du rendement sur la croissance des ventes et sur les ventes par employé;</li> <li>• de la description de tâches sur la croissance des ventes;</li> <li>• du recrutement sur la croissance des ventes et sur les ventes par employé;</li> <li>• de la participation au profit sur les ventes par employé mais pas financier;</li> <li>• de la rémunération avec primes et boni : aucun;</li> <li>• de la diffusion d'information stratégique et économique sur les ventes par employé, pas financier;</li> <li>• de la participation aux décisions sur la performance organisationnelle mais pas financière.</li> </ul> <p>Hypothèse 2 validée car l'indice global de GRH est lié à quatre indicateurs de performance organisationnelle et deux indicateurs de performance financière.</p>

Tableau 4 – Synthèse des études traitant de l'impact de la GRH sur la performance (suite)

Auteurs	Contexte	Pratiques de GRH	Types de performance (indicateurs)	Résultats
Arcand <i>et al.</i> (2004). Théorie de la contingence.	46 coopératives financières de petites et moyennes dimensions (CFPMD).	20 pratiques de GRH regroupées en sept dimensions : rémunération incitative, formation, dotation, évaluation du rendement, organisation du travail, partage de l'information et sécurité de l'emploi.	Organisationnelle (niveau de satisfaction au travail des employés, efficacité RH (i.e. productivité du travail), retour sur l'investissement (RSI) et trop-perçus (profits) d'opération.	Hypothèse : la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle est contingente au type de stratégies organisationnelles adoptées par la firme.  Maximisation de la satisfaction (grâce à la formation générale, l'utilisation de procédures de sélection formelles et valides, procédures d'évaluation du rendement, la présence de sécurité de l'emploi, etc.).  Maximisation du niveau de productivité du travail (grâce à la rémunération incitative, la formation générale, l'utilisation de procédures de sélection formelles et valides, etc.).
Fabi <i>et al.</i> (2004). Théorie universaliste.	350 PME manufacturières québécoises.	Description de tâches, recrutement, évaluation du rendement, formation, diffusion d'informations (stratégique, économique, opérationnelle), participation aux décisions, participation aux profits, rémunération incitative et accès à la propriété.	Indicateurs : taux de roulement des employés, taux de rendement de l'actif, productivité, innovation.	Hypothèse : les PME les plus performantes à différents égards se distinguent des PME les moins performantes par un recours accru aux pratiques de GRH, comme le voudrait l'approche universaliste.  Plusieurs pratiques sont effectivement associées à la performance des PME, notamment en ce qui a trait à la rétention des employés, à la productivité, à l'innovation et au rendement de l'actif. La simple application des pratiques ne suffit pas mais ça serait plutôt l'intensité avec laquelle on applique les pratiques qui ferait la différence.
Lacoursière <i>et al.</i> (2005). Théorie universaliste.	223 PME manufacturières.	Recrutement, description de tâches, évaluation du rendement, diffusion d'information, formation, participation aux décisions et partage des profits.	Taux de roulement du personnel, productivité, taux de croissance des ventes et le taux de rendement de l'actif.	<b>Hypothèse 1.</b> Il y aura une relation positive entre, d'une part, l'étendue d'application des pratiques de a) politique de recrutement, b) descriptions de tâches, c) évaluation du rendement, d) diffusion d'information, e) formation, f) participation aux décisions, g) partage des profits et, d'autre part, la performance des PME.  Hypothèse validée : les corrélations positives et significatives que présente l'étendue de plusieurs pratiques de GRH avec l'un ou l'autre des indicateurs de performance plaident en faveur de l'approche universaliste voulant que certaines pratiques reconnues de GRH exercent un effet bénéfique sur la performance des entreprises.

Tableau 4 – Synthèse des études traitant de l'impact de la GRH sur la performance (suite)

Auteurs	Contexte	Pratiques de GRH	Types de performance (indicateurs)	Résultats
				<p>La politique de recrutement est uniquement associée de façon significative à la croissance des ventes des PME. La description de tâches n'apparaît pas significative. L'évaluation du rendement est associée significativement à l'explication de la croissance des ventes des PME. La formation contribue essentiellement à la productivité des employés (c'est la variable la plus significative) et ce, tant au sein de l'échantillon que dans les échantillons des plus petites et des plus grandes PME. La pratique de diffusion d'informations donne des résultats souvent positifs et négatifs, suivant le type d'information diffusée et l'indicateur de performance pris en considération. Des effets positifs et significatifs sont à noter sur le taux de roulement du personnel (baisse), la productivité (sauf lorsqu'elle porte sur les résultats financiers) et le taux de rendement de l'actif. Des effets négatifs et significatifs sont à noter sur la croissance des ventes et le taux de rendement de l'actif. La participation aux décisions aurait des effets négatifs et significatifs sur la productivité des employés de production. Par contre, elle favoriserait la croissance des ventes des plus petites PME.</p>
<p>Lacoursière, Fabi et Raymond (2007). Théorie de la contingence.</p>	<p>176 PME manufacturières canadiennes.</p>	<p>Description de tâches, recrutement, évaluation du rendement, formation, diffusion d'informations (stratégique, économique et opérationnelle), participation aux décisions, rémunération incitative (participation aux profits et accès à la propriété).</p>	<p>Impact de variables contextuelles sur les pratiques de GRH : secteur d'activité (niveau d'intensité technologique), clientèle (pourcentage de ventes effectuées auprès des trois principaux clients), taille (nombre d'employés), stratégie (développement de réseaux, de produits et de marchés), structure (présence d'un conseil d'administration, d'un syndicat et d'un responsable RH), technologie (type de production et niveau de maîtrise du système de fabrication) et le dirigeant (niveau de scolarité).</p>	<p>Question 1 : Peut-on distinguer différents profils de comportement GRH dans les PME manufacturières? Question 2 : Si oui, ces profils de GRH sont-ils associés à des éléments contextuels d'ordre environnemental, organisationnel ou technologique? Les PME de l'échantillon analysé présentent trois profils de comportement vis-à-vis des pratiques de GRH :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupe de PME stratégique à forte orientation GRH : se démarque par le recrutement, la diffusion d'informations stratégiques, le partage des profits et la possibilité d'accès à la propriété.</li> <li>• Groupe de PME fonctionnel avec une orientation GRH moyenne.</li> <li>• Groupe de PME traditionnel avec une faible orientation GRH.</li> </ul> <p>Le secteur, la stratégie, la structure, le dirigeant et la technologie, sont associés significativement aux profils de GRH.</p>

Tableau 4 – Synthèse des études traitant de l’impact de la GRH sur la performance (suite)

Auteurs	Contexte	Pratiques de GRH	Types de performance (indicateurs)	Résultats
Fabi <i>et al.</i> (2010). Théorie de la contingence.	182 PME dont la taille varie entre 20 et 234 employés.	Description des tâches, recrutement, évaluation du rendement, formation, diffusion d’informations (stratégique, économique et opérationnelle), participation aux décisions et rémunération incitative (participation aux profits et accès à la propriété).  Regroupement en cinq composantes, soit les capacités d’intégration, de formation, d’information, de consultation et de rémunération des RH.	Niveau de développement des pratiques.	<p><b>Hypothèse 1.</b> Plus grandes sont leurs capacités en matière de a) GRH, b) R-D, et c) technologie de fabrication de pointe, plus grande sera la productivité des PME.</p> <p><b>Hypothèse 2a.</b> Plus grande est l’interaction entre leurs capacités en matière de GRH et de R-D, plus grande sera la productivité des PME.</p> <p><b>Hypothèse 2b.</b> Plus grande est l’interaction entre leurs capacités en matière de GRH et de TFP, plus grande sera la productivité des PME.</p> <p>Les résultats confirment que ce sont les capacités de GRH qui sont les plus influentes sur la performance des PME. Particulièrement, les capacités relatives à l’information, à l’intégration et à la rémunération des ressources humaines sont les plus déterminantes. L’hypothèse 1b est aussi confirmée, démontrant que les capacités de R-D des PME industrielles ont un effet direct significatif sur la productivité de ces dernières. L’hypothèse 1c ne peut pas être confirmée.</p> <p>L’hypothèse 2a est confirmée partiellement grâce à l’association positive et significative de l’interaction entre les capacités de GRH et de R-D sur la productivité des PME. Toutefois, cet effet d’interaction ne se manifeste que pour une seule composante de la GRH, soit la capacité d’information (stratégique, économique, opérationnelle).</p> <p>L’hypothèse 2b est aussi confirmée avec une plus grande interaction entre les capacités de GRH et de TFP associée à une plus grande productivité des PME. Les composantes de la GRH qui émergent dans ce cas sont les capacités d’intégration (description des tâches, recrutement, évaluation du rendement) et de rémunération (partage de profits, accès à la propriété) des ressources humaines.</p>

Tableau 4 – Synthèse des études traitant de l’impact de la GRH sur la performance (suite)

Auteurs	Contexte	Pratiques de GRH	Types de performance (indicateurs)	Résultats
Gagnon et Arcand (2011). Théorie de la contingence.	Étude de cas d’une entreprise manufacturière québécoise employant 600 personnes.	Développement des compétences, rémunération globale, dotation, organisation du travail, qualité de vie, santé et sécurité du travail, appréciation de la performance, gestion des carrières, sécurité de l’emploi.	Organisationnelle.	But de l’étude : pourquoi l’application des pratiques de GRH, dans le contexte propre à la firme, permet d’augmenter la performance organisationnelle?  Le manque d’encadrement stratégique ressort comme un point majeur qui nuit et appauvrit les résultats. Le manque de soutien des actionnaires constitue également une explication qui vient démontrer la trop grande présence de pratiques isolées, sans réflexion quant aux besoins organisationnels, aux capacités dynamiques et à la stratégie d’affaires.
Alit Razouk et Bayad (2011). Théorie configurationnelle.	275 PME françaises dont le nombre de salariés est inférieur à 500.	Évaluation, participation, information, rémunération et communication.	Organisationnelle. Multidimensionnelle (rentabilité et indicateur du climat social).	<b>Hypothèse 1.</b> Les pratiques mobilisatrices en T1 sont positivement liées à la performance en T1. <b>Hypothèse 2.</b> Les pratiques mobilisatrices en T1 sont positivement liées à la performance en T2. <b>Hypothèse 3.</b> La relation positive entre les pratiques mobilisatrices en T2 et la performance en T2 est le résultat de la performance en T1.  Les hypothèses 1 et 2 sont validées et l’hypothèse 3 est infirmée.
Gagnon et Arcand (2012). Théorie de la contingence.	Étude de cas de deux entreprises manufacturières québécoises : la première a plus de 500 employés, la seconde a plus de 300 employés.	Rémunération globale, dotation, santé et sécurité du travail, organisation du travail.	Organisationnelle (analyse comparative avec le secteur d’activité, atteinte des objectifs fixés, taux de satisfaction des employés, taux de roulement, fréquence des incidents par employé, indice de fréquence d’accidents du travail, indice de gravité, taux de rentabilité par employé, taux de retour par employé).	Question : est-ce que les pratiques de gestion des ressources humaines augmentent la performance organisationnelle si elles sont alignées à la stratégie d’affaires?  Le manque d’encadrement stratégique ressort comme un point majeur qui nuit et appauvrit les résultats. Le manque de soutien des actionnaires constitue également une explication qui vient démontrer la trop grande présence de pratiques isolées, sans réflexion quant aux besoins organisationnels, aux capacités dynamiques et à la stratégie d’affaires.