

VIRGINIE GALLEGO
FLORENCE GANGLOFF
LYNDA SAUDI

Université Montpellier 1, ERFI



Quelle alternative humaine à la délocalisation des PME?

Ce papier¹ vise à identifier une alternative humaine à la délocalisation des PME. L'approche Resource Based View a été mobilisée comme cadre d'analyse et enrichie par les concepts de compétence humaine (compétence en GRH et potentiel humain) et d'expertise. Le concept d'expertise humaine a donc été proposé et défini au regard de la littérature. Il s'agit ici d'envisager ce type d'expertise comme une source d'avantage concurrentiel, favorisant le maintien des activités sur le territoire lorsqu'elle est valorisée. Une étude de cas a été menée auprès de trois PME qui privilégient l'ancrage territorial à la délocalisation. Les résultats montrent que la valorisation de l'expertise humaine peut constituer, dans une certaine mesure, une alternative à la délocalisation.

DOI:10.3166/RFG.204.69-80 © 2010 Lavoisier, Paris

Cette étude est le prolongement d'une recherche menée avec Olivier Torrès publiée dans les *Mélanges en l'honneur du Professeur Henri Mahé de Boislandelle* intitulée: « GRH, PME, Transmission: vers de nouvelles perspectives » coordonnée par Karim Messeghem, Isabelle Bories-Azeau et Florence Noguera (EMS, 2009).

Pour « survivre » à la crise financière et économique mondiale, certaines entreprises élaborent de nouvelles stratégies notamment en restructurant leur organisation ou en délocalisant leur activité à l'étranger. Ce transfert d'activités vers un autre pays afin de bénéficier d'avantages notamment en termes de coûts de production plus bas, concerne de nombreuses entreprises quel que soit leur secteur d'activité ou leur taille, d'ailleurs, les PME s'orientent également vers cette stratégie.

Le gouvernement français propose alors deux réponses à ce phénomène de crise : la mise à disposition de 22 milliards d'euros pour aider les PME (décembre 2008) et la diminution de la taxe professionnelle afin d'encourager les entreprises à maintenir leur activité sur le territoire (février 2009). Toutefois, dans ce contexte de crise, ces aides uniquement financières sont-elles suffisantes pour favoriser le maintien des activités sur le territoire ? Ne peut-on pas envisager d'autres voies pour freiner les délocalisations ?

La résistance à la délocalisation nécessite des armes spécifiques à l'entreprise et difficiles à reproduire en dehors de l'organisation telle que des ressources spécifiques rares. La source de l'avantage d'une entreprise résulterait alors d'une combinaison productive spécifique à une organisation dont l'origine résiderait dans un portefeuille de compétences clés. Le point focal de cette recherche porte sur la dimension humaine de ces compétences que nous qualifions d'« expertise humaine ». Au regard de la littérature, l'expertise constitue la source de l'avantage concurrentiel à la condition qu'elle soit gérée et valorisée (Durand, 2006). Dans cette perspective, la politique de

valorisation du « mix-social » de Mahé de Boislandelle (1998) a été mobilisée.

Il convient alors de se demander dans quelle mesure la valorisation de l'expertise humaine peut-elle constituer une alternative à la délocalisation des PME ?

Cette recherche présente le cadre d'analyse mobilisée et les principaux résultats de l'étude qualitative menée auprès de trois PME de la région Languedoc Roussillon qui ont fait le choix de maintenir leurs activités sur le territoire plutôt que de délocaliser.

I – POURQUOI DÉLOCALISER ? POURQUOI RESTER SUR LE TERRITOIRE ?

La clarification du phénomène de délocalisation et de ses enjeux permet d'apporter un éclairage particulier à la problématique posée.

1. La délocalisation : opportunité ou menace pour les PME ?

La délocalisation peut être définie comme « la décision par une entreprise ou un groupe de substituer une production à l'étranger, éventuellement sous-traitée à une production initialement effectuée dans le territoire national » (Aubert et Sillard, 2005). Il importe de souligner que cette stratégie peut être motivée par la diminution des coûts, se traduisant par une démarche défensive, ou par un besoin d'accroître des parts de marchés, se caractérisant par une délocalisation offensive (Chanteau, 2007).

Quelle que soit la raison du choix de cette stratégie, la délocalisation revêt une multitude de formes. Deux formes de délocalisation sont généralement envisagées (Mouhoud, 1990) : une délocalisation « absolue »

lorsque la totalité de l'activité est transférée à l'étranger et une « relative » lorsqu'une partie de l'activité se trouve hors du territoire d'origine. Il est à noter que la plupart des délocalisations sont « relatives » et ne concernent qu'une partie de la production, voire un segment de fabrication d'un produit et non la totalité du cycle de production (Henriot et Lahille, 1995).

De même, le critère de la taille peut peser dans l'adoption d'une stratégie de délocalisation. Il apparaît clairement qu'on ne délocalise pas dans une PME comme on délocalise dans une multinationale. Mais une délocalisation peut-elle être réellement rentable pour des entreprises de petites tailles ? Une étude nationale² estime que d'un point de vue économique, la délocalisation est un investissement rentable à partir d'un certain seuil d'activités : trente personnes. Or, la PME peut présenter un effectif allant jusqu'à 250 salariés.

Une étude de 2006³ montre que les PME peuvent être amenées à délocaliser afin de réduire leurs coûts de production ou pour imiter leurs concurrents. De plus, ces entreprises sont affectées par des délocalisations « contraintes » souvent conditionnées non seulement par la pression sur les prix, exercée par le client, mais parfois aussi par la délocalisation préalable de ce dernier. Bien qu'il existe des raisons pouvant conduire les entreprises à délocaliser, les risques liés à cette stratégie ne doivent pas être ignorés. La délocalisation suppose un éloignement géographique alors que la PME se caractérise principalement par la proximité (Torrès, 2000, 2005, 2007). L'éloignement et les spécificités du pays d'accueil peuvent

parfois entraîner des dysfonctionnements majeurs dans le site délocalisé pouvant minimiser, voir annuler son intérêt de départ. Des coûts cachés (taux de rotation élevé, défaut de qualité, écart de productivité, absentéisme, accident du travail) non prévus lors de la budgétisation initiale du projet sont susceptibles de s'ajouter, et ainsi de diminuer la performance globale de l'entreprise (Savall et Zardet, 1995).

Par ailleurs, comme le souligne Sergeot (2004), la prise d'une décision de localisation particulière a des conséquences potentiellement bien plus importantes pour une PME que pour une grande entreprise. En effet, un mauvais choix peut remettre en cause la pérennité même de l'entreprise. Ces risques peuvent être de plusieurs types :
 – environnementaux et économiques : instabilité politique du pays, réseaux de transport et de logistique inappropriés ;
 – stratégiques et managériaux : éloignement par rapport au client, manque de personnel intermédiaire, manque de salariés expatriés ;
 – humains et psychologiques : manque d'implication et démotivation du personnel restant sur le territoire.

Il apparaît clairement que l'éloignement géographique entre le siège et l'entité délocalisée peut entraîner de sérieux risques conduisant certaines PME à envisager une alternative à cette stratégie.

2. L'ancrage territorial des PME expliqué par l'expertise humaine

Compte tenu des risques inhérents à la délocalisation, certaines PME privilégient un ancrage territorial. Il convient alors de s'interroger sur les stratégies déployées par ces

2. L'étude Katalyse pour le rapport du sénat sur les délocalisations (2006).

3. Étude KPMG, *Innovation plutôt que délocalisation : le choix des PME*, décembre 2006.

entreprises et sur les raisons qui les conduisent à ne pas délocaliser. La vision du dirigeant, son goût du risque plus ou moins prononcé, la proximité nécessaire avec les clients, son réseau social et salarial peuvent représenter des déterminants de non-délocalisation. Ces derniers sont spécifiques au contexte de PME car la « spécificité » de ce type d'entreprise est susceptible d'influencer une décision stratégique (Julien, 1997; Torrès, 1999; Mahé de Boislandelle, 1998; Julien et Carrier, 2002; Marchesnay, 2002). Il ne s'agit pas dans cette étude d'analyser chaque déterminant mais de les évoquer en insistant sur un élément primordial en PME : sa compétence et en particulier sa compétence clé ou stratégique, source d'avantage concurrentiel⁴.

Cette idée fait référence à l'approche proposée par Tilton-Penrose en 1959 qui vise à montrer l'importance de l'agencement des ressources dans le développement de la croissance de la firme. La compétitivité d'une firme repose sur les ressources dont elle dispose et notamment sur des ressources et compétences clés lui permettant de s'assurer d'un avantage distinctif durable (Hamel et Prahalad, 1990). Celles-ci doivent être difficilement imitables afin d'apporter une réelle valeur ajoutée à l'entreprise et de constituer la source de l'avantage concurrentiel. Cet avantage pourrait donc conduire les entreprises à maintenir leur activité sur le territoire.

Cette théorie peut être prolongée grâce au concept de potentiel humain développé dans les travaux de l'ISEOR⁵ et envisagé comme une source de création de valeur. Savall et

Zardet (1995) ont démontré que le potentiel humain est un facteur énergétique essentiel et une source d'avantages concurrentiels économiquement porteurs. Leurs travaux mettent en évidence l'enjeu de ce potentiel dans la création de valeur et dans l'amélioration de la performance globale de l'entreprise. Enfin, les travaux de Durand (2006) sur l'expertise, enrichissent la théorie des ressources et des compétences en intégrant les attitudes des salariés et l'importance de l'identité de l'entreprise dans la constitution de l'avantage concurrentiel. L'expertise se caractérise alors par un niveau de compétence très élevé qui va au-delà de la connaissance en combinant plusieurs éléments : l'expérience du savoir-faire au plus haut niveau, une compréhension profonde des mécanismes et des processus mis en œuvre, et, enfin, une capacité plus intuitive de diagnostic et de vision pour l'action. Cette accumulation de compétences constituerait alors un levier de compétitivité pour les PME.

Afin de mettre l'accent sur l'enjeu des ressources humaines dans la création d'un avantage concurrentiel, cette expertise sera qualifiée d'« humaine ». Elle se traduit par une conjugaison de compétences individuelles, collectives et organisationnelles résultant des attitudes et interactions entre individus. Cette expertise humaine, source de création de valeur pour les entreprises, pourrait donc constituer une raison de ne pas délocaliser des activités à l'étranger. En prenant en considération les éléments théoriques présentés, une première proposition peut-être formulée :

4. Rapport de la Commission européenne de 2003 sur le développement des compétences dans les PME.

5. Institut socio-économique des organisations

Proposition 1. *L'expertise humaine favorise le maintien des activités sur le territoire.*

Toutefois, au regard de la littérature, l'expertise constitue une source d'avantage pour les entreprises à la condition qu'elle soit développée et surtout valorisée. L'étude visant les PME, notre choix s'est porté sur la politique de valorisation du « mix-social » de Mahé de Boislandelle (1998) recouvrant l'ensemble des actions voulues ou acceptées par l'entreprise et se traduisant par un enrichissement du salarié à partir du travail confié sur les plans du savoir, savoir-faire, savoir-être, du confort matériel et psychologique au travail et par la perception d'une reconnaissance sociale liée à un statut et à des avantages de carrière.

La valorisation peut se manifester par trois types d'actions complémentaires :

- l'appréciation des qualités des collaborateurs (évaluation, évolution de carrière),
- le développement de la formation du personnel (formation et apprentissage organisationnel),
- l'amélioration des conditions de travail (conditions physiques et psychologiques de travail).

L'intérêt de la valorisation de l'expertise nous conduit à formuler la proposition suivante :

Proposition 2. *La politique de valorisation renforce l'expertise humaine.*

Mobiliser et valoriser l'expertise humaine en fonction des orientations stratégiques de l'entreprise, peut, en ce sens, constituer une alternative à la délocalisation des PME.

À partir de ce positionnement théorique, une proposition centrale a émergé.

Proposition centrale. *La valorisation de l'expertise humaine constitue une alternative à la délocalisation des PME.*

L'objectif de cet article est, d'une part, d'identifier les risques humains de la délo-

calisation, et, d'autre part, de repérer les raisons humaines de non-délocalisation afin d'évaluer l'enjeu de la valorisation de l'expertise humaine dans le maintien des activités sur le territoire. Il ne s'agit donc pas de comparer les coûts d'une production sur le territoire (en intégrant ceux de la valorisation) à ceux d'une production dans un site délocalisé, mais d'identifier, à travers la perception des acteurs, les risques d'une délocalisation et une alternative humaine à cette stratégie.

II – IDENTIFICATION D'UNE ALTERNATIVE HUMAINE À LA DÉLOCALISATION DES PME

La délocalisation est souvent envisagée comme une solution pour diminuer les coûts de production tout en bénéficiant d'une position privilégiée dans un pays étranger. Pourtant, des PME font le choix de maintenir leur activité sur le territoire. Nous tentons donc de comprendre par le biais d'une étude qualitative les logiques de délocalisation des PME ainsi que l'enjeu de la valorisation d'une expertise humaine dans le maintien des activités sur le territoire.

1. Les choix méthodologiques

Identifier les stratégies alternatives à la délocalisation des PME s'inscrit dans une vision constructiviste puisque ce phénomène dépend du dirigeant et d'une décision qui lui est propre. Par ailleurs, l'identification de l'expertise humaine dépend d'une organisation et des acteurs qui la composent et comme le précise Marchesnay (2002) il n'y a pas de ressource « en soi » : est ressource ce que le décideur se représente comme une ressource. En d'autres termes, la gestion et la vision que les acteurs ont des

ressources peuvent les amener à se transformer en avantage concurrentiel.

Comprendre le développement et l'enjeu de ce que nous avons appelé l'« expertise humaine » est un phénomène humain, qui n'est pas directement visible et qui nécessite une approche qualitative en profondeur. Dans cette optique, la méthode de l'étude de cas a été privilégiée car elle permet d'appréhender des processus complexes et de comprendre des phénomènes souvent difficiles à expliquer (Huberman et Miles, 1991). Notre étude porte sur trois PME industrielles françaises de la région Languedoc Roussillon de plus de 100 salariés qui maintiennent leur activité sur le terri-

toire, tout en étant tentées par la délocalisation. Trente-huit entretiens semi-directifs individuels de 1h30 en moyenne ont été réalisés auprès de trois populations: encadrement de direction (ED), encadrement (E) et personnel (P). Nous proposons de présenter nos terrains d'investigation dans le tableau 1.

Deux guides d'entretiens (encadrement de direction et encadrement/personnel), constituant un système organisé de thème que l'interviewer doit connaître sans avoir à le consulter (Blanchet et Gotman, 1992), ont été construits autour de cinq thèmes: les intérêts d'une éventuelle délocalisation, les raisons de la non-délocalisation, les caracté-

Tableau 1 – Présentation des entreprises étudiées

Code PME	Activité	Effectif	Particularité	Ancienneté	Période Année 2008	Recueil des données
A	<i>Métallerie</i>	180	Entreprise avec rachat d'entreprise par les salariés (RES)	80 ans	avril/mai	– 12 entretiens semi-directifs individuels – Observation non-participante – Documents internes
B	<i>Construction mécanique de précision</i>	180	Entreprise familiale Sous-traitante	30 ans	mai/juin	– 14 entretiens semi-directifs individuels – Observation non-participante – Documents internes
C	<i>Constructeur de matériel vinicole</i>	160	Entreprise familiale	112 ans	juin/juillet	– 12 entretiens semi-directifs individuels – Observation non-participante – Documents internes

ristiques et acquisition des compétences clés⁶, la politique de valorisation des compétences clés et l'impact de la valorisation des compétences clés sur la non-délocalisation. Le traitement des données a été effectué en deux étapes :

- la pré-analyse : construction de fiches de synthèse comme le suggèrent Huberman et Miles (1991),
- l'exploitation et l'analyse des matériaux : construction d'une arborescence à partir de la méthode de dépouillement des entretiens de Savall et Zardet (1987, 1995) consistant à regrouper les phrases-témoins extraites des entretiens en idées-clés, sous-thèmes et thèmes et à calculer les fréquences afin de mettre en évidence les idées forces des résultats.

Il importe de préciser que cet échantillon est homogène sur l'effectif (160-180 salariés) et sur le secteur (industriel). Il existe toutefois des disparités sur le plan des spécificités de ces PME. En effet, si la première (cas A) fait l'objet de rachat d'entreprise par les salariés, les deux autres (B et C) sont des PME familiales. Les logiques de délocalisation peuvent donc être différentes dans ces trois PME. C'est la raison pour laquelle les résultats devront donc être nuancés en fonction de ces éléments.

2. Les résultats de l'étude empirique

À partir des notes exhaustives prises au cours des entretiens, 464 phrases-témoins ont été extraites, puis regroupées en idées-clés, sous-thèmes et thèmes. Les trois thèmes retenus sont les enjeux et risques d'une délocalisation, les raisons de non-

délocalisation et la politique de valorisation de l'expertise humaine.

Les idées-clés présentes dans les thèmes constituent les résultats de cette recherche qu'il convient de présenter.

Bien qu'il existe des facteurs pouvant conduire les PME à délocaliser : tels que « le coût de la main-d'œuvre en Tunisie pourrait motiver l'entreprise à délocaliser une partie de ses activités dans ce pays » (A3/P) et la conquête de nouveaux marchés « une délocalisation en Asie nous aurait permis d'attaquer ce marché. » (B14/ED), il existe de sérieux risques à avoir recours à cette stratégie. Des risques tant pour le site délocalisé que pour le site restant sur le territoire ont été relevés. « Il y a une bonne ambiance de travail, j'ai peur que la délocalisation nuise au climat social. » (A5/E). « On fabrique des produits spécifiques qui nécessitent une connaissance dans le métier. L'entreprise peut avoir des difficultés à trouver ces compétences en Bulgarie, car ce savoir-faire s'est construit sur plus d'une centaine d'années. » (C12/E).

Ces risques sont essentiellement d'ordre humain et entraînent des coûts également d'ordre humain. La détérioration du climat social dans le site restant sur le territoire peut se traduire par une démotivation entraînant absentéisme et défaut de qualité. Ces résultats montrent que la dimension humaine de l'entreprise ne doit pas être occultée lors d'une décision de délocalisation. Le risque majeur d'une délocalisation serait d'envisager cette stratégie indépendamment de la politique de GRH de l'entreprise.

6. Pour éviter toute ambiguïté, l'expertise humaine a été volontairement remplacée par le concept de compétences clés.

Ces risques conduisent certaines entreprises à repenser leur stratégie et à privilégier notamment l'automatisation, l'internationalisation, la diversification et l'investissement en formation.

Parmi ces stratégies, l'investissement en formation s'apparente à la valorisation. Cette valorisation peut être informelle par le biais d'une transmission de savoir entre les anciens et les nouveaux salariés ou être formelle par une formation continue interne ou externe. Ces stratégies constituent des alternatives à la délocalisation dont les principaux objectifs sont l'amélioration de la qualité, l'augmentation de la productivité en étant compétitif tant au niveau national qu'international.

Au-delà de ces stratégies, il existe des raisons qui conduisent ces PME à maintenir leur activité sur le territoire :

- l'état d'esprit et la vision du dirigeant (30 % du poids de l'expression sur ce sous-thème);
- l'expertise des salariés (28 %);
- la forte réactivité et proximité avec le client (20 %);
- la maîtrise technologique (15 %);
- la maîtrise de la fabrication (10 %).

Nous tenons à préciser que la vision du dirigeant a été largement énoncée par les deux PME familiales (B et C), en revanche l'entreprise faisant l'objet de RES (cas A) s'est fortement exprimée sur l'expertise des salariés. Ces résultats montrent donc que les raisons de non-délocalisation peuvent être largement influencées par les spécificités des PME et en particulier leur mode de gouvernance.

Deux déterminants énoncés par les acteurs correspondent à notre définition de l'expertise humaine : l'expertise des salariés et la maîtrise de la fabrication.

En effet, cette expertise constitue un déterminant de non-délocalisation plus ou moins important pour ces PME :

- majeur pour le cas A (expertise des salariés : 40 %, maîtrise de la fabrication : 27 %);
 - relatif pour le cas B (expertise des salariés : 23 %, maîtrise de la fabrication : 7 %);
 - mineur pour le cas C (expertise des salariés : 23 %, maîtrise de la fabrication : 0 %).
- Enfin, nous nous sommes interrogées sur les actions mises en place dans l'entreprise pour valoriser cette expertise humaine. Cette recherche montre que le cas A réalise une forte valorisation se traduisant notamment par une formation ciblée et une bonne ambiance de travail. En revanche le cas B à une valorisation que nous qualifierons de relative puisqu'il y a une amélioration des conditions de travail mais un manque de formations ciblées. Enfin, dans le cas C, il n'y a pas de politique de valorisation, le manque d'organisation dans le travail, l'absence de formation en sont le reflet. Les actions de valorisation mises en place dans les entreprises ont des incidences directes sur l'expertise humaine. En effet, plus l'entreprise à une forte politique de valorisation, plus l'expertise humaine est centrale dans l'organisation et représente un avantage concurrentiel. En définitive P1 est vérifiée car la politique de valorisation renforce l'expertise humaine.

Au regard de ces résultats, il semble exister un lien entre la valorisation de l'expertise humaine et le fait que cette expertise humaine constitue un déterminant de non-délocalisation. En effet, plus l'expertise humaine est valorisée, plus elle constitue un déterminant de non-délocalisation. *A contrario*, moins l'expertise humaine est

valorisée, moins elle constitue un déterminant majeur de non-délocalisation.

L'expertise humaine sera qualifiée d'« activée » lorsqu'il y a une forte valorisation et que cette expertise constitue une raison pour ces PME de ne pas délocaliser. En ce sens, P2 est vérifiée car l'expertise humaine constitue un déterminant de non-délocalisation, elle favorise donc le maintien des activités sur le territoire. Les types d'expertises humaines « semi-activée » et « non-activée » montrent que la valorisation de l'expertise humaine constitue, en partie, une alternative à la délocalisation des PME.

Toutefois, peut-on dire que lorsque l'entreprise valorise son expertise humaine, le risque de délocalisation est faible? L'analyse en termes d'activité paraît indispensable pour évaluer le degré d'exposition des différentes activités à la délocalisation.

Nous avons donc identifié la nature des activités soumises à la délocalisation afin de savoir si elles correspondent aux activités

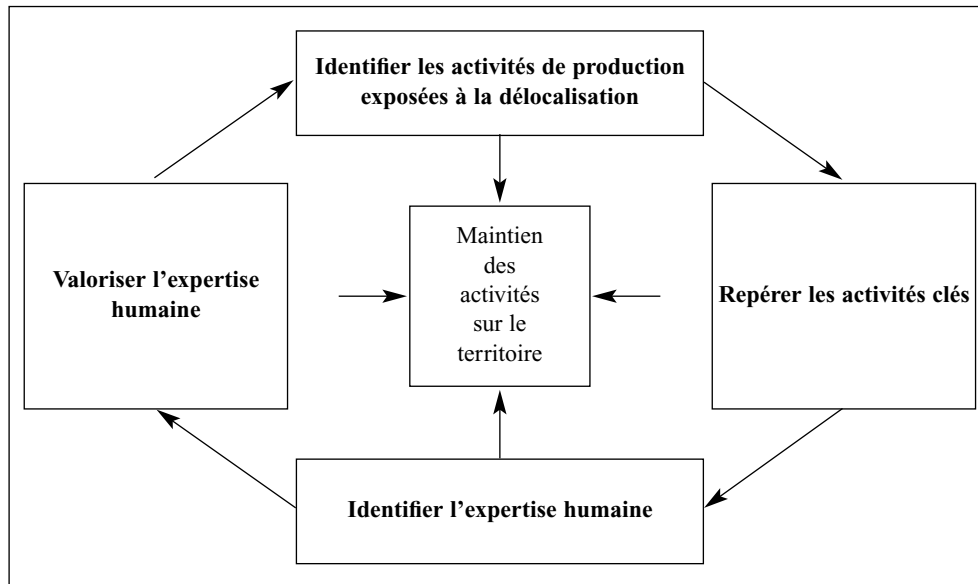
détenant la compétence clé et de ce fait évaluer le risque d'une délocalisation. Si la source de l'avantage concurrentiel se trouve dans une activité fortement exposée à la délocalisation, le risque que cette activité soit délocalisée est faible. À l'inverse, si la source de l'avantage concurrentiel se situe dans une activité protégée de la délocalisation, le risque de délocalisation des activités exposées est fort. Une synthèse est proposée dans le tableau 2.

Ces PME sont inégalement concernées par la délocalisation, si certaines activités semblent menacées car ne possédant pas de compétences clés, d'autres en revanche, semblent mieux armées. Plus l'entreprise valorise son expertise humaine, plus l'exposition à la délocalisation est faible. La proposition centrale est donc vérifiée.

Ces résultats nous conduisent à proposer une grille d'analyse en quatre étapes dont l'objectif est le maintien des activités sur le territoire par le biais d'une valorisation de l'expertise humaine (figure 1).

Tableau 2 – La valorisation de l'expertise humaine : une alternative à la délocalisation

Valorisation de l'expertise humaine	Typologie de l'expertise humaine	L'expertise humaine comme déterminant de non-délocalisation	Type d'activité présentant la source d'avantage concurrentiel	Activités soumises à la délocalisation	Exposition à la délocalisation
Forte valorisation Cas A	« Expertise humaine activée »	Déterminant majeur	Fabrication Conception	Fabrication Conception	Faible
Valorisation relative Cas B	« Expertise humaine semi-activée »	Déterminant relatif	Fabrication 1	Fabrication 2	Moyen
Absence de valorisation Cas C	« Expertise humaine non-activée »	Déterminant mineur	Service après-vente	Fabrication Conception	Fort

Figure 1 – Grille d'analyse

Cette grille d'analyse est proposée en quatre étapes. Il s'agit tout d'abord pour ces entreprises d'identifier les activités exposées à la délocalisation (grandes séries, produits à faible valeur ajoutée, etc.). Puis, il est nécessaire de repérer les activités-clés, c'est-à-dire, celles qui peuvent être compétitives sur le territoire car la source de leur avantage se trouve au cœur de l'organisation. Enfin, parmi les sources d'avantages concurrentiels, il paraît pertinent d'identifier l'expertise humaine et surtout de la valoriser à travers les trois axes énoncés précédemment. La combinaison des deux premières étapes liées à la stratégie et des deux dernières étapes liées à la GRH sont susceptibles de permettre à la PME de maintenir ses activités sur le territoire en étant compétitive. Toutefois, cette grille n'est pas figée, les étapes doivent être régulièrement répétées

par les entreprises en fonction notamment des évolutions de l'environnement.

CONCLUSION

Cette recherche a pour originalité d'aborder la politique ressources humaines sous un angle stratégique en intégrant l'environnement dans lequel les entreprises évoluent. Il ne s'agissait pas de rejeter ou de critiquer le phénomène de délocalisation mais de faire prendre conscience aux entreprises de leur potentiel et d'une alternative humaine possible à cette stratégie.

En outre, cet article n'avait pas pour objet de se focaliser sur un niveau d'analyse des compétences, c'est-à-dire stratégique, organisationnel ou humain, mais de montrer que leur complémentarité et leur conjugaison peuvent représenter une source d'avantage

concurrentiel durable, alternative à la délocalisation. Cette étude vise à aider les entreprises dans leur choix de localisation en proposant des actions à mettre en place dans les PME pour valoriser leur expertise humaine. Plus précisément nous avons montré qu'une forte politique de valorisation renforce l'expertise humaine et transforme cette expertise en déterminant de non-délocalisation. En d'autres termes, les quatre étapes proposées visent à maintenir certaines activités sur le territoire par le biais d'une valorisation de l'expertise humaine. Enfin, nous pouvons dire que ces résultats nous conduisent à des conclusions permettant de vérifier nos propositions de recherches.

Toutefois, la limite principale de cette étude est la généralisation des résultats qui doit être prise avec précautions puisque cette recherche s'appuie sur trois cas de PME. Afin de conforter ces résultats, nous proposons donc de réaliser une enquête quantita-

tive sur un plus large échantillon. L'analyse de la perception des acteurs peut également constituer une limite. Il convient alors de quantifier, dans une certaine mesure, la politique de valorisation de ces PME à l'aide d'un audit social, qui est d'ailleurs en cours dans le cas C.

Enfin, le concept d'expertise humaine ne peut être que potentiellement généralisable car il a été identifié dans un pays spécifique, dans une région spécifique et dans un type d'entreprise : la PME. Il conviendrait donc d'identifier et d'analyser l'expertise humaine d'une PME dans un site implanté au Maroc par exemple (pays très attractif pour les PME françaises) et d'évaluer son impact sur la compétitivité de l'entreprise. Car les salariés des pays dits « émergents » voient leur niveau de qualification et de compétence croître. En conséquent, la mise en place d'une politique de valorisation dans un site délocalisé ne serait-elle pas rentable pour les entreprises françaises ?

BIBLIOGRAPHIE

- Aubert P. et Sillard P., « Délocalisation et réduction d'effectif dans l'industrie française », *Série des Documents de Travail de la Direction des Études et Synthèses Économiques*, Insee Paris, 1995.
- Chanteau J.-P., « Quantification et analyse stratégique des délocalisations. Une étude empirique sur données d'entreprises », *Workshop GREThA « Trajectoires de délocalisation »*, Bordeaux, 8 novembre 2007.
- Durand T., « L'alchimie de la compétence », *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 160, 2006, p. 261-292.
- Huberman A.-M., et Miles M., *Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, DeBoeck, Éditions du Renouveau Pédagogique, Bruxelles, 1991.
- Hamel G. et Prahalad C.-K., « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 3, May-June 1990, p. 79-93.
- Henriot A. et Lahille E., « S'internationaliser ou délocaliser : quelle problématique ? », *Au-delà des délocalisations. Globalisation et internationalisation des firmes*, Lahille E. (eds.), Economica, Paris, 1995, p. 4-32.

- Julien P.-A., et Carrier C., « Innovation et PME », *Les PME: Bilan et perspectives*, Julien P.-A. (dir.) (3^e éd.), Cap-Rouge (Québec), Presses Inter-Universitaires, 2002.
- Julien P.-A., *Les PME bilan et perspectives*, Les Presses Inter Universitaires, Québec, 1997.
- Mahé de Boislandelle H., *Gestion de Ressources Humaines dans les PME*, Éditions Economica, Paris, 1998.
- Marchesnay M., *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressources – Compétences. Essai de praxéologie*, Éditions de l'ADREG, 2002.
- Mouhoud E.-M., « Changement technique et stratégies de localisation internationale dans les secteurs intensifs en main-d'œuvre », Institut de Recherche Économique et Sociale (IRES), Observatoire des stratégies industrielles (OSI), 1990.
- Penrose E., *The theory of the growth of the firm*, London, Oxford University Press, 1959.
- Savall H. et Zardet V., *Ingénierie stratégique du roseau. Souple et enracinée*, Éditions Economica, 1995.
- Savall H. et Zardet V., *Recherche en sciences de gestion, Approche qualimétrique*, Éditions Economica, 2004.
- Sergeot B., Les déterminants des décisions de localisation, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Paris 1, Panthéon-Sorbonne, 2004.
- Torrès O., *Les PME*, Éditions Flammarion, 1999.
- Torrès O., « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », *5^e Congrès International Francophone PME*, Lille, 25-27 octobre 2000.