

VALORISER LE POTENTIEL HUMAIN DANS UNE PERSPECTIVE D'ANCRAGE TERRITORIAL¹

Virginie Gallego

**Doctorante allocataire-moniteur de recherche
ERFI, Faculté d'AES – Université Montpellier 1**

Lynda Saoudi

**Doctorante
ERFI, Faculté d'AES – Université Montpellier 1**

Résumé

Ce papier vise à identifier une alternative humaine à la délocalisation des PME. Dans cette optique, le concept de potentiel humain et la politique de valorisation ont été mobilisés. Cette recherche tente de montrer à travers une étude de cas menée auprès d'une PME de la région Languedoc Roussillon, que la valorisation du potentiel humain peut constituer, dans une certaine mesure, un moyen d'ancrage territorial. Les résultats s'attachent à présenter les enjeux et risques d'une délocalisation ainsi que les stratégies déployées par cette entreprise pour résister à la délocalisation. En définitive, il s'avère que la mise en place d'une politique de valorisation peut être un levier d'ancrage territorial.

Mots clés : valorisation, potentiel humain, délocalisation, ancrage territorial

¹ Cette étude est le prolongement d'une recherche menée avec Olivier Torrès, publié dans les Mélanges en l'honneur du Professeur Henri Mahé de Boislandelle intitulé : « GRH, PME, Transmission : vers de nouvelles perspectives » coordonné par Karim Messeghem, Isabelle Bories-Azeau et Florence Noguera (à paraître en 2009).

Introduction

En décembre 2008, le gouvernement français propose une réponse à la crise financière et économique mondiale afin d'aider les PME à maintenir leurs activités sur le territoire : la mise à disposition de 22 milliards d'euros. Toutefois, dans ce contexte de globalisation, ces aides financières sont-elles suffisantes pour favoriser l'ancrage territorial des PME ? Ne peut-on pas envisager d'autres voies pour freiner les délocalisations ?

L'ancrage territorial nécessite des armes spécifiques à l'entreprise et difficile à reproduire en dehors de l'organisation. Nous avançons l'idée que la richesse des PME, qu'elle soit mobilisée ou non, demeure au sein de l'organisation et plus particulièrement dans son potentiel humain au sens de Savall et Zardet (1995).

Par ailleurs, les travaux de l'OCDE en 2001 montrent que les PME possèdent un potentiel, se traduisant notamment par les compétences humaines, qui représente une source de valeur pour les entreprises. Ce potentiel est défini par les niveaux de connaissance, de savoir-faire et de compétence de la main d'œuvre. Ce rapport indique d'ailleurs que la demande de travailleurs qualifiés et informés, à l'instar d'une main d'œuvre sans qualification, s'est accrue dans la dernière décennie.

Toutefois, plusieurs études empiriques menées au niveau des PME n'ont pas établi de relations positives entre l'implication des PME dans l'activité formelles de formation, moteur des compétences et la compétitivité et performance des entreprises (Baldwin, Chandler, 1994)². Cela s'explique notamment par la non-prise en compte d'autres méthodes de développement des compétences dans les PME telles que l'apprentissage « sur le tas » ou « par imitation ».

Il apparaît clairement qu'au-delà des pratiques de GRH visant à développer les compétences, il existe dans les PME des techniques informelles et difficilement identifiables. Hendry, Arthur et Jones (1995)³ indiquent que ces méthodes sont particulièrement importantes en contexte de PME. C'est pour cette raison que cette recherche s'appuiera sur un modèle de GRH spécifique au contexte de PME : le Mix-social de Mahé de Boislandelle (1988, 1993, 1998). Ce modèle présente quatre axes : l'emploi, la rémunération, la participation et la valorisation. Le point focal de cette recherche porte sur la politique de valorisation que nous envisagerons comme un levier de développement du potentiel humain.

Cette recherche pose donc la problématique suivante : dans quelle mesure la valorisation du potentiel humain peut-elle constituer un levier d'ancrage territorial ?

Ce papier présente le cadre d'analyse mobilisé et les principaux résultats de l'étude qualitative menée auprès d'une PME sous-traitante de la région Languedoc Roussillon qui a fait le choix de maintenir ses activités sur le territoire plutôt que de délocaliser.

Pourquoi rester sur le territoire ?

Le phénomène de délocalisation constitue une entrée en matière intéressante pour apporter un éclairage à la problématique posée. Après avoir exposé les freins et risques de la délocalisation, le maintien des activités par la valorisation du potentiel humain sera abordé.

² Commission Européenne 2003, *Le développement des compétences dans les PME*, 2003.

³ Commission Européenne, *Le développement des compétences dans les PME*, 2003.

La délocalisation : un engrenage coûteux pour les PME

Les PME tentées par la délocalisation : une réalité

La délocalisation, définit 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), revêt une multitude de formes. Mouhoud (1990) insiste sur la distinction à faire entre deux catégories de délocalisation : « absolue » lorsque la totalité de l'activité est transférée à l'étranger et « relative » lorsqu'une partie de l'activité se trouve hors du territoire d'origine. Toutefois, force est de reconnaître 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).

Si les activités sont inégales face à la délocalisation, un autre critère ne place pas les entreprises sur un pied d'égalité : la taille. Il apparaît clairement qu'on ne délocalise pas dans une PME comme on délocalise dans une multinationale. Mais, une délocalisation peut-elle être rentable pour des entreprises de petites tailles ? À cette question, une étude⁴ estime que d'un point de vue économique, la délocalisation constitue ainsi un investissement s'avérant rentable à partir d'un certain seuil d'activités : 30 personnes. Or, la PME peut avoir un effectif allant jusqu'à 250 salariés.

Une étude de 2006⁵ 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 les délocalisations « contraintes » souvent conditionnées non seulement par la pression sur les prix qu'exerce le client, mais parfois par la délocalisation préalable de celui-ci. Bien qu'il existe des raisons pouvant conduire les entreprises à délocaliser, les risques liés à cette stratégie ne doivent pas être ignorés.

Les freins et limites à la délocalisation des PME

La délocalisation suppose un éloignement géographique alors que la PME se caractérise principalement par la proximité (Torrès, 2000).

L'éloignement et les spécificités du pays d'accueil peuvent parfois entraîner des dysfonctionnements majeurs dans le site délocalisé pouvant contrarier 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 projection initiale sont susceptibles de s'ajouter aux coûts initialement prévus et de diminuant la performance globale de l'entreprise (Savall et Zardet 1987, 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. Un mauvais choix en la matière peut en effet remettre en cause la pérennité même de l'entreprise. Ces risques pour les PME peuvent être de plusieurs types :

- Environnementaux et économiques : instabilité politique du pays, réseaux de transport et de logistique inappropriés
- Stratégiques et managériaux : éloignement avec le client, manque de personnel intermédiaire, manque de salariés expatriés (Homme clé)

⁴ L'étude Katalyse pour le rapport du sénat sur les délocalisations (2006)

⁵ Étude KPMG, *Innovation plutôt que délocalisation: le choix des PME*, décembre 2006.

- Humains et psychologiques : manque d'implication (Fabre, 1997) 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 maintenir leur activité sur le territoire.

L'ancrage territorial des PME expliqué par la valorisation

Le maintien des activités sur le territoire : un enjeu pour les PME

Certaines PME choisissent de maintenir leurs activités sur le territoire : quelles sont les raisons qui conduisent à ce choix stratégique ?

Aux vues de la littérature, la vision du dirigeant, son goût du risque plus ou moins prononcé, la proximité nécessaire avec les clients, son réseau social et salarial peuvent être des déterminants de non-délocalisation. Ils demeurent 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 la présente recherche 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 concurrentiel⁶. Cette recherche porte sur la dimension humaine de ces compétences, et en particulier sur le potentiel humain de l'entreprise.

Le potentiel humain comme vecteur de compétitivité

Les PME peuvent déployer des stratégies alternatives à la délocalisation nécessitant notamment l'existence de compétences spécifiques. Cette idée peut s'inscrire dans la théorie des ressources et des compétences, initiée par Penrose (1959). Elle vise à montrer l'importance de l'agencement des ressources dans le développement de la croissance de la firme. Hamel et Prahalad (1990) popularisent cette théorie en précisant que 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. Ces ressources et compétences doivent être difficilement imitables pour apporter une réelle valeur ajoutée à l'entreprise et constituer la source de l'avantage concurrentiel. Certains auteurs précisent d'ailleurs que les employés et la façon dont ils sont gérés constituent une source cruciale d'avantage stratégique durable (Cappelletti et Noguera, 2005). Wright, Mac Mahan et Mac Williams (1994) présentent les ressources humaines comme une ressource clé créant de la valeur et étant difficilement imitables et substituables. Dans cette optique, Savall et Zardet (1995) évoquent le concept de potentiel humain afin de mettre en évidence la richesse propre à l'organisation. Ils précisent d'ailleurs sa place primordiale dans la décision et dans la mise en œuvre stratégique. En effet, l'hypothèse défendue et validée par ces auteurs est la suivante : le potentiel humain est un facteur énergétique essentiel et une source d'avantages concurrentiels économiquement porteurs. Savall et Zardet reprennent les propos d'Atamer et Calori (1993), qui affirment l'importance des ressources humaines car elles déterminent, avec les compétences techniques, la capacité d'une entreprise à créer de la valeur, constituant ainsi une source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise. « L'amélioration de la compétitivité de

⁶ Rapport de la Commission Européenne de 2003 sur le développement des compétences dans les PME.

l'entreprise a... pour premier levier l'accroissement de la productivité humaine » (Savall, Zardet, 1995). Le développement du potentiel humain s'inscrit dans une démarche de stratégie socio-économique définie par Savall et Zardet comme « une stratégie qui définit conjointement des objectifs économiques et des objectifs sociaux, au même niveau de l'activité stratégique ».

En définitive, gérer les compétences et le potentiel humain permettrait aux entreprises de s'adapter aux évolutions de l'environnement et aux transformations de l'organisation. C'est une nécessité qui semble renforcer la performance et la compétitivité des entreprises, sur le territoire sans avoir à délocaliser. Toutefois, activer les ressources humaines recouvre une réalité complexe, qui passe notamment par l'amélioration des conditions physiques et psychiques de travail et l'utilisation à bon escient des compétences.

Déployer une politique de valorisation : un enjeu pour les PME

Valoriser le potentiel humain semble de rigueur, nous avons donc mobilisé la politique de valorisation du Mix social de Mahé de Boislandelle (1988, 1993, 1998) qui recouvre l'ensemble des actions voulues ou acceptées par l'entreprise. Elle se traduit, d'une part 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 d'autre part, par la perception d'une reconnaissance sociale liée à un statut et à des avantages de carrière.

La valorisation des ressources humaines peut se manifester concrètement 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).

Mobiliser et valoriser le potentiel humain 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, des propositions de recherche sont formulées :

Proposition centrale : La valorisation du potentiel humain constitue un levier d'ancrage territorial

P1. La politique de valorisation renforce le potentiel humain

P2. Le potentiel humain favorise le maintien des activités sur le territoire

Pour répondre à notre préoccupation, un triple objectif a été fixé.

- Identifier les risques humains de la délocalisation
- Repérer les raisons humaines du maintien des activités sur le territoire
- Évaluer l'enjeu de la valorisation du potentiel humain dans le maintien des activités sur le territoire

Il ne s'agit 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.

Quelle alternative humaine à la délocalisation des PME ?

La méthodologie et les principaux résultats de l'étude empirique sont présentés dans les points qui suivent.

Les choix méthodologiques

Le positionnement de la recherche

Identifier les stratégies alternatives à la délocalisation nécessite 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. Comprendre le développement et l'enjeu du potentiel humain est un phénomène humain, qui n'est pas directement visible et qui nécessite une approche qualitative en profondeur. En outre, la méthode de l'étude de cas a été privilégiée car elle permet d'appréhender des processus complexes et de comprendre des phénomènes difficiles à expliquer, tel que la délocalisation. En définitive, cette recherche vise à identifier les perceptions des acteurs afin d'évaluer l'impact de la valorisation de du potentiel humain sur l'ancrage territorial.

Présentation de la PME

Notre étude porte sur une PME industrielles françaises de la région Languedoc Roussillon qui maintient ses activités sur le territoire, tout en étant tentées par la délocalisation. D'origine stéphanoise, cette société familiale de 180 salariés s'est implantée à Béziers en 1977 pour répondre à la demande de son premier client, un groupe du secteur pétrolier mondial. Cette PME sous-traitante est spécialisée dans la construction de plateformes en mer et travaille pour quatre grands clients, tant au niveau national qu'à l'international. Elle a opté pour une stratégie de diversification en exerçant dans différents secteurs : la mécanique dans le secteur pétrolier, le secteur aéronautique et le service local aux entreprises dans le secteur de la verrerie. En 2000, le PDG décide de créer une Holding pour regrouper l'ensemble de ses activités.

Chaque filiale supporte juridiquement et économiquement son activité propre. Il convient de distinguer les différentes activités :

- **BX** : l'activité principale, située à Béziers, est la mécanique de précision pour l'industrie pétrolière. Cette activité est axée d'une part sur l'usinage de prototypes de petites et moyennes séries, d'autre part, sur des ensembles mécaniques complexes. Cette filiale fournit ses produits « clé en main ». Son effectif est de 100 salariés.
- **BY** : est spécialisé dans la fabrication, le revêtement et le rechargement de toutes pièces mécaniques en moyenne et grande série. Son effectif est de 40 personnes. Cette entité est regroupée avec BX, activité complémentaire à celle-ci, et se trouvent dans le même bâtiment sous forme d'une Unité Economique et Sociale (UES)⁷. Elles ont les mêmes dirigeants et la même convention collective.

⁷ UES : regroupement de plusieurs entreprises juridiquement distinctes pour la mise en place d'un comité d'entreprise commun. L'unité constituée doit regrouper un minimum de cinquante salariés.

- **BZ1** : est chargée de la maintenance des moules verriers permettant la réalisation de bouteilles. Cette activité se trouve à proximité de Béziers. 20 salariés travaillent dans cette activité.
- **BZ2** : est spécialisée dans la mécanique de précision dans le domaine de l'aéronautique et est implantée à Saint-Etienne, avec un effectif de 20 salariés.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons sélectionné l'activité BX et BY pour plusieurs raisons : les deux activités sont complémentaires et de nature industrielles (fabriquent des produits en série susceptibles d'être délocalisées). En effet, BZ1 n'est pas, par nature, délocalisable puisque c'est un service de proximité (maintenance) et l'activité BZ2 est susceptible d'être délocalisée mais n'est pas située dans la région Languedoc-Roussillon.

Au sein de ces deux activités (BX et BY), 14 entretiens semi-directifs de 1h30 en moyenne ont été réalisés auprès de trois populations : encadrement de direction (ED), encadrement (E) et personnel (P). Ces entretiens ont été complétés par des données secondaires : l'analyse documentaire et l'observation non-participante.

Le traitement des données s'est fait en deux étapes : la pré-analyse (fiches de synthèses et première lecture des entretiens) et l'exploitation et l'analyse des matériaux à partir de la méthode de dépouillement des entretiens de Savall et Zardet (1987, 1995). Cette méthode consiste à regrouper les phrases-témoins extraites des entretiens, en idées-clés, en sous-thèmes et en thèmes et à calculer les fréquences afin de mettre en évidence les idées-forces des résultats.

Les résultats de l'étude empirique

A partir des notes exhaustives prises au cours des entretiens, 158 phrases-témoins ont été extraites, puis regroupées en idées-clés, sous-thèmes et thèmes. La figure ci-dessous présente les 3 thèmes et les 7 sous-thèmes retenus (Figure 2.).

Figure 2. L'arborescence de thèmes et sous-thèmes

LES ENJEUX ET RISQUES D'UNE DELOCALISATION
Les raisons de délocalisation
Les risques d'une délocalisation pour le site restant
Les risques dans le site délocalisé
LES RAISONS DE NON-DELOCALISATION
Les stratégies pour éviter la délocalisation
Les raisons de non-délocalisation
LA POLITIQUE DE VALORISATION DU POTENTIEL HUMAIN
La valorisation du potentiel humain
La non-valorisation du potentiel humain

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

Les enjeux et risques d'une délocalisation de PME

Les acteurs interrogés ont largement émis l'idée que la pression des clients (38%) motive la délocalisation « *On a une demande importante de nos clients pour délocaliser, on risque d'être amené à le faire si on n'a pas le choix.* » (B13/ED). Cela s'explique par le fait que cette PME soit sous-traitante et dépendent de ses donneurs d'ordres. Elle serait également tentée par une délocalisation afin de réduire ses coûts de production (34%) « *Je suis allé au Mexique, ils gagnent 9\$ la journée, le faible coût de la main-d'œuvre peut nous motiver à délocaliser.* » (B1/ED). Enfin, certains acteurs ont évoqué la forte rentabilité de la production en grande série, en particulier en Chine (4%), la volonté de l'entreprise de délocaliser pour faire face à une incapacité de production sur le territoire (4%), la forte rentabilité des produits à faible valeur ajoutée en Chine (4%), qui concerne essentiellement l'activité BY et la conquête de nouveaux marchés notamment asiatique (8%).

Bien qu'il existe des raisons pouvant conduire cette PME à délocaliser, il existe également de sérieux risques à avoir recours à cette stratégie tant pour le site délocalisé que pour le site restant sur le territoire. Le tableau ci-dessous présente les principaux risques et la nature des coûts cachés de cette stratégie (Figure 1.).

Figure 1. Les risques et coûts cachés d'une délocalisation de PME

Risques d'une délocalisation	Nature des coûts cachés induits par la délocalisation
<ul style="list-style-type: none"> - Manque de coordination entre les activités - Transport 	<ul style="list-style-type: none"> - Défauts de qualité - Ecart de productivité - Coûts de transport
<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation des délais - Problèmes de qualité - Manque de proximité avec le client 	<ul style="list-style-type: none"> - Perte de temps - Défauts de qualité
<ul style="list-style-type: none"> - Détérioration du climat social dans le site restant 	<ul style="list-style-type: none"> - Absentéisme - Accident du travail - Rotation du personnel
<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance de compétences - Manque de salariés expérimentés - Manque de salariés polyvalents - Manque de salariés expatriés 	<ul style="list-style-type: none"> - Absentéisme - Accident du travail - Rotation du personnel - Défauts de qualité

Les risques présentés ci-dessus sont essentiellement d'ordre humain : détérioration du climat social, manque de salariés expérimentés... et entraînent des coûts également d'ordre humain comme l'absentéisme et les défauts de qualité. Ces résultats montrent que la dimension humaine de l'entreprise ne doit pas être occultée lors d'une décision de délocalisation. Cette idée rejoint les tenants de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH) qui envisagent la GRH comme moteur de compétitivité et comme un levier stratégique permettant l'atteinte d'objectifs (Besseyre des Horts, 1988 ; Ulrich, 1991 ; Becker et Huselid, 2001 ; Bayad, Arcand, Arcand et Allani en 2004).

Ces risques conduisent certaines entreprises à repenser leur stratégie afin de maintenir leur activité sur le territoire.

Vers une alternative à la délocalisation des PME

L'entreprise B a décidé d'investir dans de nouvelles machines (50%) plutôt que de délocaliser sa production à l'étranger « *La direction investit dans l'outil industriel pour améliorer la productivité et éviter la délocalisation.* » (B11/E)

La réorganisation du processus de production a également été privilégiée (17%) « *Quand on est rentré du Mexique, on s'est dit que si on ne travaillait pas mieux et de façon plus organisée, on devrait envisager une délocalisation. On a donc segmenté notre production, on compense les faibles coûts de certains pays par de l'organisation et de la technique.* » (B1/ED)

Cette PME a fait le choix de segmenter sa production en fonction des besoins des clients ce qui lui a permis d'optimiser ses coûts de production et d'être plus efficace et rentable. Cette réorganisation a permis à l'entreprise B d'éviter la délocalisation. L'aménagement du temps de travail (17%) est un moyen pour pallier à son insuffisance de capacité de production. En effet, en aménageant des heures de nuit, l'entreprise a pu éviter une délocalisation. Enfin, la différenciation de l'entreprise par rapport à ses concurrents (8%), notamment en proposant des produits « clés en main » est une stratégie alternative à la délocalisation, permettant à l'entreprise d'être compétitive sur le territoire. Enfin, la diversification de B lui a permis de résister à la délocalisation (8%).

Au-delà des stratégies mises en place, il existe des raisons pouvant conduire cette PME à ne pas délocaliser. Les trois principaux déterminants de non-délocalisation sont la maîtrise technologique (30%), l'état d'esprit et la vision du dirigeant (30%) et l'expertise des salariés (23%).

La forte réactivité et proximité avec le client a également été évoquée (10%) comme un facteur de maintien des activités sur le territoire. Enfin, la maîtrise de la fabrication est l'idée-clé la plus faible dans ce sous-thème puisqu'elle représente 7% de l'ensemble des expressions.

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

Il importe de préciser que ce potentiel humain constitue un déterminant relatif de non-délocalisation pour cette PME car l'expertise des salariés a été largement évoqué 23% mais la maîtrise de la fabrication l'a été plus faiblement (7%).

Il importe de s'interroger sur les pratiques mises en place par les entreprises afin de valoriser le potentiel humain.

La valorisation du potentiel humain, moteur d'ancrage territorial

Cette entreprise axe sa politique sur un élément central: les conditions de travail. L'investissement dans du matériel et la sécurité des salariés sont au cœur de la préoccupation de cette entreprise (25%) « *On travaille dans de bonnes conditions, on ne se salit pas les mains et les machines sont neuves.* » (B10/P)

L'apprentissage entre anciens et nouveaux salariés est également privilégié (25%) puisque lorsqu'un salarié est embauché il est mis sous la tutelle d'un ancien salarié jusqu'à ce qu'il soit autonome sur son poste de travail. « *Généralement, un salarié ancien travaille avec un*

nouveau pour lui transmettre son savoir. C'est par ce moyen que l'on maintient notre niveau de compétence dans l'entreprise. » (B13/ED)

Il y a une bonne ambiance de travail (16%) et une forte évolution interne des salariés (12%). L'entreprise développe également une politique de formation (12%). Enfin, l'entretien annuel contribue plus faiblement à la valorisation de l'expertise humaine puisqu'en termes de phrases-témoins, il représente 10% de l'expression de ce sous-thème.

Toutefois, il y a dans cette entreprise une non-valorisation se traduisant notamment par le manque d'organisation dans le travail puisqu'il représente 60% des expressions de ce sous-thème. *« Il y a un problème d'organisation, il nous manque souvent du matériel et on perd beaucoup de temps. » (B10/P)*

Cette entreprise semble avoir des difficultés dans sa politique de formation puisque les acteurs soulignent le manque de formation ciblée sur le territoire (20%) et pour certains, l'absence de formation (20%).

Le cas B a une politique de valorisation nuancée. D'une part, la valorisation se caractérise par :

- **Une forte évolution interne**
- **Une bonne ambiance de travail**
- **Une amélioration des conditions de travail**
- **Une formation ciblée**
- **Un apprentissage entre anciens et nouveaux salariés**

D'autre part, les acteurs interrogés se sont exprimés sur l'existence d'une non-valorisation qui se traduit par :

- **Un manque d'organisation dans le travail**
- **Une absence de formation**
- **Un manque de formation ciblée**

La politique de valorisation de cette PME peut être qualifiée de «relative » puisqu'il existe une valorisation et une non-valorisation. De plus, la valorisation n'est qu'un axe parmi trois autres. En effet, l'analyse documentaire a permis de souligner l'importance de la stratégie dans cette entreprise qui passe par quatre axes faisant référence aux travaux de Kaplan et Norton (1999): financier, client, processus et apprentissage.

Ces quatre axes sont interdépendants, ils constituent une boucle, un cercle vertueux. De nombreux documents internes concernent les attentes clients. En effet, l'entreprise B a fait le choix de segmenter sa production en fonction des attentes clients (axe client), et ce, afin d'augmenter sa rentabilité (axe financier). Cette segmentation passe par la mise en place d'un processus interne (axe processus) permettant de proposer des produits qualitatifs en diminuant les coûts de production. L'organisation du processus de production est clairement établie dans l'entreprise. Les observations menées dans les locaux de l'entreprise renforcent cette idée. Enfin, cette organisation de travail s'appuie sur la motivation et les compétences des salariés (axe apprentissage)⁸.

La compétence clé de cette entreprise s'appuie sur la technologie. L'investissement dans les nouvelles technologies lui confère un avantage concurrentiel. En effet, cette entreprise possède notamment une machine laser dont il n'existe que six modèles dans le monde.

En définitive, il est opportun de préciser que la politique de valorisation de cette entreprise découle de sa stratégie dont l'objectif est de **répondre aux attentes de ses clients**.

Toutefois, peut-on dire que lorsque l'entreprise valorise son potentiel humain, le risque de délocalisation est faible ?

⁸ Documents internes « carte causale avec indicateurs » et « Attentes des clients ».

Pour répondre à cette question, il est nécessaire de s'intéresser aux activités de l'entreprise. 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 sera 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 sera fort (Figure 1.).

Figure 2. La valorisation de l'expertise humaine : une alternative à la délocalisation des PME

Valorisation du potentiel humain	Typologie du potentiel humain	Le potentiel humain comme déterminant de non-délocalisation	Type d'activité présentant la source d'avantage concurrentiel	Activités soumises à la délocalisation	Risque de délocalisation
Valorisation relative	« <i>Potentiel humain semi-activée</i> »	Déterminant relatif	Fabrication 1 (BX)	Fabrication 2 (BY)	Moyen

Cette entreprise possède un avantage sur une partie de la fabrication, l'autre partie étant l'activité soumise à la délocalisation. Ces deux parties de la fabrication étant complémentaires, le risque que la fabrication soit délocalisée est moyen.

Au regard de ces résultats il semble que l'entreprise déploie une politique de valorisation mais il existe également une non-valorisation. Ce potentiel humain sera nommé de « semi-activée. En outre, il existe un lien entre la politique de valorisation «relative» et le fait que le potentiel humain soit un déterminant «relatif» de non-délocalisation. Autrement dit, plus l'entreprise valorise son potentiel humain et plus ce dernier constitue une raison pour l'entreprise de maintenir ces activités sur le territoire.

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 d'identifier une alternative humaine possible à cette stratégie. Les apports théorique, méthodologique et pratique doivent être exposés.

La délocalisation est généralement envisagée sous un angle macro-économique. Cette recherche permet d'aborder les enjeux et limites de ce phénomène d'un point de vue stratégique, managérial et humain en contexte de PME. Par ailleurs, la théorie des coûts cachés de l'ISEOR a été mobilisée pour expliquer les risques et limites de la délocalisation. En effet, si la délocalisation peut être rentable dans une production en grande série et à

« faible valeur ajoutée », elle peut devenir un engrenage coûteux, compte tenu des risques qui l'incombent. Nous espérons que ces entreprises prendront conscience de leur potentiel interne au regard de la délocalisation.

Sur le plan méthodologique, la méthode de dépouillement des entretiens, généralement employée pour étudier les dysfonctionnements organisationnels, a été adaptée à notre étude. L'objectif était de construire des idées-clés, des sous-thèmes et des thèmes à partir des phrases-témoins extraites des entretiens. L'arborescence construite et stabilisée pourra être utilisée dans des recherches portant sur le même thème.

Toutefois, un certain nombre de limites demeurent telles que la généralisation des résultats qui doit être prise avec précautions puisque cette recherche s'appuie sur un cas de PME. Dans cette perspective, nous proposons de réaliser une enquête sur un plus large échantillon.

Cette étude porte essentiellement sur la perception que les acteurs ont de la délocalisation et de la politique de valorisation. Cela peut constituer un biais cognitif. Il convient alors de chiffrer, dans une certaine mesure, la politique de valorisation de ces PME à l'aide d'un audit social. Il serait intéressant d'étudier plusieurs PME ayant délocalisé puis relocalisé sur le territoire. Nous proposons de calculer les coûts (visibles/cachés) d'une délocalisation et de les comparer avec des coûts (visibles et cachés) sur le territoire, en intégrant les coûts liés à la politique de valorisation.

Bibliographie

Aubert, P. et P. Sillard, (1995). « Délocalisation et réduction d'effectif dans l'industrie française », *Série des Documents de Travail de la Direction des Etudes et Synthèses Economiques*, INSEE Paris.

Bayad, M. Arcand, G. Arcand, M. et N. Allani, (2004). « Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles », *Revue internationale des relations de travail*, Vol. 2, N°1, janvier, p. 74-93.

Besseyre des Horts, C.-H. (1988). *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Les Editions d'Organisation, Paris.

Cappelletti, L. et F. Noguera, (2005), « Le développement durable de la valeur du temps de travail humain : une réponse à la mondialisation », *Revue Management et Avenir*, n°6, Octobre, p. 1-15.

Fabre, C. (1997). *L'implication des salariés restant après un plan social*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier 2.

Hamel, G. et Prahalad, C.-K. (1990). « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, n°3, May-June, p. 79-93.

Henriot, A. et E. Lahille, (1995). « S'internationaliser ou délocaliser : quelle problématique ? », In Lahille E. (eds.), *Au-delà des délocalisations. Globalisation et internationalisation des firmes*, Economica, Paris, p. 4-32.

Julien, P.-A. et C. Carrier, « Innovation et PME » (2002). dans P.-A. Julien (dir.) *Les PME: Bilan et perspectives*, (3e éd.), Cap-Rouge (Québec), Presses Inter-Universitaires.

- Julien, P.-A., (1997). *les PME bilan et perspectives*, Les Presses Inter Universitaires, Québec.
- Mahé de Boislandelle, H. (1998). *Gestion de Ressources Humaines dans les PME*, Editions Economica, Paris.
- Mahé de Boislandelle, H. (1993). *Gérer les hommes de la jeune entreprise*, Chotard Editeurs, Paris.
- Mahé de Boislandelle, H. (1988). *Dictionnaire de gestion*, Editions Economica, Paris, 1988.
- Mouhoud, E.-M. (1990). « Changement technique et stratégies de localisation internationale dans les secteurs intensifs en main-d'œuvre », *Institut de Recherche Economique et Sociale (IRES), Observatoire des stratégies industrielles (OSI)*.
- Penrose, E. (1959), *The theory of the growth of the firm*, Oxford University Press, London.
- Savall, H. et V. Zardet, (1987). *Maitriser les coûts cachés*, Editions Economica.
- Savall, H., et V. Zardet, (1995). *Ingénierie stratégique du roseau. Souple et enracinée*, Editions Economica.
- Savall, H. , et V. Zardet, (2004). *Recherche en sciences de gestion, Approche qualimétrique*, Editions Economica.
- Sergeot, B. (2004). *Les déterminants des décisions de localisation*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris 1, Panthéon, Sorbonne.
- Torrès O. (1999). *Les PME*, Editions Flammarion.
- Torrès O. (2000). « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », 5^{ème} *Congrès International Francophone PME*, Lille, 25-27 octobre.
- Wright, P., Macmahon, G. et A. Macwilliams, (1994), « Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective », *International Journal of Human Resource Management*, n°2, p. 301-326.