

Valoriser le potentiel humain ou délocaliser Quel choix pour les PME ?

Virginie Gallego and Lynda Saoudi

Volume 23, Number 2, 2010

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1005763ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1005763ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (print)

1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Gallego, V. & Saoudi, L. (2010). Valoriser le potentiel humain ou délocaliser : quel choix pour les PME ? *Revue internationale P.M.E.*, 23(2), 107–130.
<https://doi.org/10.7202/1005763ar>

Article abstract

Placed in a context of globalization, SMEs are subjected to the offshore phenomenon, in the same way as the big companies. Nevertheless, some of them choose to maintain their activities on the territory of origin by leading said strategies “alternatives”. Our research considers the human dimension as foundation of an alternative strategy in the offshore. More exactly, it is a question of estimating the impact of human potential valuing on the preservation of the activities in a given territory. The analysis is based on resources based-view theory and simultaneously on the contributions of the literature to the human potential. The stake in this expertise in the competitiveness of companies and the preservation of their activities on the territory can be so esteemed. A study case led with SMEs which keep their activities located in France, while wondering on an offshore strategy. Then, in order to improve results validity, 41 surveys have been administered.

Valoriser le potentiel humain ou délocaliser

Quel choix pour les PME ?

Virginie GALLEGO
CERAG, Université Pierre-Mendès-France

Lynda SAOUDI
CER-ESC Clermont-Ferrand

MOTS CLÉS

Délocalisation – PME – Compétitivité – Potentiel humain – Valorisation

LES AUTEURES

VIRGINIE GALLEGO est maître de conférences en sciences de gestion à l'Université Pierre-Mendès-France. Ses travaux portent sur deux principaux axes : la gestion des compétences et l'internationalisation des PME. Courriel : <virginie.gallego@hotmail.fr>.

LYNDA SAOUDI est professeure permanente à l'ESC Clermont-Ferrand. Ses travaux portent sur les transmissions/reprises de PME par des personnes physiques externes et sur le management du noyau dur/homme clé. Courriel : <lynda.saoudi@hotmail.fr>.

RÉSUMÉ

Placées dans un contexte de globalisation, les PME sont soumises au phénomène de délocalisation, au même titre que les grandes entreprises. Pourtant, certaines d'entre elles choisissent de maintenir leurs activités sur le territoire d'origine en menant des stratégies dites « alternatives ». Notre recherche porte sur une alternative dite « humaine » à la délocalisation. Plus précisément, il s'agit d'évaluer l'enjeu de la valorisation du potentiel humain sur le maintien des activités dans un territoire donné. L'analyse se fonde sur la théorie des ressources et des compétences et simultanément sur les apports de la littérature relative au potentiel humain. L'enjeu de ce potentiel humain dans la compétitivité des entreprises et le maintien de leurs activités sur le territoire peut ainsi être estimé.

Les résultats proviennent d'une étude de cas menée auprès d'une PME maintenant ses activités en France tout en étant tentée par cette stratégie ; cette étude de cas a été élargie par une enquête par questionnaire réalisée auprès de 41 PME.

ABSTRACT

Placed in a context of globalization, SMEs are subjected to the offshore phenomenon, in the same way as the big companies. Nevertheless, some of them choose to maintain their activities on the territory of origin by leading said strategies "alternatives". Our research considers the human dimension as foundation of an alternative strategy in the offshore. More exactly, it is a question of estimating the impact of human potential valuing on the preservation of the activities in a given territory. The analysis is based on resources based-view theory and simultaneously on the contributions of the literature to the human potential. The stake in this expertise in the competitiveness of companies and the preservation of their activities on the territory can be so esteemed. A study case led with SMEs which keep their activities located in France, while wondering on an offshore strategy. Then, in order to improve results validity, 41 surveys have been administered.

RESUMEN

Colocadas en un contexto de globalización, PyME están sometidas al fenómeno de deslocalización, con el mismo título que las grandes empresas. Sin embargo, algunas de ellas escogen mantener sus actividades sobre el territorio de origen llevando estrategias dichas «alternativas». Nuestra investigación se refiere en una alternativa dicha «humana» a la deslocalización. Más precisamente, se trata de evaluar la puesta de la valorización del potencial humano sobre la conservación de las actividades en un territorio dado. El análisis se funda sobre la teoría de los recursos y de las competencias y simultáneamente sobre las aportaciones de la literatura relativa al potencial humano. La puesta de este potencial humano en la competitividad de las empresas y la conservación de sus actividades sobre el territorio puede ser estimada así. Los resultados se refieren de una parte, sobre un estudio de caso llevado cerca de una PyME que mantiene sus actividades en Francia, siendo tentada por esta estrategia, por otra parte, ha sido extendida por una encuesta por cuestionario llevada cerca de 41 PyMES.

ZUSAMMENFASSUNG

Im Rahmen der Globalisierung unterliegen KMU gleichermaßen dem Phänomen der Standortverlagerung wie Grossunternehmen. Allerdings entscheiden sich einige der KMU, ihre bisherige Tätigkeit im ursprünglichen Gebiet mittels einer „alternativen“ Strategie aufrechtzuerhalten. Die vorliegende Untersuchung bezieht sich auf die Alternative „Mensch“ in der Standortverlagerung. Im Detail geht es um die Verwertung des menschlichen Potentials hinsichtlich der Weiterführung einer Tätigkeit in einem bestimmten Gebiet. Die Analyse basiert auf der Ressourcentheorie und dem kompetenzbasierten Ansatz und gleichzeitig auf der Literatur über das menschliche Potential. Die Herausforderung des menschlichen Potentials bezüglich der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und das Aufrechterhalten der Tätigkeiten in einem bestimmten Gebiet können somit abgeschätzt werden.

Die Ergebnisse der Fallstudie basieren einerseits auf einer in Frankreich aktiven KMU, andererseits wurden die Resultate mit einer fragebogenbasierten Umfrage bei 41 KMU erweitert.

Introduction

Licenciements, restructurations et fermetures d'usines demeurent, dans ce contexte de crise économique et financière, au cœur de l'actualité. Dans ce contexte, certaines entreprises décident de délocaliser leur activité afin de bénéficier de certains avantages notamment des coûts de production plus bas. Parmi elles figurent des PME. Pour aider ces dernières à maintenir leurs activités sur le territoire, en décembre 2008, le gouvernement français a mis à leur disposition 22 milliards d'euros. Toutefois, dans ce contexte, ces aides financières seront-elles suffisantes ? Ne peut-on pas envisager d'autres voies pour freiner les délocalisations et favoriser l'ancrage territorial des PME ?

Cet ancrage semble nécessiter des armes spécifiques qui peuvent se trouver au cœur de l'organisation. D'ailleurs, la richesse des PME, qu'elle soit mobilisée ou non, demeure au sein de l'organisation et, plus particulièrement, dans le potentiel humain (Savall et Zardet, 1995). Ainsi, les travaux de l'OCDE en 2001 montrent que les PME possèdent un potentiel, se traduisant par des compétences humaines, sources 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.

Toutefois, plusieurs études empiriques portant sur les PME n'ont pas établi de relations positives entre l'implication des PME dans l'activité formelle de formation, moteur des compétences, et la compétitivité et performance des entreprises Baldwin *et al.* (1994)¹. Cela s'explique notamment par l'existence de techniques informelles et difficilement identifiables, qui demeurent en soi centrales pour ce type de structure (Hendry, Arthur et Jones, 1995)². Pour autant, il existe un modèle de GRH propre aux 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. Cette recherche se focalise sur la politique de valorisation que nous envisagerons comme un levier de développement du potentiel humain.

L'intérêt pratique de cette étude est donc de répondre à une problématique grandissante chez les PME françaises : doit-on délocaliser pour être compétitif ou possède-t-on des atouts au sein de l'organisation permettant de s'abstenir d'une telle décision ? Les études sur la délocalisation sont généralement menées d'un point de vue économique (Chanteau, 2001 ; Mouhoud, 1990) ou politique (Reich, 1994), les travaux en gestion demeurant plus rares (Boutary et Havette, 2009). De ce fait, cette recherche vise à contribuer à

1. Commission européenne, *Le développement des compétences dans les PME*, 2003.

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

la compréhension des enjeux et risques de la délocalisation en contexte de PME et à sensibiliser les dirigeants à l'importance de valoriser leur potentiel humain.

Enfin, l'intérêt théorique est d'envisager le potentiel humain comme un levier de compétitivité favorisant le maintien des activités sur le territoire.

Cette recherche aura pour objet de répondre à la question suivante : Dans quelle mesure la valorisation du potentiel humain peut-elle constituer une alternative à la délocalisation ?

Cet article présente le cadre d'analyse mobilisé et les principaux résultats de l'étude menée auprès d'une PME de la région Languedoc-Roussillon qui a fait le choix de maintenir ses activités sur le territoire, étude qui a été complétée par une enquête par questionnaire menée auprès d'un plus large échantillon.

1. Peut-on ne pas délocaliser ?

Pour prendre la mesure du phénomène de la délocalisation, nous proposons de définir et de présenter les enjeux de cette stratégie pour les PME. Puis, à travers l'analyse des risques, nous exposerons les stratégies alternatives à la délocalisation.

1.1. Enjeux et risques de la délocalisation

L'appropriation du terme délocalisation par les hommes politiques et journalistes lui a conféré une charge émotionnelle qui constitue un obstacle à une définition précise de la réalité qu'il recouvre (Sergeot, 2004). Pour plus de clarté, nous proposons de distinguer la délocalisation au sens strict et au sens large (Tapia, 1995).

Au sens large, la délocalisation peut être définie comme une opération d'augmentation de capacités réalisée par les entreprises hors de leur pays d'origine, afin de desservir le marché d'origine (Arthuis, 1993). Ce cas de délocalisation n'implique pas nécessairement le transfert des activités du pays d'origine vers un autre pays, car nous pouvons supposer qu'une nouvelle activité ou le développement d'une activité existante aurait pu être réalisée sur le territoire. Par ailleurs, il est à noter que la délocalisation au sens large peut être de deux types : avec apports de capitaux ou sans apports de capitaux lorsqu'il s'agit notamment de sous-traitance.

Au sens strict, le critère de l'apport de capitaux est indispensable. Il s'agit donc d'un transfert d'activité d'un pays à un autre de tout ou partie seulement d'un établissement, assorti d'une participation financière; l'établissement d'accueil peut être nouveau ou existant (Chanteau, 2008).

En outre, la délocalisation vise à réimporter sur le territoire national les biens produits à moindres coûts et/ou de continuer à fournir les marchés d'exportation à partir de cette nouvelle implantation (Fontagné et Lorenzi, 2005). À partir de cet état de l'art, nous désignerons par délocalisation « l'implantation par une entreprise d'un pays industrialisé d'une ou plusieurs activité(s) de production dans un pays étranger émergent ou industrialisé qui aurai(en)t pu être réalisée(s) dans le pays d'origine ou ayant entraîné une fermeture partielle ou totale dans ce même pays » (Gallego, 2009, p. 38).

Au regard de ces définitions, mentionnons 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). Il existe une inégalité des activités eu égard à la délocalisation³ mais aussi des secteurs. En France, le secteur industriel a été prioritairement concerné par cette stratégie, du fait d'une main-d'œuvre abondante (Tapia, 1995)⁴. Si l'industrie a initié le mouvement, d'autres secteurs sont affectés par cette tendance, notamment les services⁵, avec le développement de centres d'appels. De manière générale, la délocalisation concerne aujourd'hui l'ensemble des activités dont le contact physique direct avec le consommateur final n'est pas nécessaire (Manzagol, 1992).

Il s'agit généralement de l'industrie et de certains services. Au-delà des secteurs, il convient de s'interroger sur la délocalisation des entreprises de petites et moyennes tailles. En effet, on peut se demander si une entreprise de petite taille aura intérêt à délocaliser et si elle aura les ressources nécessaires pour le faire. L'étude Katalyse pour le rapport du Sénat sur les délocalisations (2006) estime qu'une entreprise de taille insuffisante n'aurait pas intérêt à délocaliser ses activités (30 personnes)⁶. Ainsi, il est constaté que les PME

3. Si certaines semblent rentables à l'étranger, d'autres, à plus haute valeur ajoutée, peuvent être maintenues sur le territoire; enfin, certaines ne sont pas soumises à la délocalisation (activité de proximité).

4. Sur la période 1987-2002, dans le secteur manufacturier, on compte 3500 implantations à l'étranger correspondant à des délocalisations (Lettre du centre d'études prospectives et d'informations internationales, S'implanter en France ou à l'étranger: le choix des firmes françaises, n° 264, février 2007).

5. McKinsey Global Institute, *Comment la France peut-elle tirer parti des délocalisations de services?*, juin 2005.

6. Cela signifie que ce sont généralement les moyennes entreprises qui vont être soumises à la délocalisation. Ces dernières peuvent être définies comme ayant

sont désormais confrontées au phénomène de délocalisation⁷ : la principale motivation étant pour 79 %, la réduction de la masse salariale (Étude KPMG, 2003). Elles peuvent également être amenées à délocaliser pour imiter leurs concurrents. Par ailleurs, si l'on peut parler d'une délocalisation « voulue » concernant les grandes structures, les PME sont soumises aux délocalisations « contraintes » puisqu'elles disposent plus difficilement de moyens financiers et logistiques leur permettant d'engager une stratégie d'ancrage territorial. En outre, la délocalisation des PME est souvent conditionnée non seulement par la pression sur les prix qu'exerce le client, mais parfois par la délocalisation préalable de celui-ci. C'est le cas notamment des PME sous-traitantes de grands groupes (Bouba-Olga, 2007).

Elles seront donc amenées à s'interroger sur l'éventualité d'une délocalisation et plus précisément sur ses enjeux.

Nous retiendrons principalement deux types d'enjeux : économique et stratégique.

Sur le plan économique : la principale motivation des entreprises qui délocalisent est la recherche de coûts de production et notamment de coûts salariaux plus bas (Bénaroya, 2005). Cette diminution des coûts s'accompagne de mesures étatiques incitatives (Auer, Besse et Meda, 2005) telles que la durée du temps de travail (plus avantageuse dans certains pays) et certaines taxes plus faibles.

Sur le plan stratégique : l'accès aux marchés peut constituer une première motivation ; la délocalisation permet de développer les relations à l'échelle mondiale et d'écouler la production dans plusieurs pays (Bouba-Olga, 2007). La recherche de savoir-faire peut également constituer un facteur de délocalisation⁸.

Toutefois, les spécificités des PME peuvent parfois représenter un frein à une délocalisation. En effet, si la délocalisation se caractérise généralement par un éloignement géographique, la PME se caractérise par la proximité. À cet égard, Torrès (2000) reprend les variables de Julien pour expliquer l'effet de proximité :

- la proximité entre le dirigeant et les salariés : les dirigeants de PME partagent les mêmes lieux et conditions de travail que leurs salariés ;

un effectif de 50 à 250 personnes, un chiffre d'affaires de 7 à 50 millions d'euros (règlement 364/2004 de la Commission européenne).

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

8. À titre d'exemple, l'Inde est spécialisée dans les logiciels informatiques. Les connaissances et l'expérience des salariés de ce pays améliorent ainsi la productivité.

le degré de centralisation de la PME dépend également des conditions de l'entreprise (Kalika, 1988); en effet, la structure et la forte proximité conditionnent cette centralisation qui est due également au fait que le dirigeant est proche de chaque salarié (Barreyre, 1967);

- la spécialisation : les différentes fonctions de l'entreprise sont imbriquées, il existe une réelle polyvalence au sein des PME, que ce soit pour les salariés ou dirigeants, chacun s'impliquant dans différentes tâches;
- la communication au sein de l'entreprise est peu formelle; le dirigeant favorise le dialogue et les contacts directs;
- la stratégie de l'entreprise est plus réactive que proactive; il y a très peu d'anticipation; le dirigeant se base essentiellement sur son intuition pour prendre des décisions;
- à l'inverse des grandes entreprises, dans les PME, le capital est peu transférable; en effet, le capital de la PME repose essentiellement sur l'aspect relationnel et sur les contacts de la PME avec les partenaires locaux.

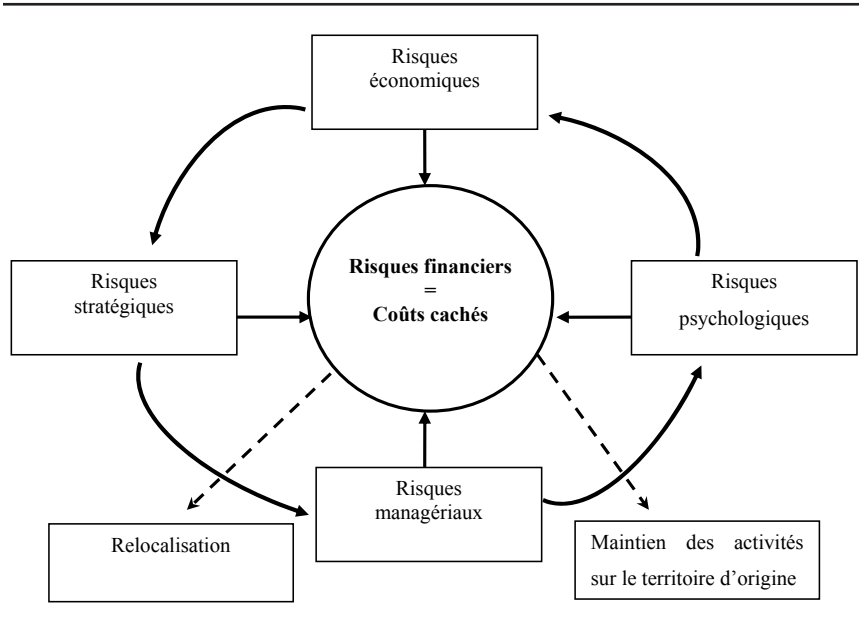
Torrès (2000) s'inscrit alors dans la perspective d'une gestion spécifique des PME obéissant à un principe de proximité.

Cet éloignement géographique du pays d'accueil peut également se traduire par des dysfonctionnements (défauts de qualité, rotation du personnel...) et contrarier ainsi l'intérêt de départ de la délocalisation. Des coûts cachés non identifiés au départ sont susceptibles de diminuer la performance globale de l'entreprise (Savall et Zardet, 1987, 1995). Pour remédier à certains dysfonctionnements, de nombreuses entreprises hésitent à franchir le pas de la délocalisation, et ce, en raison de risques majeurs:

- environnementaux et économiques: instabilité politique du pays, réseaux de transport et de logistique inappropriés⁹;
- stratégiques et managériaux: éloignement (Mercier-Suissa et Bouveret-Rivat, 2009) avec le client, manque de personnel intermédiaire, manque de salariés expatriés (homme clé), perte de la maîtrise décisionnelle (Koromyslov, 2007);
- humains et psychologiques: manque d'implication (Fabre, 1997) et démotivation du personnel restant sur le territoire.

9. Rapport du Sénat sur les délocalisations, 2004.

FIGURE 1
Les risques de la délocalisation



La prise en compte de l'aspect financier n'est pas suffisante, il importe d'analyser les coûts et les avantages offerts dans différents sites géographiques envisageables. Il apparaît clairement que l'éloignement géographique entre le siège et l'entité délocalisée peut entraîner de sérieux risques conduisant certaines PME à relocaliser leurs activités ou à les maintenir sur le territoire d'origine.

1.2. Pertinence du concept de potentiel humain au regard de la non-délocalisation

Suivant la littérature, les « spécificités » des PME sont susceptibles d'influencer une décision stratégique (la vision du dirigeant, son goût du risque plus ou moins prononcé, la proximité nécessaire avec les clients, son réseau social et salarial) (Julien, 1997; Torrès, 1999; Mahé de Boislandelle, 1998; Marchesnay, 1991). Il ne s'agit pas dans la présente recherche d'analyser chaque déter-

minant 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 concurrentiel¹⁰.

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) ont popularisé 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). Au-delà de la ressource stratégique, les ressources et compétences humaines peuvent constituer une source de valeur pour l'entreprise dès lors qu'elles sont difficilement imitables et substituables (Wright, MacMahan et MacWilliams, 1994). 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. En outre, d'après ces auteurs, l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise entraînerait un accroissement de la productivité humaine (Savall et Zardet, 1995). 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

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

et psychiques de travail et l'utilisation à bon escient des compétences. Cette « activation » du potentiel humain peut se traduire par la mise en place d'une politique de valorisation.

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).

Cette politique de valorisation permet de développer et de maintenir le potentiel humain de l'entreprise. Il en ressort donc une amélioration de la performance socioéconomique (Savall et Zardet, 1995) susceptible de conduire les PME à ne pas délocaliser ou encore à s'ancrer dans leur territoire. L'éventualité d'un ancrage dans le territoire d'origine suppose une analyse par activité et notamment la prise en considération d'avantages présents au cœur de l'organisation. Parmi ces avantages, l'identification de compétences spécifiques à l'entreprise est une piste à privilégier. En effet, la compétence¹¹ peut constituer une source d'avantages concurrentiels et de compétitivité pour les entreprises. Toutefois, comme ce concept englobe une multitude de sens (polysémie), nous lui préférons celui de potentiel humain. Le potentiel humain, en étant une source de création de valeur et porteur d'avantages concurrentiels, peut permettre aux entreprises d'être compétitives sans délocaliser.

À partir de ce positionnement théorique, une proposition de recherche peut être formulée :

La valorisation du potentiel humain constitue une alternative à la délocalisation.

Pour vérifier cette proposition, il ne s'agira pas de comparer les coûts d'une production sur le territoire (en intégrant ceux de la valorisation) à

11. Compétence stratégique, organisationnelle, humaine (individuelle ou collective).

ceux d'une production dans un site délocalisé, mais d'établir, à travers la perception des acteurs, les risques d'une délocalisation et quelle pourrait être l'alternative humaine à cette stratégie.

2. Vers une alternative humaine à la délocalisation des PME

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

2.1. La méthodologie 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. 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. Cette recherche s'inscrit donc dans la compréhension d'un phénomène peu étudié, particulièrement en contexte de PME: la délocalisation. D'après Thiétart (1999), lorsque le chercheur a une idée claire de ce qu'il cherche, il s'oriente vers le test d'un objet théorique, alors que s'il ignore une grande partie de sa recherche, sa démarche sera exploratoire et il s'orientera vers la construction théorique. Peu de travaux, notamment en sciences de gestion, se sont intéressés à la délocalisation des PME. La plupart des recherches se situent sur le plan macroéconomique (Chanteau, 2008, 2001; Bouba-Olga, 2007; Mouhoud, 1990, 1995). Pour analyser ce phénomène en profondeur, notre choix s'est porté sur la méthode de l'étude de cas (Huberman et Miles, 1991). L'étude de cas s'attache à mobiliser un maximum d'informations sur le cas et l'objet de la recherche, afin de construire une explication et de faire émerger une théorie dormante.

Notre étude porte sur une PME industrielle française du secteur pétrolier de la région Languedoc-Roussillon qui maintient ses activités sur le territoire, tout en étant tentée 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 plan national qu'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 société en portefeuille 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 et, d'autre part, sur des ensembles mécaniques complexes. Cette filiale fournit ses produits « clés en main ». Son effectif est de 100 salariés.
- **BY** : est spécialisée dans la fabrication, le revêtement et le rechargement de toutes pièces mécaniques en moyennes et grandes séries. Son effectif est de 40 personnes. Cette entité est regroupée avec BX, activité complémentaire à celle-ci, et se trouve dans le même bâtiment sous forme d'une unité économique et sociale (UES)¹². Elles ont les mêmes dirigeants et la même convention collective.
- **BZ1** : est chargée de la maintenance des moules verriers permettant la réalisation de bouteilles. Cette activité se trouve à proximité de Béziers et 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-Étienne, 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 industrielle (fabriquent des produits en séries 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 d'une heure et demie en moyenne ont été réalisés auprès de trois populations : encadrement de direction (ED), encadrement (E) et personnel (P). Cinq thèmes ont été abordés lors des entretiens : les intérêts d'une éventuelle délo-

12. 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 50 salariés.

calisation, les raisons de la non-délocalisation, les caractéristiques et l'acquisition du potentiel humain, la politique de valorisation des compétences clés et l'impact de la valorisation des compétences clés sur la non-délocalisation. Ces entretiens ont été complétés par des données secondaires: l'analyse documentaire et l'observation non participante.

Le traitement des données a été réalisé en deux étapes: la préanalyse (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 (2004). 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.

Afin d'élargir la validité des résultats, nous avons mené une étude sur un plus large échantillon. À cet égard, nous avons choisi d'élaborer un questionnaire qui apparaît comme un mode efficient de collecte des données. Notre échantillon se réduit donc à 43 entreprises. Enfin, ce questionnaire était destiné à trois types d'acteurs dans l'entreprise: l'encadrement de direction, l'encadrement et le personnel; deux entreprises n'ayant pas souhaité que nous interrogiions leurs salariés, notre échantillon a donc été réduit à 41 entreprises, soit 123 questionnaires administrés. Ce questionnaire a été administré à 123 personnes, et ce, dans 41 entreprises. Le taux de refus a été de 13 %, ce qui est inférieur à la moyenne évoquée par Evrard, Pras et Roux (2003).

En ce qui concerne le mode de traitement des questionnaires, nous avons opté pour l'utilisation d'un logiciel d'analyse statistique. Bien que peu utilisé dans ces circonstances, le logiciel Sphinx a été mobilisé pour diverses raisons, mais surtout parce que notre objectif était de généraliser les résultats de l'étude de cas sur un plus large échantillon et non d'approfondir nos résultats avec des régressions linéaires ou une analyse typologique, pour lequel le logiciel SPSS aurait été plus performant.

2.2. Les résultats de l'étude de cas

À 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 trois thèmes et les sept sous-thèmes retenus (tableau 1, page suivante).

TABLEAU 1
L'arborescence de thèmes et sous-thèmes

THÈME 1. LES ENJEUX ET RISQUES D'UNE DÉLOCALISATION
<p>Les raisons de délocalisation (faibles coûts de production, conquête de nouveaux marchés...)</p> <p>Les risques d'une délocalisation pour le site restant (détérioration du climat social...)</p> <p>Les risques dans le site délocalisé (défaut de qualité...)</p>
THÈME 2. LES RAISONS DE NON-DÉLOCALISATION
<p>Les stratégies pour éviter la délocalisation (automatisation...)</p> <p>Les raisons de non-délocalisation (maîtrise technologique, expertise des salariés...)</p>
THEME 3. LA POLITIQUE DE VALORISATION DU POTENTIEL HUMAIN
<p>La valorisation du potentiel humain (formation ciblée...)</p> <p>La non-valorisation du potentiel humain (absence de formation...)</p>

Délocaliser ou ne pas délocaliser ?

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 est sous-traitante et dépend 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).

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 restant sur le territoire que pour le site délocalisé.

Pour le site restant sur le territoire, deux risques majeurs ont été énoncés: la détérioration du climat social (36 %), «si on délocalisait, le climat social serait touché, car on passe beaucoup de messages en termes de non-délocalisation» (B11/E) et les coûts de transport supplémentaires (36 %), «en Chine, il n'y a pas la matière qu'il nous faut pour produire, il y aurait donc un coût de transport et un coût de logistique. Ce qui nous coûte 10 ici pourrait nous coûter 20 en Chine» (B4/ED). Les acteurs interrogés ont évoqué des risques liés à l'allongement des délais pour le client (14 %) et à la détérioration de l'image dans la région (7 %), en particulier auprès des collectivités locales qui attribuent des aides financières à cette entreprise. «On est réactif, on peut fabriquer des pièces rapidement, sans délais, si on délocalisait, la distance limiterait notre réactivité» (B1/ED). «La délocalisation nuirait à l'image de l'entreprise, en particulier auprès des décideurs de la région qui nous donnent des subventions pour investir» (B11/E).

Enfin, dans le cas d'activités conjointes comme BX et BY, la délocalisation d'une des deux pourrait entraîner un manque de coordination (7 %). «BX fabrique des pièces prototypes et BY fabrique en plus grande série. Les deux activités sont complémentaires car BY a un savoir-faire que n'a pas BX. En délocaliser une entraînerait un manque de coordination» (B2/E).

TABLEAU 2

Les risques de la délocalisation dans le site restant sur le territoire

Risques dans le site restant	Nombre de citations	Fréquence (%)
Détérioration de l'image de l'entreprise	57	46,3
Allongement des délais	29	23,6
Détérioration du climat social	77	62,6
Manque de coordination entre les activités délocalisées et le siège	44	35,8
Coûts de transport	31	25,2
Autres	0	0,0
Total d'observations	123	

Le risque humain est omniprésent dans cette entreprise, car la dégradation du climat social représente 36 % des idées clés exprimées dans ce sous-thème.

Des risques dans le site délocalisé ont également été évoqués:

- le manque de salariés expérimentés (19 %). «L'expérience de nos salariés difficilement reproductible à l'étranger nous pousse à maintenir les activités en France.» (B2/E);

- le manque de salariés expatriés (13 %). « L'entreprise devra trouver une personne de confiance qui parte travailler à l'étranger, mais personnellement, je n'aimerais pas m'expatrier dans un autre pays. » (B9/P);
- l'insuffisance de compétences (13 %). « C'est un métier difficile, il peut parfois être difficile de trouver des salariés compétents. » (B2/E);
- les défauts de qualité (19 %) dans le site délocalisé. « Les critères de qualité que l'on doit respecter freinent la délocalisation car je pense que l'entreprise a peur des défauts de qualité. » (B5/P).

TABLEAU 3
Les risques dans le site délocalisé

Risques dans le site délocalisé	Nombre de citations	Fréquence (%)
Insuffisance de compétences	52	42,3
Défauts de qualité	33	26,8
<i>Turn-over</i> important	17	13,8
Manque de salariés expérimentés	22	17,9
Insuffisance de structures de formation	4	3,3
Manque de salariés expatriés	34	27,6
Manque de proximité avec le client	39	31,7
Coûts de formation	7	5,7
Manque de salariés polyvalents	16	13,0
Manque de proximité entre dirigeant et salariés	3	2,4
Non-rentabilité des produits en petite série	8	6,5
Autres	0	0,0
Total d'observations	123	

Ces risques peuvent être 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.

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

TABLEAU 4
Les raisons de délocalisation

Facteurs de délocalisation	Nombre de citations	Fréquence (%)
Faibles coûts de production	88	71,5
Rentabilité de la production en grandes séries	13	10,6
Imitation des concurrents	19	15,4
Pression des clients	17	13,8
Insuffisance de capacité de production sur le territoire	4	3,3
Pénurie de main-d'œuvre sur le territoire	15	12,2
Législation sociale plus souple	4	3,3
Rentabilité des produits à faible valeur ajoutée	16	13,0
Recherche de savoir-faire nouveaux	25	20,3
Conquête de nouveaux marchés	39	31,7
Autres	0	0,0
Total d'observations	123	

Les alternatives « possibles » à la délocalisation

L'entreprise 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.

Au-delà des stratégies mises en place, il existe des raisons pouvant conduire cette PME à ne pas délocaliser. Les trois principaux déterminants de la 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. Il ressort de cette enquête que deux déterminants énoncés par les acteurs correspondent à notre définition du potentiel humain : l'expertise des salariés et la maîtrise de la fabrication.

TABLEAU 5
Moyens de non-délocalisation

Moyens de non-délocalisation	Nombre de citations	Fréquence (%)
Réorganisation du processus de production	23	18,7
Investissement dans de nouvelles machines	49	39,8
Aménagement du temps de travail	6	4,9
Investissement en formation	21	17,1
Stratégie d'internationalisation	38	30,9
Développement régional	29	23,6
Différenciation des produits par rapport aux concurrents	12	9,8
Diversification des activités	52	42,3
Autres	0	0,0
Total obtenu	123	

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

Proposition d'une alternative humaine à la délocalisation

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 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)

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)

La politique de valorisation de cette PME peut être qualifiée de « relative » puisqu'il existe une valorisation et une non-valorisation. De plus, 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 (1996): financier, client, processus et apprentissage. Elle a donc 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. 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)¹³ qui reposent essentiellement sur la maîtrise technologique. À cet égard, l'investissement dans les nouvelles technologies lui confère un avantage concurrentiel: elle 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 plus faible ? Pour répondre à cette question, il convient d'évaluer le risque de délocalisation des activités étudiées à travers cinq critères (Aggeri, Lefebvre et Pallez, 2007):

- le type de pièces et les contraintes logistiques;
- le degré d'automatisation en raison de sa corrélation avec la part des coûts de main-d'œuvre dans le coût de production;
- l'intensité de l'innovation;
- les compétences spécifiques et « non transportables »;
- le coût de la mobilité.

Le tableau ci-dessous (tableau 6) évalue le risque d'exposition des deux activités.

13. Documents internes « carte causale avec indicateurs » et « attentes des clients ».

TABLEAU 6
Degré d'exposition des activités à la délocalisation du cas B

Critères/Activités	BX	BY
<i>Type de produits</i>	Petites séries	Grandes séries
<i>Degré d'automatisation</i>	Fort (un opérateur sur plusieurs machines)	Fort (un opérateur sur plusieurs machines)
<i>Intensité de l'innovation</i>	Forte car renouvellement de machines fréquent pour être à la pointe des nouvelles technologies	Forte innovation technologique avec la machine laser
<i>Compétences spécifiques et non « transportables »</i>	Compétence spécifique difficilement transportable car expérience des salariés et refus de s'expatrier	–
<i>Coût de mobilité</i>	Difficiles à transporter (volumineux)	–
Degré d'exposition à la délocalisation	Moyen	Fort

Le risque de délocalisation de BX peut paraître fort *a priori*, mais comme les deux activités (BX et BY) sont interdépendantes, ce risque sera qualifié de « moyen ».

Il y aurait donc un sixième critère d'évaluation du degré d'exposition des activités à la délocalisation : l'interdépendance entre les activités.

Afin de mettre en relation la valorisation du potentiel humain et le risque de délocalisation, une synthèse est présentée ci-dessous (tableau 7).

TABLEAU 7
La valorisation de l'expertise humaine : une alternative à la délocalisation

Activités	Risque de délocalisation	Valorisation du potentiel humain	Le potentiel humain comme déterminant de non-délocalisation
BX	Faible	Relative	Déterminant relatif
BY	Moyen	Relative	Déterminant relatif

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, plus ce dernier constitue une raison pour l'entreprise de maintenir ses activités sur le territoire. Par ailleurs, la relation entre le risque de délocalisation et la valorisation est à nuancer car si pour BY, il y a un lien direct – l'entreprise a une politique de valorisation « relative » et le risque de délocalisation est « moyen » – pour BX, c'est différent. Le risque est « faible » alors que la valorisation est « relative ». Les stratégies alternatives évoquées précédemment auraient donc un poids bien plus important que la valorisation pour BX que pour BY.

TABLEAU 8
Tri croisé des raisons de non-délocalisation et des moyens de valorisation

Raisons du maintien Moyens de valorisation	Maîtrise technologique	Expertise des salariés	Vision du dirigeant	Fort réactivité et proximité avec le client	Maîtrise de la fabrication	Autres	Total
Formation	3	28	3	0	23	1	58
Amélioration des conditions de travail	20	48	22	10	26	1	127
Bonne ambiance de travail	1	13	4	3	7	0	28
Évolution interne des salariés	10	32	14	14	14	0	84
Apprentissage entre anciens et nouveaux	5	34	17	10	17	1	84
Bilan de compétences	0	1	1	2	1	0	5
Fort communication interne	0	0	0	2	1	0	3
Entretien annuel	2	1	4	4	3	0	14
Aucun	0	0	1	1	0	0	2
Autres	0	0	0	0	0	0	0
Total	41	157	66	46	92	3	405

Lorsque l'expertise des salariés est évoquée comme un déterminant de non-délocalisation, la valorisation est omniprésente dans les entreprises et se traduit notamment par la formation, l'amélioration des conditions de travail, la bonne ambiance de travail, l'évolution interne des salariés et l'apprentissage entre anciens et nouveaux salariés. Cette relation se traduit par 157 occurrences sur 405. À l'inverse, lorsque la vision du dirigeant est évoquée comme déterminant de non-délocalisation, la valorisation est plus faible (66 occurrences) et se traduit essentiellement par l'amélioration des conditions de travail. Il existe donc un lien entre la valorisation de l'expertise humaine et le fait que cette expertise humaine soit un déterminant de non-délocalisation.

Conclusion

Cette recherche a pour originalité d'aborder la politique des ressources humaines sous un angle stratégique. Il ne s'agissait pas de rejeter ou de critiquer le phénomène de délocalisation, mais d'identifier une alternative humaine possible à cette stratégie.

Cette recherche a permis, sur le plan pratique, d'aborder les enjeux et risques de ce phénomène d'un point de vue stratégique, managérial et humain en contexte de PME. Par ailleurs, sur le plan théorique, la dimension humaine a été intégrée dans la théorie des ressources et des compétences. Enfin, 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, 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 cette PME à l'aide d'un audit social. Nous proposons de comparer les coûts (visibles/cachés) d'une délocalisation à ceux assumés sur le territoire, en intégrant les coûts liés à la politique de valorisation.

Bibliographie

- AGGERI, F., P. LEFEBVRE et F. PALLEZ (2007), « Les trajectoires de délocalisation : au-delà des doctrines industrielles sectorielles globales, des stratégies territoriales sont-elles possibles ? », Colloque « Les trajectoires de délocalisation : état des lieux et perspectives », MSHA Bordeaux, 8 et 9 novembre, 20 p.
- ARTHUIS, J. (1993), *Les délocalisations et l'emploi : Mieux comprendre les mécanismes des délocalisations industrielles et des services*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

- ATAMER, T. et R. CAROLI (1993), *Diagnostic et décisions stratégiques*, Paris, Dunod.
- AUER, P., G. BESSE et D. MEDA, (2004), *Vers une mondialisation plus juste ? Délocalisation, normes du travail et politique d'emploi*, Paris, La Découverte.
- BALDWIN, J., W. CHANDLER, C. LEE et T. PAPAILIADIS (1994), *Strategies for Success: A Profile of Growing Small- and Medium-sized Enterprises (GSMES)*, Ottawa.
- BARREYRE, P.-Y. (1967), *L'horizon économique des petites et moyennes entreprises*, Thèse de doctorat de sciences économiques, Université de Grenoble.
- BÉNAROYA, F. (2005), « Le point sur... les délocalisations », dans L. Fontagné et J.-H. Lorenzi, *Désindustrialisation, délocalisations*, Paris, La Documentation française.
- BOUBA-OLGA, O. (2007), « Contexte et mise en perspective des problématiques de délocalisations », Colloque « Les délocalisations pour les PME sous-traitantes : obligation ou opportunité », 2 octobre, Poitiers.
- BOUTARY, M. et D. HAVETTE (2009), « PME : peut-on choisir de ne pas délocaliser ? », *Gérer et comprendre*, n° 95, mars, p. 56-66.
- 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.
- CHANTEAU, J.-P. (2008), « Quantification et analyse stratégique des délocalisations. Une étude empirique sur données d'entreprises », *Revue d'économie industrielle*, n° 124.
- CHANTEAU, J.-P. (2001), « Délocalisation et emploi : faux débats et vrais enjeux », *Innovation*, n° 13, p. 87-110.
- EVARD, P., B. PRAS et E. ROUX (2003), *Market, études et recherches en marketing*, 3^e édition, Paris, Dunod.
- FABRE, C. (1997), *L'implication des salariés restants après un plan social*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier II.
- FONTAGNÉ, L. et J. LORENZI (2005), *Désindustrialisation, délocalisations*, Paris, La Documentation française.
- GALLEGO, V. (2009), *La valorisation de l'expertise humaine : une alternative à la délocalisation des PME*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier I.
- HAMEL, G. et C.-K. PRAHALAD (1990), « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 3, mai-juin, p. 79-93.
- HENDRY, C., M.B. ARTHUR et A.M. JONES, (1995), *Strategy Through People: Adaptation and Learning in the Small-Medium Enterprise*, Londres, Routledge.
- HENRIOT, A. et E. LAHILLE (1995), « S'internationaliser ou délocaliser : quelle problématique ? », dans E. Lahille (dir.), *Au-delà des délocalisations. Globalisation et internationalisation des firmes*, Paris, Economica, p. 4-32.
- HUBERMAN, A.-M. et M. MILES (1991), *Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, DeBoeck, Éditions du Renouveau pédagogique.
- JULIEN, P.-A. (1997), *Les PME. Bilan et perspectives*, Québec, Les Presses Inter Universitaires.
- KALIKA, M. (1988), *Structures d'entreprise, réalités, déterminants, performance*, Paris, Economica.

- KAPLAN, R.S. et D.P. NORTON (1996), *The Balanced Scorecard*, Boston, Mass., Harvard Business School Press.
- KATALISE (2006), *Rapport sur les délocalisations*, Sénat.
- KOROMYSLOV, M. (2007), « Les logiques des délocalisations dans le luxe : motivations, accélérateurs et freins », XVI^e Conférence de l'AIMS, 6-9 juin, Montréal, 33 p.
- KPMG (2006), *Innovation plutôt que délocalisation : le choix des PME*.
- KPMG (2003), *Délocalisation : les PME tentées*.
- MAHÉ DE BOISLANDELLE, H. (1998), *Gestion de ressources humaines dans les PME*, Paris, Economica.
- MAHÉ DE BOISLANDELLE, H. (1993), *Gérer les hommes de la jeune entreprise*, Paris, Chotard Éditeurs.
- MAHÉ DE BOISLANDELLE, H. (1988), *Dictionnaire de gestion*, Paris, Economica.
- MANZAGOL, C. (1992), « La localisation des activités spécifiques », dans A. Bailly, R. Ferras et D. Pumain, (dir.), *Encyclopédie de géographie*, Paris, Economica.
- MARCHESNAY, M. (1991), « La PME : une gestion spécifique », *Économie rurale*, n° 206.
- MERCIER-SUISSA, C. et C. BOUVERET-RIVAT (2009), « Délocalisation ou innovation organisationnelle dans le pays d'origine ? », XI^{es} Journées scientifiques du réseau entrepreneuriat, 27-29 mai.
- MOUHOUD, E.-M. (1990), *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).
- MOUHOUD, E.-M (1995), « Régionalisation, globalisation et polarisation de l'économie mondiale : quelle place pour les pays en développement ? », *Revue Région et Développement*, n°2, p. 2-42.
- PENROSE, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Londres, Oxford University Press.
- REICH, R. (1994), *L'économie mondialisée*, Paris, Dunod.
- SAVALL, H. et V. ZARDET (1987), *Maitriser les coûts cachés*, Paris, Economica.
- SAVALL, H. et V. ZARDET (1995), *Ingénierie stratégique du roseau : Souple et enracinée*, Paris, Economica.
- SAVALL, H. et V. ZARDET (2004), *Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique*, Paris, Economica.
- SERGEOT, B. (2004), *Les déterminants des décisions de localisation*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris I, Panthéon-Sorbonne.
- TAPIA, C. (1995), *Les délocalisations internationales*, Paris, Hatier.
- THIÉTART, R.-A. (1999), *Méthode de recherche en management*, Paris, Dunod.
- TORRÈS, O. (1999), *Les PME*, Paris, Flammarion.
- TORRÈS, O. (2000), « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », V^e Congrès international francophone PME, Lille, 25-27 octobre.
- WRIGHT, P., G. MCMAHAN et A. MCWILLIAMS (1994), « Human resources and sustained competitive advantage : a resource-based perspective », *International Journal of Human Resource Management*, n° 2, p. 301-326.