

Délocalisation et PME : analyse d'une décision de non-délocalisation

BOUTARY M., Professeur ESC Toulouse, Laboratoire CIM (Contemporary Issues in Management) (France)

ESC

20 Bd Lascrosses

31 000 TOULOUSE

m.boutary@esc-toulouse.fr

Tel : 05 61 29 49 84

HAVETTE D., Chargé de mission France Investissement, Caisse des Dépôts et Consignations, Paris (France)

didier.havette@cdcentreprises.fr

Tel : 01 58 50 82 07

Mob : 06 82 55 53 73

Fax : 01 58 50 07 77

Abstract : Dans un contexte de forte concurrence mondiale, les délocalisations font partie des stratégies adoptées par les entreprises des pays industrialisés. Pour autant, peu de travaux ont évalué ce phénomène dans le contexte particulier des PME.

Comment raisonne un dirigeant de PME face à la délicate question des délocalisations ? La question est complexe. Très ancrées dans des tissus économiques locaux, fréquemment marquées par un mode de gestion de proximité, moins internationalisées que les grandes entreprises mais plus soumises que celles-ci aux contraintes de l'environnement, les PME doivent répondre aux exigences de prix compétitifs de leurs clients ou donneurs d'ordre sans pour autant perdre leurs avantages concurrentiels. La problématique de délocalisation est une mise en tension de ces impératifs parfois contradictoires.

Notre communication a pour objet, dans une première partie, la présentation de la réalité économique des délocalisations et des motivations classiquement identifiées comme en étant à l'origine. Nous approcherons la difficulté de définition du concept et de sa mesure, puis mobiliserons 3 cadres d'analyse autour des coûts de transaction, des stratégies d'internationalisation des PME et du concept de gestion de proximité pour mieux comprendre la difficulté de ce type de démarche.

Dans une deuxième partie, nous expliquerons notre choix méthodologique et présenterons une étude de cas portant sur une PME de 110 personnes, spécialisée dans le découpage et l'emboutissage de métaux, située dans le centre de la France, dont le dirigeant s'est fortement interrogé sur l'opportunité de délocaliser en Europe de l'Est une partie de son activité d'emboutissage, et ce sous la pression d'un de ses donneurs d'ordre. Nous analyserons les différentes étapes du processus qui l'a conduit à refuser la délocalisation.

Nous concluons enfin sur l'importance de la formulation stratégique et sur la nécessaire prise en compte des spécificités des PME comme préalable à la compréhension de l'intérêt des délocalisations de ces entreprises.

Mots clés : Délocalisations, PME, Stratégie Internationalisation, Proximité

DELOCALISATION ET PME : ANALYSE D'UNE DECISION DE NON-DELOCALISATION

Dans un contexte de forte concurrence mondiale, les délocalisations font partie des stratégies adoptées par les entreprises des pays industrialisés. Pour autant, délocaliser n'est pas une décision simple ; le discours qui entoure cette pratique est souvent alarmiste, portant sur les pertes d'emplois et drames individuels ou régionaux qu'elle génère, et les dangers qu'elle fait courir à un pays entier (Berger, 2007, Mayer et al., 2007). Sur le plan théorique, différentes écoles se succèdent pour mettre en évidence les apports mais aussi les difficultés de la délocalisation, dans un contexte de recherche de meilleure performance. Peu de travaux ont cependant évalué ce phénomène dans le contexte particulier des PME.

Comment raisonne un dirigeant de PME face à la délicate question des délocalisations ? A-t-il le choix d'intégrer les contraintes économiques de son pays d'origine (notamment en matière de coûts de production) ou doit-il se plier, en partant ailleurs, à la pression de ses clients ou de ses donneurs d'ordre ?

Très ancrées dans des tissus économiques locaux, fréquemment marquées par un mode de gestion de proximité, moins internationalisées que les grandes entreprises mais plus soumises que celles-ci aux contraintes de l'environnement, les PME semblent être prises dans un étau : d'un côté, une forme d'engagement sur les territoires, un fort respect de l'emploi dont elles ont la charge¹ et de l'autre la pression de leur environnement (incluant les donneurs d'ordre et les clients) pour arriver à proposer une offre compétitive en matière de prix. Cette double contrainte rend difficile le choix stratégique d'une délocalisation.

Un premier niveau de réflexion concerne la réduction de coûts. La première raison invoquée pour expliquer et justifier les délocalisations des entreprises des pays développés, quelle que soit leur taille, autour des années 80, fut l'existence de zones à bas salaires, permettant aux entreprises de ces pays de produire ailleurs moins cher et de rester ainsi compétitives. Les grandes entreprises furent les premières à travailler en ce sens, pour profiter des avantages

¹ On peut rappeler le sous titre de Heres et Schwarz (1997), p. 46 : « Les grandes entreprises délocalisent, les petites culpabilisent »

comparatifs de chaque zone « utilisée ». Dans ce cadre, les salaires ainsi que certains aspects liés à la réglementation du travail (par exemple le nombre d'heures travaillées -2194h travaillées par salarié et par an en Asie contre 1500h en France (CNUCED 2004)-) font partie des ressources évaluées et les différentiels constatés sont alors autant de justifications aux opérations de délocalisation et constituent des arguments forts en leur faveur.

Cet argument reste d'actualité. Mais plusieurs limites à cette réflexion ont été identifiées, qui sont autant de facteurs qui affaiblissent les gains strictement attachés au coût de la main d'œuvre (Quélin 1997, Drancourt, 2006 Berger, 2007) : des niveaux de productivité plus faibles ; l'existence de coûts cachés (la rémunération des expatriés, les coûts de formation, de transport...); la corruption ; la multiplicité des risques (les différences culturelles à intégrer dans la gestion, le turnover très élevé, la difficulté à trouver et fidéliser le management intermédiaire, la question de la propriété industrielle et intellectuelle, et celle de la fiabilité des services publics, des réseaux de communication, des fournisseurs). Ces facteurs de risque expliquent une partie de la forte polarisation constatée quant aux destinations des investissements directs des firmes à l'étranger (IDE) : 7 pays industrialisés concentrent 75% du stock mondial d'IDE, et les investissements français dans les pays en développement ne représentent que 4% du stock total de ces investissements (Banque de France 2004). Un autre élément explicatif de cette situation réside dans la volonté de rapprocher la localisation de la production des marchés émergents et/ou en croissance.

Dans le cadre des PME –très en retrait par rapport aux choix de délocalisations- les politiques de réduction de coûts sont rendues nécessaires par des donneurs qui eux-mêmes veulent réduire leurs prix de vente. Parallèlement, une enquête française² (KPMG, 2006) montre que la réflexion de ces entreprises (PME) sur leurs facteurs clés de succès évolue, et que le prix, s'il reste une donnée importante, n'est pas le seul levier de la réussite commerciale. Le choix des stratégies de niche, reposant sur la différenciation de l'offre (produit et service) déjà très bien identifiée dans l'univers des PME comme facteur de performance (Saporta 1986, St Pierre, 2006), peut être une alternative. Mais ce choix, souvent lié à une forte réactivité et une écoute régulière et fréquente des besoins des clients, semble supposer certaines formes de proximité, pour limiter des risques et des coûts de coordination et d'ajustement trop

² Cette enquête a été menée sous la forme d'entretiens téléphoniques auprès de 200 dirigeants de PME en Juin 2005, auprès d'un échantillon de 200 entreprises correspondant à différents secteurs d'activité (BTP 10%, Electronique Informatique 10%, Equipement 10%, IAA 10%, Services 17%, Mécanique 15%, Transport 15%, Autres industries 15%).

importants. Certaines PME tentent de trouver un compromis, acceptant de délocaliser mais préférant le faire sur un terrain européen moins sujet à risque et plus en adéquation avec la gestion de proximité recherchée : «La première destination des délocalisations de PME reste l'ancienne Europe des 15 (Flallo, in Drancourt 2006)».

On voit donc qu'au-delà des limites que met en évidence l'analyse sur les délocalisations et leurs raisons, apparaissent des limites propres aux entreprises de taille petite et moyenne et à leurs contraintes –ou leur habitudes et choix- de gestion de proximité, dans la mesure où celle-ci –la proximité- « crée les conditions nécessaires à l'action dans une organisation centralisée, faiblement spécialisée, dotée de systèmes d'information interne et externe simples et privilégiant des stratégies intuitives et peu formalisées » (Torres, 2006). Or, délocalisation, au moins sur le plan géographique, mais aussi parfois culturel, linguistique, logistique... rime avec éloignement.

Notre communication a pour objet, dans une première partie, la présentation de la réalité économique des délocalisations et des motivations classiquement identifiées comme en étant à l'origine. Nous approcherons la difficulté de définition du concept et de sa mesure, puis mobiliserons 3 cadres d'analyse autour des coûts de transaction, des stratégies d'internationalisation des PME et du concept de gestion de proximité pour mieux comprendre la difficulté de ce type de démarche.

Dans une deuxième partie, nous expliquerons notre choix méthodologique et présenterons une étude de cas portant sur une PME de 110 personnes, spécialisée dans le découpage et l'emboutissage de métaux, située dans le centre de la France. Cette entreprise appartient à un secteur qui a fortement délocalisé, et/ou fermé des sites à cause d'une concurrence très forte des pays asiatiques. En 1997, le dirigeant s'est fortement interrogé sur l'opportunité de délocaliser en Europe de l'Est une partie de son activité d'emboutissage, et ce sous la pression d'un de ses donneurs d'ordre. Ce à quoi il a finalement renoncé, pour des raisons qu'il juge personnelles mais aussi économiques. La recherche d'avantages concurrentiels différents a conduit l'entreprise à de nombreuses réorganisations et à des choix stratégiques très bien formulés, pour améliorer la compétitivité de l'ensemble de la société. En termes de performance, le développement du chiffre d'affaires a une croissance de 20% par an ces dernières années.

Nous concluons enfin sur la pertinence des cadres d'analyse utilisés et la nécessaire prise en compte des spécificités des PME comme préalable à la compréhension des délocalisations et

relocalisations de ces entreprises dans leur pays d'origine. Quelques propositions de recherche seront alors formulées.

1. DELOCALISATION ET PME : UNE STRATEGIE D'ENTREPRISE EN DEBAT

Au sens strict, « *une délocalisation consiste à déménager de France vers un pays à bas salaires une usine d'une entreprise française qui produit pour le marché français* » (Heres et Schwarz, 1997). Une fois délocalisés, les biens et services sont ensuite réimportés dans le pays d'origine. Il est à noter que cette définition exclut des délocalisations toutes les implantations effectuées sur des pays étrangers mais dans lesquelles sont fabriqués des produits destinés à des ventes locales.

C'est à partir de cette première définition (sans toutefois formellement vérifier le rapatriement ou non des biens produits) que la mesure des délocalisations est le plus souvent effectuée. Deux indicateurs sont alors mobilisés : les investissements directs à l'étranger et le nombre de filiales d'entreprises d'un pays installées dans un autre pays pour une activité de production. L'avantage est alors une mesure possible (et assez simple) d'un phénomène complexe. A partir de cette méthode, le phénomène apparaît marginal (Mayer et al. 2007) : Aubert et Sillard (2005) recensent une délocalisation d'emplois de l'industrie française de 13500³ emplois par an sur la période 1995-2001, dont moins de la moitié dans des pays à bas salaires.

Mais il est sans doute imprudent de ne mesurer la délocalisation qu'avec ces indicateurs. Nombreuses sont les entreprises qui ne « ferment » pas leurs outils de production, mais qui transfèrent une partie de cette production à l'étranger. Dans une acception plus large, on peut inclure dans la délocalisation celle de segments du processus de production (suite à la division verticale du travail au plan international) ainsi que l'externalisation⁴ d'un segment ou de la totalité de l'activité via un contrat de sous-traitance au profit d'une entreprise étrangère (Banque de France, 2004).

Les PME délocalisent peu par rapport aux grandes entreprises, et subissent les mouvements de délocalisation plus qu'elles ne les provoquent (Heres et Schwarz, 1997). Seules 22% ont

³ En 2005, l'Unedic recense 15 977 870 emplois en France, toutes tailles d'entreprises confondues.

⁴ Le terme d'externalisation se réfère en général à la sous-traitance d'activités à des firmes indépendantes, nationales ou internationales (Levy, 2005)

procédé à des délocalisations entre 1999 et 2004 (dont les $\frac{3}{4}$ concernent des activités de production) (Mergermarket et Remark pour Norton Rose, 2005). Mais différentes enquêtes (enquêtes de conjoncture, enquêtes des fédérations professionnelles) mettent l'accent sur le développement rapide des délocalisations : 47% des PME interrogées en 2006 sur ce thème (KPMG, 2006) externalisent une partie de leur processus de production.

L'analyse de ces comportements nous conduit à mobiliser plusieurs cadres théoriques : celui des coûts de transaction, ceux concernant les stratégies d'internationalisation des PME et enfin celui de la gestion de proximité de ces entreprises.

1.1 Approche par les coûts de transaction

Le cadre théorique des coûts de transaction a souvent été évoqué pour expliquer les raisons des délocalisations. Même si certains auteurs (Abecassis 1997) remettent en cause la théorie des coûts de transaction pour discriminer les modes d'organisation d'une entreprise, celle-ci reste néanmoins intéressante pour expliquer le mode de fonctionnement en fournissant une grille d'analyse tout à fait adaptée aux questions que se pose un dirigeant de PME, souvent pragmatiquement confronté et à court terme à la question: faut il aller travailler ailleurs ?

Coase (1937) introduit l'idée selon laquelle le marché a un coût qui va se décliner de différentes façons : coûts de l'information (sur les prix par exemple) ; coûts de négociation de contrats séparés (avec un risque d'opportunisme, par exemple la recherche par un agent d'un intérêt individuel par rapport à un intérêt collectif)...Le fait de choisir de travailler à l'intérieur de l'entreprise (phénomène d'internalisation) plutôt qu'à l'extérieur peut être un choix destiné à éviter ces coûts, c'est donc un choix économique.

D'autres apports complètent cette approche. Pour Williamson (1979), le choix de l'internalisation ou de l'externalisation doit prendre en compte d'autres données : les activités peuvent par exemple rester dans l'entreprise si elles sont récurrentes, exécutées dans un climat d'incertitude et nécessitent des investissements idiosyncrasiques. Ce constat est mené à partir de deux hypothèses : en premier lieu, l'opportunisme peut faire monter le coût de la transaction ; dans ces cas, il vaut mieux internaliser ; en second lieu, selon les principes de la théorie de la rationalité limitée, il semble impossible d'imaginer tous les choix et toutes leurs conséquences. Les dirigeants construisent une réalité simplifiée basée essentiellement sur une expérience passée qui s'est révélée satisfaisante.

1.2 Des délocalisations de faible ampleur dans les stratégies d'internationalisation des PME

Arthuis (2005) souligne que face aux pressions environnementales portant notamment sur la question des prix, les entreprises peuvent envisager plusieurs scénarii : se pencher sur la question de la productivité (en France, la productivité du travail a progressé depuis 1990 de plus de 4% par an), externaliser certaines tâches et transformer ainsi certains coûts fixes en coûts variables, rechercher des potentiels d'innovation (produits et services, voire organisation) pour différencier l'offre commerciale ou bien délocaliser. Dans ce dernier cas, on entre dans le registre des stratégies d'internationalisation des PME.

De nombreux auteurs ont travaillé sur ce dernier thème, selon deux courants de recherche visant d'une part l'identité du dirigeant, de ses caractéristiques et de leur influence sur les performances de l'entreprise à l'export, et d'autre part sur le processus d'internationalisation. (Bilkey, 1978 ; Léonidou. Et Katsikeas, 1996 ; Boutary 1998, Laghzaoui, 2006)

Les recherches sur le processus d'internationalisation mettent en évidence différents modèles de développement des entreprises sur les marchés étrangers. L'un des plus connus est celui des étapes (Johanson et Valhne 1977), selon lequel une entreprise irait à l'international de façon progressive, en respectant des étapes qui la protégerait d'un engagement trop rapide et donc trop risqué sur des marchés mal connus. L'une des hypothèses fortes de ce modèle est la distance psychologique existant entre l'entreprise et son marché. Le respect des étapes sert notamment à profiter d'apprentissages progressifs permettant la réduction de cette distance par une meilleure compréhension des marchés et donc une meilleure capacité de l'entreprise à les exploiter. Ce modèle a été complété par les apports du I-Model (modèle de l'internationalisation par l'innovation), considérant chaque étape comme une innovation de l'entreprise (Gankema et al.2000).

Un autre apport des recherches est d'identifier le processus d'internationalisation non plus comme un processus d'innovation mais comme un processus d'adaptation aux conditions du marché, nécessaire à la survie des entreprises (Schindehutte et Morris 2001). On rejoint là l'opposition qui a été relevée par Atamer et al. (1998) pour les organisations dans leur ensemble puis reprise par Bourcieu (2000) dans le cas particulier des PME, entre le déterminisme imposé par l'environnement et le volontarisme managérial. Bourcieu (2006) conclut à un tiraillement dans les PME entre ces deux états, provoquant une

internationalisation qui résulte autant de pressions environnementales que des choix stratégiques du dirigeant.

La délocalisation n'apparaît pas de façon claire dans les résultats de recherche. Dans les modèles préalablement cités, elle est la phase ultime des opérations d'internationalisation, la dernière étape, la plus impliquante pour l'entreprise. Même si ces modèles ont été largement critiqués (notamment parce qu'ils n'intègrent pas les comportements des entreprises qui « brûlent les étapes », lesquelles ne sont plus des cas isolés) ils peuvent peut-être expliquer la très faible part de PME se mettant dans des situations d'investissements directs à l'étranger. Dans une enquête de l'Observatoire des PME européennes (2003, in Pacitto 2006) sur la fréquence des différents types d'internationalisation, seules 30% des entreprises ont un fournisseur étranger (importation seulement), 18% exportent, 3% ont des collaborations (principalement avec des PME étrangères) et 3% ont des filiales, succursales ou joint venture à l'étranger. Ces chiffres montrent une large prédominance des stratégies d'exportation par rapport aux autres stratégies, notamment les délocalisations.

Dans son état des lieux sur l'internationalisation des PME, Pacitto (2006) fait ressortir un certain nombre de points saillants des stratégies mobilisées et de leurs modalités de mise en œuvre :

- De nombreuses PME s'engagent dans des exportations quand elles ont une occasion de le faire
- L'exportation reste majoritaire dans les stratégies choisies
- On constate parallèlement que les IDE augmentent
- Les investissements, tels que rachats d'entreprises et alliances, restent marginaux

Si l'on ramène ces caractéristiques à la question des délocalisations, certains points apparaissent comme des moteurs, d'autres comme des freins. La recherche d'opportunités par exemple s'accommode mal des investissements et de l'évaluation à long terme de ces opérations. En revanche, on peut penser que l'augmentation des IDE est un indicateur de certaines formes croissantes de délocalisation de PME, sans sous estimer cependant que certaines implantations ne sont « que » des implantations commerciales et n'entraînent pas de modifications managériales dans les entreprises concernées : les PME qui ont déjà externalisé une partie de leur activité (47%) n'ont pas un niveau d'investissement hors du territoire réellement plus élevé que les autres (35% contre 37%, KPMG 2006).

Il reste donc pertinent, sans occulter les difficultés évoquées quant à la réalité des délocalisations elles-mêmes, de se pencher sur la spécificité des PME pour affiner la compréhension de cette situation, faite d'ambivalence entre désir de performance et décision de rester implanté sur le territoire d'origine. De façon classique, les raisons retenues pour expliquer le manque de stratégies allant jusqu'aux derniers stades d'implication sur les marchés sont le manque de ressources face à la nécessité d'investissements accrus ; l'importance de l'incertitude et le fait que la compétitivité des PME repose rarement sur le concept de productivité ou d'économies d'échelle (David JP., 2002). Nous souhaitons compléter ces approches liées à l'analyse des ressources par une approche centrée sur ce qui caractérise la gestion des PME, soit le concept de gestion de proximité, énoncé par Torres (2003), qui autorise une vision plus transversale des PME et permet de comprendre une partie de tout ce qui touche au contraire à des problématiques d'éloignement, problématiques intégrant de façon bien évidente les délocalisations.

1.3 Délocalisation et gestion de proximité

Si la délocalisation laisse supposer un éloignement et la nécessité d'une gestion à distance, la PME est définie comme étant, à l'inverse, caractérisée par une gestion de proximité.

Les travaux de synthèse menés par Julien (1994) montrent que la PME est un univers dans lequel le management est centralisé, la spécialisation du travail plutôt faible, les systèmes d'information simples et informels et la stratégie souvent implicite et orientée vers le court terme. Plus qu'une définition figée, P.A. Julien insiste sur le fait que les PME se situent sur un continuum et que différents modèles sont envisageables. Il conclut donc à une forte hétérogénéité de cette « catégorie » d'entreprises.

Son analyse servira de support à celle de Torres (2004) qui, reprenant ces différents points, souhaite sortir d'une approche descriptive pour aller vers une caractérisation explicative du mode de gestion des PME. Ce dernier reprend les différentes variables définies par P.A. Julien pour, au final, identifier une caractéristique commune aux PME : ces entreprises donnent la préférence à la gestion de proximité. On passe ainsi d'une analyse de critères « identifiants » à une explication du comportement de ces entreprises. La proximité crée les conditions de l'action des PME. Elle autorise un mode de fonctionnement hiérarchique centralisé, et abaisse l'intérêt d'un recours à des intermédiaires ; de même, la faible spécialisation des fonctions

(avec un dirigeant qui souvent « touche à tout », prend les décisions stratégiques mais aussi les décisions administratives et opérationnelles) est rendue plus facile par l'existence d'un contact régulier et fréquent avec les équipes, autour d'un mode de coordination centré sur l'ajustement mutuel ; les systèmes d'information sont simples et informels parce que le dialogue et la rencontre physique des individus sont fréquents et ne nécessitent pas de procédures systématiques ; enfin, la stratégie, souvent qualifiée d'intuitive, d'implicite, et de court terme, accompagnant une forte flexibilité, répond à une perception forte de la réactivité nécessaire, donc d'un temps de prise de décision très court.

Or il semble que le principe de délocalisation remet fortement en cause ce mode de gestion : le choix d'installer une unité de production dans un pays tiers situe l'entreprise dans un autre type de fonctionnement. Le dirigeant peut difficilement être en situation de direction « polyvalente » sur deux sites (voire plus) et doit engager une réflexion sur la délégation de certains pouvoirs et décisions. La mise en place de procédures et d'une organisation moins centrée sur l'ajustement sera nécessaire, pour compenser la moindre fréquence de rencontre des personnes, à cause de temps et d'espaces dissociés. Enfin, au vu de la lourdeur des investissements nécessaires pour ouvrir et faire fonctionner une unité à l'étranger, la vision stratégique doit porter sur du moyen/long terme, pour justifier ces investissements et intégrer un temps long de retour sur investissements.

Il est à noter que ces contraintes ne sont pas spécifiques à la problématique de délocalisation, mais plutôt à celle de la « gestion à distance » et donc des stratégies d'internationalisation. Simplement, la délocalisation étant une forme très impliquante de ce processus, elle accentue les conditions évoquées ci-dessus.

2. LE CAS TIV : ANALYSE D'UNE PRISE DE DECISION DE NON DELOCALISATION

2.1 Point méthodologique

Le choix de la méthode d'étude de cas se justifie dans cette recherche par le fait que nous cherchons à comprendre non pas les modalités de la délocalisation en tant que telle mais la préférence donnée par une PME à la localisation française, au-delà des discours effrayés et des pressions exercées par des donneurs d'ordre.

Nous avons donc opté pour le choix d'un recueil de données qualitatives, autorisant la représentation d'un processus au travers des représentations subjectives des acteurs interrogés (Hlady Rispal, 2002).

Notre étude de cas a été effectuée à partir d'une PME installée en région Rhône-Alpes, la société TIV⁵. Nous nous sommes intéressés à cette entreprise de production parce qu'elle a été soumise à une contrainte, qui paraissait incontournable, posée par un donneur d'ordre puissant et menaçant, exigeant une délocalisation de ses sous-traitants pour amorcer une politique de baisse de ses propres coûts de revient. Le dirigeant de TIV a accepté d'étudier cette contrainte, et au final, après étude et réflexion, il a pris une décision allant à l'encontre du discours de ses donneurs d'ordre et plus généralement de l'environnement : il a refusé la délocalisation. Les résultats énoncés nous donnaient envie de comprendre : 7.21 m€ avec 92 salariés en 2003, 10.82 m€ et 111 personnes en 2006.

Ce travail s'est effectué par entretien en face-à-face avec le dirigeant de l'entreprise, puis par des conversations téléphoniques avec ce même dirigeant, le responsable de production et un consultant. L'entretien, d'une durée de 4 heures a eu lieu en présence de deux chercheurs, dans l'entreprise. Il a été suivi d'un entretien avec le responsable de production, puis d'une visite de la société. Nous avons ainsi pu recueillir l'avis du dirigeant, mais aussi constater certaines caractéristiques d'organisation et de relations entre les personnes. Cet entretien a été enregistré et retranscrit.

Les conversations téléphoniques avaient pour objet l'éclaircissement de points incomplètement traités dans l'entretien, ou ayant posé question, et ont fait l'objet d'une prise de notes sans enregistrement.

La réflexion que nous avons menée est inductive, c'est-à-dire que nous n'avons formulé aucune hypothèse *a priori*. Nous avons travaillé à partir d'un guide d'entretien centré sur les causes et les modalités de la réflexion sur la délocalisation, et les raisons d'échec de cette démarche. Nos entretiens ont été complètement ouverts, sur le thème : « PME, internationalisation, délocalisation ». Nous n'avons pas défini ces termes préalablement, laissant nos interlocuteurs en charge de nous dire ce que pour eux, cette terminologie recouvrait.

La méthode d'analyse des données se situe dans le prolongement des choix décrits ci-dessus. Nous avons traité nos données à partir de la « théorie fondée » (grounded theory), dans

⁵ Pour des raisons de confidentialité, nous utiliserons un nom fictif pour nommer l'entreprise. Celle-ci est une PME de 110 personnes, travaillant dans le secteur de l'emboutissage.

laquelle « le chercheur se fonde sur sa sensibilité et ses intuitions, dans le but de faire sortir les thèmes communs ou les contradictions » (Uzunier, p. 177). Cette approche ouverte « s'avère très efficace pour travailler sur des transcriptions d'entretiens » et s'accommode notamment de la grande quantité de données non standard difficiles à insérer dans une analyse systématique (type analyse de contenu avec catégorisation).

2.2 Présentation du cas

Le début de la réflexion sur la délocalisation remonte à 1997. A ce moment, un fabricant de machines textiles à Valence, comptant pour 20 % dans le chiffre d'affaires de TIV prévient P. TIV : s'il veut rester leur fournisseur, il doit s'aligner sur les prix proposés par ses concurrents des pays de l'Est, c'est-à-dire les diviser par deux.

La pression est forte, mais P. TIV ne veut pas se laisser convaincre passivement. Maître d'un savoir faire « métier » et déjà orienté sur une stratégie forte de spécialisation et d'innovation produit, il est cependant conscient que la stratégie de spécialisation ne peut exclure d'une stratégie de prix très étudiée.

Ne pas se soumettre au déterminisme des donneurs d'ordre implique de bien comprendre le marché et d'argumenter rationnellement les décisions : dès 1997, il contacte un consultant lyonnais dont il a reçu un courrier récemment. Celui-ci propose ses services pour accompagner les industriels dans des opérations en Tchéquie, en Slovaquie et en Pologne : « *Ce type parlait la langue, et connaissait parfaitement la zone* ».

Deux hypothèses sont examinées : la sous-traitance en Slovaquie et le montage d'une JV à Bratislava. La 1^{ère} solution n'est pas suffisamment intéressante : un calcul rapide montre qu'on arrivera au mieux à une baisse de 15 %, qui ne saurait satisfaire l'appétit du donneur d'ordre qui souhaite une baisse de 20%.

La 2^{ème} hypothèse, portant sur la création d'une JV, est étudiée. La cible est rapidement trouvée : une société issue de la vente par appartements d'une ancienne firme d'Etat qui comprenait l'ensemble de la chaîne de production de machines textiles. Malgré un sentiment de relative insécurité, et des doutes sur la réelle probité de ses interlocuteurs, P. TIV envisage de devenir l'actionnaire majoritaire de cette société slovaque, selon un accord qui lui paraît satisfaisant : 49 % pour eux, qui fournissent 3 à 4000 m² d'atelier, une trentaine de presses, et la main d'œuvre, 51 % pour TIV, qui apporte les commandes, et du cash, fort peu, au demeurant.

Tous les chiffrages ont été faits, le chiffre d'affaires prévisionnel est correct, la chose est jouable.

Pourtant, la JV ne se fera pas. L'argument économique ne suffit pas.

Deux types de raisons sont invoquées : lors d'une 2^{ème} visite, accompagné cette fois du responsable du secteur presse de son entreprise, P. TIV mesure avec celui-ci l'effort de réorganisation qu'il va falloir fournir pour que cette entreprise devienne aussi performante que la firme française : « *Recommencer là-bas ce qu'on vient tout juste de terminer ici, très peu pour moi !* » lui dit son collaborateur.

Le chef d'entreprise prend le temps de la réflexion, et n'écarte pas ce que lui dicte une forme d'intuition : il « n'y » croit pas ; il est persuadé que, pour son entreprise spécialisée dans la production de petites et moyennes séries, « *cela ne peut pas tenir longtemps* », que ces différences de coûts d'une part ne dureront pas, et d'autre part, seront largement absorbées par les surcoûts générés par les insuffisances locales en matière de qualité et de réactivité.

Ensuite il évalue d'un côté l'ambiance triste de ce pays qui sort tout juste de sa léthargie, l'organisation clairement insuffisante d'une unité de production à revoir, la perspective de séjours mensuels indispensables là-bas ; de l'autre, un environnement qu'il aime, une vie familiale qui compte, une entreprise qui croît, et dont il perçoit bien le potentiel ... « *Je ne l'ai pas sentie, cette opération* ». Il abandonne le projet. Le donneur d'ordre à l'origine de cette demande abandonne TIV.

La décision n'est jamais définitive, et les pressions continuent : lorsque 3 ans plus tard, l'entreprise est à nouveau fortement sollicitée pour de nouvelles réductions par deux autres donneurs d'ordre, P. TIV identifie, toujours grâce au même consultant, une société de Bratislava capable de produire pour TIV à un prix de 30 % inférieur. Cette fois-ci, l'accord est conclu, une JV est montée. La production de 2 ou 3 pièces de moyenne série lui est confiée. Des machines sont envoyées sur place. Le contrôle qualité se fait à l'arrivée à l'usine française. Tout cela fonctionne, sans réelle fluidité, mais sans vrai problème, pendant près de deux ans. Jusqu'à ce qu'un des donneurs d'ordre de TIV décide de demander une modification sur une pièce. Mais l'usine slovaque, contrairement à l'usine française, a déjà produit un stock conséquent de pièces. La société TIV pensait ainsi limiter les coûts de transport, en faisant des acheminements de plus grande importance, moins fréquent, avec de ce fait des coûts unitaires de transport plus faibles. L'aspect économique est catastrophique :

le stock n'est plus utilisable, les pièces sont jetées. La société TIV, pour laquelle la souplesse, la réactivité, la flexibilité sont un mode de travail prioritaire, doit tout refaire pour ne pas perdre ses clients. C'est la goutte qui fait déborder le vase. L'activité commune est arrêtée.

Dans ces circonstances défavorables, ressortent d'autres arguments : la relation au quotidien est vraiment trop compliquée ; « ils » ne parlent pas l'anglais, encore moins le français, juste un peu d'allemand, ... que personne chez TIV ne maîtrise ! A l'époque (2004), ils n'ont toujours pas Internet, ce qui ne facilite pas la fluidité des échanges. Sans cesse des difficultés apparaissent pour régler dans des délais corrects le moindre problème de qualité. Pour P. TIV, c'est décidé : fin de l'expérience, rapatriement des machines, ce sont d'autres cartes qu'il faut jouer pour gagner.

P.TIV décide alors de se recentrer sur ses compétences majeures et de les valoriser : qualité de service (réactivité et ponctualité) et qualité technique de la production, le tout avec un effort constant sur les prix. Son action va porter sur 4 points :

- la mesure de la productivité : à chaque nouvelle commande, les temps de production sont estimés dès la conception de la réponse à l'appel d'offres. Ils sont ensuite systématiquement vérifiés, de façon à mettre en place au plus vite la correction des écarts quand c'est nécessaire. Les mesures de performance sont visibles par tous, par affichage sur un panneau entre les bureaux et les ateliers.
- la qualification et la motivation du personnel : le dirigeant accorde beaucoup d'importance aux hommes et femmes travaillant dans l'entreprise, pour des raisons humaines et citoyennes, mais aussi parce qu'il pense qu'il y a là une source de performance très forte. Dans ce cadre, il renforce information et formation. Les résultats annuels (comparés à ceux du secteur) sont présentés une fois par an par le dirigeant lui-même à l'ensemble du personnel, par petits groupes d'une quinzaine, pour chacun puisse poser ses questions, et comprendre. Les salariés sont associés aux résultats. Au-delà des augmentations (générale et individuelles, qui ne sont possibles que si l'entreprise progresse), chacun bénéficie de l'intéressement, fixé à 10 % du résultat net, divisé par le nombre de salariés. Enfin, 15 % du personnel suit chaque année une formation. Là aussi, la réactivité est de mise. Chaque salarié se forme à chaque fois que le besoin se fait sentir, dès qu'il faut enrichir les savoir-faire d'une technique nouvelle, pour rester en permanence en capacité de répondre au mieux aux

demandes des clients. « *Le plan de formation, je l'écris en fin d'année, a posteriori !* ».

- l'investissement : en juillet 2007, l'usine française va voir le quasi-doublement de sa surface. Parallèlement, TIV va se doter d'une nouvelle presse qui représente l'un de ses plus importants investissements. Cette capacité d'investissement est soutenue par la mise en réserve chaque année de 70 % du résultat net, après distribution de 10 % aux salariés en intéressement, et 20 % aux actionnaires en dividendes.

2.3 Analyse

2.3.1 Clarification de la vision stratégique : la délocalisation n'est pas une stratégie d'internationalisation

P. TIV, le dirigeant, évoque facilement les deux raisons majeures qui conduisent à transférer la production dans un pays « low cost ». La première, c'est la perspective de s'installer sur un nouveau marché pour le développer. La seconde, c'est la possibilité de ré-importer des produits pour les proposer des prix plus bas à ses clients. P. TIV est conscient que la question du transport se résout de mieux en mieux, que l'intégration des pays d'Europe de l'Est à l'Union Européenne a donné un peu plus de fluidité. L'usage des TIC se répand rapidement, et facilite la résolution des tracasseries administratives qui subsistent néanmoins.

Mais ces deux arguments, présentés de façon tout à fait rationnelle mais seulement « intellectuelles » (c'est-à-dire non expérimentées dans l'entreprise), ne résistent pas à la contre-argumentation plus personnelle de P. TIV : le développement de marchés n'est pas à l'ordre du jour. L'export représente moins de 10% du chiffre d'affaires de l'entreprise. L'entreprise a suffisamment de travail sur son marché domestique, dans de bonnes conditions, et n'a mis aucune priorité sur son développement international. Les clients internationaux ne sont que des opportunités, trouvés sans prospection particulière.

P. TIV a une vision stratégique forte : c'est à partir de celle-ci qu'il peut choisir ne pas se soumettre inconditionnellement aux pressions environnementales. Si le sous-traitant n'est que le gestionnaire des commandes du donneur d'ordres, il doit se plier à ses exigences, notamment en termes de prix, ce qui l'engage sans conditions dans une lutte de prix sans fin. Inversement, une stratégie clairement formulée de l'entreprise sous-traitante, assise sur une identification claire de son avantage concurrentiel, peut lui permettre de prendre de la distance vis-à-vis des injonctions (parfois) sommaires de ses donneurs d'ordre en confrontant

différentes hypothèses, pour rester plus libre de ses choix et plus rentable (Barbat et Rispal, 2006). TIV a ainsi pu étudier objectivement la situation slovaque, pour répondre à la problématique de son développement et non à la seule contrainte des donneurs d'ordre. La réponse recherchée est celle de la pertinence des moyens engagés pour le développement. C'est en fonction de cela que sera prise la décision, ce qui explique que celle-ci peut s'opposer aux suggestions de ses donneurs d'ordre. Il est alors intéressant de constater que ces interlocuteurs n'ont jusqu'à présent fait que menacer la société TIV mais restent, malgré le refus de délocalisation, clients de la société, attachés au service très personnalisé et très réactif de ce sous-traitant.

2.3.2 La stratégie de délocalisation est prioritairement une stratégie de réduction de coûts mais elle peut être à l'origine d'une politique d'internationalisation .

Les discours actuels (Berger, 2007) insistent sur l'idée que les délocalisations se font sur les pays qui représentent avant tout des marchés, et que le choix de localisations étrangères n'est plus le fait de la seule exploitation de coûts de production plus faibles. Pourtant, la réalité des PME de sous-traitance reste souvent celle d'une recherche contrainte de ces coûts de production plus faibles. Les donneurs d'ordre, eux-mêmes souvent dans des stratégies de court terme, cherchent à imposer à leurs sous-traitants des contraintes difficilement compatibles de prix peu élevés et de niveaux de qualité irréprochables. L'industrie de sous-traitance est particulièrement exigeante en la matière, la « chose sous-traitée incluant la capacité du sous-traitant à livrer en temps et lieu une opération technique parfaitement adaptée aux exigences du client, mais aussi sa capacité à flexibiliser l'offre à des demandes futures, à suggérer des innovations » (Baudry 1999 in Barbat et Rispal, 2006). Il faut être économiquement performant, mais aussi orienté service, créatif, participant à la RetD ou au moins force de proposition innovante. Pour les PME, les stratégies d'innovation ouvrent la possibilité d'agir en termes de compétitivité en s'attaquant à d'autres composantes de la chaîne de valeur (KPMG 2006) que celle souvent difficile des prix de vente de leurs produits.

Contraint par la demande, mais désirant rester « maître à bord », le dirigeant de TIV analyse les coûts.

Ce repérage , ainsi que la rigueur de leur mesure ont constitué de précieux atouts. La contrainte se transforme en opportunité, en permettant au dirigeant de répondre

rationnellement au donneur d'ordre sur le coût effectif des produits avec délocalisation, en incluant les coûts de transaction multiples abaissant considérablement l'intérêt de la variable « coût du travail » stricto sensu en Slovaquie⁶. Ces éléments, qui freinaient considérablement l'euphorie d'une installation dite trop rapidement « low cost », ont été déterminants dans la 1^{ère} décision de ne pas délocaliser et dans la 2^{ème} d'arrêter la JV qui avait été ouverte. Le dirigeant a su intégré tous les coûts de transaction, ce que les approches théoriques ont souligné depuis de nombreuses années mais qui n'est pas toujours assimilé par les acteurs économiques, de façon volontaire ou non.

Cette analyse des coûts conjuguée à une formulation précise de la stratégie et à la nécessaire construction d'un argumentaire fort destiné à contrer l'orientation des donneurs d'ordre conduit à la mise en valeur de l'avantage concurrentiel de la PME. En l'occurrence, c'est grâce au développement d'un service important, adossé à un relationnel fort avec les donneurs d'ordre, un lien et une écoute permanents que ces derniers ont recommandé à leurs fournisseurs locaux ... en Chine, Inde et Turquie de s'approvisionner chez TIV pour certaines pièces. Et c'est avec un sentiment assez amusé que ce sous-traitant constate que ses exportations sont passées de 4 à 8% en 3 ans, vers ces pays où la production se fait pourtant à si bas prix. Sa réflexion est alors mobilisée : ne faudrait-il pas penser, maintenant, à profiter des opportunités internationales créées par ceux qui l'ont tellement contraint sur le terrain français ?

Plus qu'une stratégie d'internationalisation, la délocalisation apparaît en 1^{er} lieu comme une recherche d'amélioration des coûts de production, via une recomposition de la chaîne de valeur, et ce à des fins de compétitivité (Pacitto, 2006). Certaines recherches sur l'internationalisation des PME avaient jusqu'alors montré qu'une démarche stable et structurée d'internationalisation entraînait une rationalisation plus forte de la gestion globale des entreprises.

Mais il apparaît dans le cas étudié que la rationalisation induite par la recherche sur les coûts doublée de la connaissance des marchés ouvre la voie à une réflexion « exportatrice ». Face à une « défaillance des marchés » en Chine, en Inde et en Turquie, des acheteurs locaux en

⁶ Il est à noter, pour information, que le marché slovaque présente actuellement un souci de pénurie de main d'œuvre, ce qui fait monter les salaires (8 à 10% par an), crée un turnover très important des salariés dans les entreprises ; par ailleurs, il existe un très important problème de corruption, pénalisant là aussi les entreprises installées. Enfin, le pays est doté d'infrastructures de transport insuffisantes, et le gouvernement slovaque a décidé de ne plus aider que les entreprises étrangères s'installant dans des zones « mal desservies », soit en dehors de Bratislava.

demande spécificités techniques particulières se tournent vers des fournisseurs qui ont clairement identifié leur offre, comme la société TIV.

2.3.3 La délocalisation est un mode de gestion à distance : un apprentissage nécessaire dans les PME ?

Nous venons de voir que le discours sur la réduction des coûts est très présent dans l'environnement économique. Force est cependant de constater que la mise en œuvre massive de processus de délocalisation des PME n'est pas effective, même si le mouvement est en cours.

La stratégie que TIV a choisie n'est pas l'internationalisation, c'est la spécialisation et l'innovation. La problématique d'éloignement des marchés n'est pas intégrée, la réflexion quant à l'internationalisation n'est pas prioritaire.

L'une des raisons est le potentiel non saturé du marché domestique pour des produits pouvant satisfaire des cahiers des charges exigeants et pour des sous-traitants capables d'être très pro-actifs vis-à-vis de leur donneur d'ordres.

Une autre catégorie de raisons pourrait être attachée à la préférence actuelle pour une gestion de proximité qu'il faut ré-interpréter en cas d'internationalisation. Ce constat conforte ce que les chercheurs en PME mettent en évidence quant aux stratégies de niche de ces entreprises : il semble que leur intention soit d'opter pour une transformation de l'ensemble de leurs ressources en compétences singulières plus que d'entrer systématiquement dans des stratégies d'éloignement de la production et de réduction des coûts sur ce maillon-là.

La proximité hiérarchique nous conduit à noter que lors de la 1^{ère} décision à prendre pour délocaliser ou pas, le dirigeant était allé avec son responsable de production. Et c'est avec celui-ci qu'il a décidé de ne pas « partir ». La proximité et la confiance entre les deux hommes ont joué un rôle important dans la prise de décision. Cette collaboration proche, la compréhension par le dirigeant des problématiques de production lui font prendre en compte, quelles qu'en soient les conséquences, le discours du responsable de production.

Par ailleurs, les exigences de contrôle imposées par la politique de haute qualité et de différenciation par le service et la réactivité qu'a choisie cette entreprise s'accommodent mal de la distance. Le processus qualité, pour autant qu'il soit formalisé dans l'entreprise, ne peut cependant s'envisager sans proximité.

Le contact régulier avec ses équipes, caractérisant la proximité fonctionnelle, semble nécessaire au dirigeant pour qui cela représente un mode de management. Partir travailler en Slovaquie suppose pour lui de recréer le même type de contact personnalisé avec le personnel local, à 1300kms de distance, ce qui passe par des allées et venues très fréquentes entre la France et la Slovaquie et conduit P. TIV à penser qu'il serait obligé de partir « là-bas » très souvent ; ce qui n'est pas pour lui envisageable. Son mode de gestion lui fait comprendre les contrats avec ses donneurs d'ordre comme des contrats « relationnels de nouveau type » (Williamson 1979 in Quélin 1997) adossés à des relations de long terme, une proximité client-vendeur oscillant entre dépendance et collaboration, et non comme des contrats « classiques » basés sur un strict échange de spécifications techniques. P. TIV évalue l'importance des investissements spécifiques nécessaires à son activité, et renforce sa spécificité à partir de cela.

Cette gestion de proximité n'est pas incompatible avec la réflexivité du dirigeant. Celui-ci n'exclut pas les pressions, il les étudie. Son schéma n'est pas assis sur le maintien des routines de l'entreprise, mais bien au contraire sur la prise en compte pro-active de son environnement, et en particulier de l'opportunisme des acteurs des zones de délocalisation. Ces derniers, face au développement de la demande de main d'œuvre par les entreprises étrangères qui délocalisent, posent des pressions importantes sur les salaires⁷.

CONCLUSION : DELOCALISATION DE PME, STRATEGIE ENTRE ELOIGNEMENT ET PROXIMITE

Les recherches sur les délocalisations montrent la difficulté à délimiter ce concept et à identifier cette démarche. Les raisons des délocalisations sont en revanche mieux identifiées : recherche de coûts de production lors des premières délocalisations, s'accompagnant de recherches de proximité de marchés dans un deuxième temps. La maturité du phénomène de délocalisation permet de souligner la complexité d'évaluation des coûts réels de production délocalisée, ainsi que la difficulté à atteindre certains marchés sans implantation, pour des

⁷ Plusieurs milliers de salariés de Dacia, filiale roumaine de Renault, se sont mis en grève lundi pour réclamer une hausse moyenne des salaires de quelque 65%, mouvement qui se traduit par un arrêt de la production. La direction de Dacia, le fabricant de la voiture à bas coûts Logan, propose de son côté des hausses de salaire de 19% pour cette année (Reuters, 24 mars 2008).

questions de logistique, de connaissance des pratiques locales ou d'exigences des clients locaux.

Parallèlement, la littérature sur les stratégies d'internationalisation des PME montre que la démarche de délocalisation, considérée comme une des démarches d'internationalisation, reste peu fréquente, même si le phénomène, avec quelques nuances (notamment l'intégration de l'idée d'externalisation) se développe rapidement. Si les modèles de développement « par étapes » ont été fortement remis en cause, il n'en reste pas moins qu'ils peuvent constituer un cadre pertinent pour expliquer la difficulté d'atteindre la modalité très impliquante, ultime étape du processus par étapes, que représente une localisation lointaine pour une entreprise de taille moyenne, peu habituée à la gestion à distance.

Dans le cas de l'entreprise que nous avons observée, la pression exercée par les donneurs d'ordre sur les prix reste le premier moteur de la réflexion, voire la première menace quant au lieu de travail de l'entreprise. Le faible pouvoir des PME sur leur environnement, souvent évoqué dans la littérature, peut ainsi mettre ces entreprises en situation de « gestion » de contraintes imposées par leurs donneurs d'ordre. Mais parallèlement, notre travail souligne la façon dont la vision stratégique du dirigeant de PME peut s'opposer au déterminisme de l'environnement, en l'occurrence par la prise en compte de facteurs plus précis quant aux intérêts et risques réels. C'est ainsi que la société TIV sait accentuer un choix déjà remarqué dans la littérature qui consiste à mettre la priorité sur une réorganisation « en interne », sur de l'innovation et un processus de différenciation, sur l'amélioration de la production et l'augmentation des compétences de la main d'œuvre (St Pierre 2006) qui représente un actif spécifique capital dans le maintien du travail en France.

Par ailleurs, notre travail met en évidence que les difficultés –ou les refus- peuvent aussi trouver leur origine dans la nécessaire « gestion à distance » que suppose la délocalisation. On comprend que, pour des entreprises caractérisées par un mode de « gestion de proximité », la délocalisation s'inscrive dès lors comme un processus de dénaturation de ce mode de gestion. Il faut apprendre à « éloigner », à travailler à distance, ce qui revient à repenser le mode d'organisation de l'ensemble de l'entreprise. Il est nécessaire d'aller bien au-delà des questions fréquemment abordées de connaissance des marchés étrangers, qui ne concernent que l'environnement externe. Face à ce constat, les dirigeants de PME doivent faire preuve d'une très forte réflexivité et analyser, peut-être en termes de rapport de forces, la puissance

Mis en forme : Couleur de police : Automatique

que leur confère le choix d'une stratégie d'innovation et les caractéristiques de leur gestion, pour étudier l'impact et l'intérêt de l'obligation d'aller produire « ailleurs ». C'est en comprenant bien ce qui construit leur avantage concurrentiel qu'ils peuvent d'une part s'opposer si nécessaire à des injonctions concernant leur processus de fabrication, et d'autre part valoriser cet avantage auprès de nouveaux clients. On se rapproche par là-même de la théorie des ressources déjà mentionnées dans d'autres recherches sur l'internationalisation des PME (Laghzaoui 2006, St Pierre, 2006).

C'est ainsi que, dans le cas que nous avons étudié, l'étude précise d'un avantage concurrentiel a été suivie de la forte valorisation de cet avantage, avec deux conséquences favorables tant au niveau macro que micro-économique : le maintien d'emplois en France, le développement de la compétitivité de l'entreprise et le début de son internationalisation en termes de ventes.

Il serait pertinent d'étendre la validité de notre recherche en multipliant les études de cas, tout en gardant une approche qualitative et centrée sur la spécificité des PME. Nous pensons en effet qu'en matière de délocalisation, il serait souhaitable, tant pour les organismes d'appui que pour les dirigeants eux-mêmes, d'orienter les questions sur la gestion de l'entreprise avant même d'aborder la nature des pays/marchés visés. L'analyse de la chaîne de valeur de la PME ainsi que les modalités d'une éventuelle gestion à distance sont des questions à approfondir. C'est notamment en fonction de cela que seront évaluées les ressources de l'entreprise et sa capacité à profiter de façon optimale des différentes opportunités de localisation étrangère et de marchés extérieurs.

Il serait, enfin, intéressant que les politiques publiques se fassent l'écho de ces approches, et appuient la diffusion de réflexions (et d'outils) sur la délocalisation des PME, pour faire apparaître le cas échéant les alternatives à cette démarche.

Bibliographie

- Abecassis C., 1997, Les coûts de transaction : état de la théorie, Réseaux No 84
- Adecco, 2004, 360° sur les délocalisations, Tendances de fond et idées préconçues.
- Ageron, 2001, « La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international : une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar », n°2 vol 14, Revue internationale PME
- Andersen O., 1997, Internationalization and market entry mode : a review of theories and conceptual frameworks, Management International Review, 37 (2), p 1-27
- Andersson S. et al., 2004, International activities in small firms : examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms, Canadian Journal of Administrative Science, 21, 1.
- Arthuis J., 2005, La globalisation de l'économie et les délocalisations d'activité et d'emploi, Rapport d'information au Sénat, Annexe au PV de la séance du 22 juin
- Banque de France, La délocalisation, Bulletin No 132, Décembre 2004
- Barbat V. et Hlady Rispal M., 2006 Une lecture entrepreneuriale de l'internationalisation des PME sous traitantes, Congrès de l'AIMS, Annecy
- Berger S., 2007, Made in Monde, Les nouvelles frontières de l'économie mondiale, Le Seuil Ed., Collection Points
- Bilkey WJ., 1978, An attempted integration of the littérature on the export behavior of firms, Journal of International Business Studies, 13, p.21-30
- Bourcieu, Stéphan (2006) "L'entrepreneur institutionnel face à la transition : l'action des PME française en Europe de l'Est", 8ème CIFEPME, 24-27 octobre 2006, Fribourg, Suisse
- Boutary M., 2004, French Small and Medium-sized Enterprises and International Markets: Proximity and Relocation, Rent XVIII Conference, , 25 et 26 novembre, Copenhague, Danemark
- Boutary, M. et M.-C. Monnoyer (2004), "TIC et PME exportatrices : entre éloignement et gestion de proximité", Revue de l'économie méridionale, vol. 52, n°207.
- Chavagneux C., 2006, Le libre échange ne fait plus recette, Alternatives Economiques, 1 Janvier
- Chevallier M., 2004, Les délocalisations en question, Alternatives Economiques, Octobre
- David JP., Internationalisation des PME : une grille d'analyse, l'Expansion Management Review, Juin 2002
- Drancourt M., 2006, La mondialisation de l'économie n'impose pas une stratégie unique, Problèmes Economiques, No 2909
- Duval G., 2004, Que faire face aux délocalisations ?, Alternatives économiques, Octobre
- Erramili M.K., Argawal S. et Kim S., 1997, Are firm specific advantages location specific too ?, Journal of International Business Studies, 28, 735-757
- Gankema HG., Snuif HR., Zwart PS., 2000, The internationalisation process of small and medium sized enterprises : an evaluation of stage theory, Journal of Small business Management, Vol38, Nà 4, p. 15-27
- Grignon F., 2004, La délocalisation des industries de main d'œuvre, Rapport d'information au Sénat, Annexe au PV de la séance du 23 juin
- Heres O. et Schwarz D., 1997, Fabriquer en France, enjeux et fantasmes, Annales des Mines, Septembre

- KPMG , 2006, Innovation plutôt que délocalisation : le choix des PME, Etude réalisée pour le Medef
- Krugman P. et Obstfeld M., 1992, Economie Internationale, De Boeck Ed.
- Laghzaoui S., 2006, L'internationalisation des PME : Pour une relecture en termes de ressources et compétences, Communication au Congrès CIFEPME, Fribourg (Suisse), Octobre
- Leonidou LC., Katsikeas CS., 1996, The export development process : an integrative review of empirical models, Journal of International Studies, Vol. 27, No 3.
- Levy D.L. Offshoring in the new global political economy, Journal of Management Studies, Vol. 42, no 3, Blackwell Publishing, GB;
- Lu J. et Beamish P., 2001, The internationalization and performance of SMEs, Strategic Management Journal, 22, p. 565-586
- Mayer T. Méjean I. et Nefussi B., S'implanter en France ou à l'étranger : le choix des firmes françaises, Problèmes Economiques, 28 mai 2007
- Mucchielli JL. Et Puech F., Le choix de la localisation : le cas des multinationales françaises en Europe, Problèmes Economiques N° 2909, 25 octobre 2006
- Nakos G. et Brouthers KD., Entry Mode Choice of SMEs in Central and Eastern Europe, Entrepreneurship theory and practice, L'Expansion Management Review, Juin 2002
- Narula R., 2004, R&D collaboration by SMEs : new opportunities and limitations in the face of globalization, technovation, No 24.
- Pacitto JC., L'internationalisation des PME : une tentative d'état des lieux, CIFEPME, Fribourg, Suisse, 25-27 octobre 2006
- Prahalad CK et Hamel G. (1990), The core competence of the corporation, Harvard business Review, mai-juin
- Quelin B., 1997, L'outsourcing : une approche par la théorie des coûts de transaction, Réseaux No 84
- Raymond L., 1998,
- Reid A., Bigger doesn't mean better : offshoring for SMEs, Engineering Management; Dec/Jan2004, Vol. 14 Issue 6, p25-25
- Schindehutte et Morris 2001, Understanding strategic adoption in small firms, International Journal of Entrepreneurial Behavior and research, 7, 3, p. 84-107
- St Pierre J. et Trépanier M., 2006, Mondialisation de l'économie et émergence des pays asiatiques : réactions de PME québécoises, Communication au Congrès CIFEPME, Fribourg (Suisse), Octobre
- TORRES. O (2004), "The SME concept of Pierre-André Julien : An analysis in terms of proximity", Piccola impresa, Small Business, Vol. 17, n°2, p. 51-62.
- TORRES. O (2003), "Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité", Revue Française de Gestion, n°144, mai/juin, p. 119-138.
- Usunier et al., 1993, Introduction à la recherche en gestion, Ed. Economica